



PERCORSO DI ALTA FORMAZIONE

ESSERE DIRIGENTE IN BANCA

Leggere e governare la complessità per guidare il cambiamento

Ciclo di incontri in aula virtuale, dal 30 giugno 2026

PRESENTAZIONE

Essere dirigente in banca oggi significa operare in un contesto caratterizzato da **elevata complessità, rapida evoluzione normativa, trasformazione tecnologica e nuove aspettative di mercato**. Il ruolo dirigenziale richiede non solo esperienza e competenze specialistiche, ma anche una visione strategica capace di integrare dimensioni diverse e orientare le scelte in modo consapevole.

Il percorso di alta formazione "Essere Dirigente in Banca" nasce per accompagnare i dirigenti nello sviluppo di una lettura strutturata del contesto e nel rafforzamento delle competenze necessarie per governare **responsabilità, rischi e cambiamenti**.

Attraverso un approccio integrato, il percorso offre strumenti per comprendere l'evoluzione del quadro regolamentare e macroeconomico, l'impatto delle tecnologie emergenti sui modelli di business e le implicazioni organizzative della trasformazione digitale. Ampio spazio è dedicato allo sviluppo delle competenze di leadership, alla gestione delle persone e alla centralità del cliente come leva strategica di creazione di valore.

STRUTTURA DEL PERCORSO

Il percorso si articola in tre pilastri macro-tematici per complessivi **10 moduli della durata di 3 ore ciascuno**:

RESPONSABILITÀ, GESTIONE DEI RISCHI E MACRO SFIDE

(4 MODULI)



Governare il ruolo dirigenziale nel quadro normativo, regolamentare e di scenario, sviluppando una lettura integrata dei rischi e delle sfide del settore bancario

Modulo 1
Doveri e diritti del dirigente

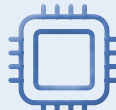
Modulo 2
Le principali normative bancarie

Modulo 3
La gestione dei rischi

Modulo 4
Le principali macro-sfide che caratterizzano il settore bancario

DIGITAL BANKING, INNOVAZIONE E RISCHI CYBER

(4 MODULI)



Comprendere l'impatto delle tecnologie emergenti sui modelli di business bancari e rafforzare la capacità di presidiare innovazione, sicurezza e trasformazione digitale

Modulo 5
Digital banking, Fintech e Open Banking

Modulo 6
Crypto-asset, Stablecoin ed Euro Digitale

Modulo 7
Gestione del Rischio ICT e della sicurezza informatica

Modulo 8
Intelligenza Artificiale: come sta cambiando il settore bancario

NON SOLO NUMERI: LEADERSHIP, PERSONE E VALORE PER IL CLIENTE

(2 MODULI)



Sviluppare competenze di leadership e people management e rafforzare l'orientamento al cliente come leva strategica di creazione di valore

Modulo 9
Leadership, Change Management e People Management nell'era dell'IA

Modulo 10
Orientamento al Cliente e Customer Experience

PERCHÉ PARTECIPARE: I MOTIVI DI VALORE

- ▶ **Per investire sul proprio ruolo dirigenziale**, consolidando leadership, qualità decisionale ed efficacia nell'azione manageriale.
- ▶ **Per ritagliarsi uno spazio strategico di riflessione e crescita** seppur in contesti di lavoro sempre più spesso caratterizzati da pressione e ritmi sfidanti.
- ▶ **Per rafforzare la capacità di governare responsabilità**, rischi e complessità, sviluppando una lettura integrata del contesto normativo, tecnologico e di scenario.
- ▶ **Per fermarsi e comprendere l'impatto dell'innovazione**, della trasformazione digitale e dei rischi cyber sui modelli di business e sulle decisioni strategiche della banca.

OBIETTIVI DIDATTICI DEL PERCORSO

- Identificare il quadro di riferimento normativo, regolamentare e contrattuale che disciplina il ruolo del dirigente bancario, con particolare attenzione a responsabilità, obblighi e profili di rischio.
- Individuare i principali scenari macroeconomici, competitivi e regolamentari che caratterizzano l'evoluzione del settore bancario a livello nazionale ed europeo.
- Mappare i principali rischi bancari, inclusi quelli strategici, operativi, ICT e cyber, e i relativi modelli di governance e controllo.
- Acquisire modelli di interpretazione degli impatti, dei limiti e delle opportunità correlati alle tecnologie chiave che stanno trasformando il settore bancario
- Riconoscere i modelli fondamentali di leadership, people management e orientamento al cliente richiesti oggi al dirigente bancario in un contesto di trasformazione digitale e organizzativa

FINANZIABILITÀ

Le aziende aderenti ai Fondi Interprofessionali hanno la possibilità di iscrivere i propri dipendenti accedendo ai finanziamenti per la formazione continua. Si segnala, in proposito, l'**Avviso Open Voucher 5/2026 di Fondir**, che sostiene Piani formativi individuali dedicati proprio ai dirigenti delle imprese dei settori creditizio-finanziario e assicurativo. Per l'eventuale finanziamento e le relative modalità di utilizzo si consultino i siti istituzionali dei Fondi di riferimento.

PILASTRO 1

RESPONSABILITÀ, GESTIONE DEI RISCHI E MACRO SFIDE

Modulo 1 • Doveri e diritti del dirigente

30 giugno

- ▶ Il contesto regolamentare
- ▶ Essere dirigente: caratteristiche generali e peculiarità di esserlo in banca
- ▶ Il contratto collettivo: le novità del rinnovo e i principali istituti contrattuali per una gestione armonica ed efficace delle risorse umane
- ▶ Responsabilità civile e penale dei dirigenti

Modulo 2 • Le principali normative bancarie

10 luglio

- ▶ Il framework di Corporate Governance nel settore bancario
- ▶ La regolamentazione prudenziale
- ▶ Le principali normative bancarie, finanziarie e trasversali: una visione sinottica
- ▶ La normativa antiriciclaggio
- ▶ La mappa delle discontinuità normative e le possibili ulteriori evoluzioni

Modulo 3 • La gestione dei rischi

29 settembre

- ▶ Come evolvono i modelli di business delle banche italiane e quali sono i rischi connessi
- ▶ Mappa dei rischi bancari rilevanti nel framework di vigilanza prudenziale
- ▶ I principi e le linee guida sui principali processi di risk assessment delle banche
- ▶ Governo dei rischi tradizionali e loro integrazione nelle decisioni aziendali
- ▶ Il quadro regolamentare sulla risk culture

Modulo 4 • Le principali macro-sfide che caratterizzano il settore bancario

8 ottobre

- ▶ Presidio dei rischi emergenti, riemergenti e nuovi rischi e capacità della governance di anticipare scenari di stress e discontinuità
- ▶ Contesto macroeconomico e geopolitico instabile e impatti su redditività, profilo di rischio e pianificazione strategica
- ▶ Le dimensioni ESG, gli impatti sui rischi tradizionali e gli ambiti di intervento in ambito governance e organizzazione
- ▶ Capitale umano, competenze e organizzazione come leve critiche per affrontare il cambiamento strutturale del settore

PILASTRO 2

DIGITAL BANKING, INNOVAZIONE E RISCHI CYBER

Modulo 5 • Digital banking, Fintech e Open Banking

22 ottobre

- ▶ Evoluzione del digital banking e impatti sui modelli di servizio e sulla relazione con la clientela
- ▶ Ruolo strategico delle fintech nell'innovazione bancaria e nelle partnership con gli attori tradizionali
- ▶ Open banking e open finance come leva di competizione e di creazione di nuovi ecosistemi di valore
- ▶ Impatti su governance, sicurezza e gestione dei principali rischi operativi e ICT

Modulo 6 • Crypto-asset, Stablecoin ed Euro Digitale

29 ottobre

- ▶ Regolamento MiCA: classificazione dei crypto-asset, regole per emissione, gestione e whitepaper
- ▶ Requisiti prudenziali e governance
- ▶ Crypto-asset e stablecoin nel sistema dei pagamenti
- ▶ Euro digitale come progetto strategico europeo e implicazioni per il mercato retail
- ▶ Principali rischi, opportunità e scelte strategiche per il sistema bancario

Modulo 7 • Gestione del Rischio ICT e della sicurezza informatica

3 novembre

- ▶ Il nuovo scenario tecnologico e digitale: la gestione della sicurezza
- ▶ La gestione del rischio informatico nel sistema bancario e finanziario
- ▶ Un quadro d'insieme della regolamentazione: dagli aggiornamenti della Circolare 285 di Banca d'Italia al Regolamento DORA
- ▶ Le responsabilità degli organi aziendali con riferimento ai rischi ICT
- ▶ La definizione della nuova struttura organizzativa a presidio del rischio ICT e sicurezza

Modulo 8 • Intelligenza Artificiale: come sta cambiando il settore bancario

10 novembre

- ▶ Le potenzialità dei dati: cosa vuol dire essere una banca "data driven"
- ▶ Comprendere l'IA e il suo impatto sul Settore Bancario sulle banche: attuali utilizzi e casi d'uso
- ▶ IA nel business: applicazioni strategiche e Innovazione
- ▶ Machine Learning e Deep Learning per la gestione del rischio e la personalizzazione dei servizi
- ▶ La rivoluzione dell'IA generativa: le prospettive attuali e future
- ▶ Regolamentazione e rischi dell'IA
- ▶ Impatti organizzativi: come l'IA sta ridefinendo i ruoli e le competenze richieste ai dirigenti

PILASTRO 3

NON SOLO NUMERI: LEADERSHIP, PERSONE E CENTRALITÀ DEL CLIENTE

Modulo 9 • **Leadership, Change Management e People Management nell'era dell'IA**
17 novembre

- ▶ Adattare la leadership ai nuovi paradigmi tecnologici
- ▶ Le competenze chiave del Leader nell'era dell'IA
- ▶ Il Change Management e modelli di azione organizzativa
- ▶ Motivazione e Engagement del team bancario: il ruolo della cultura
- ▶ La valorizzazione della diversity e dell'inclusione
- ▶ La gestione multigenerazionale
- ▶ Strategie di integrazione e gestione dell'AI nel People Management

Modulo 10 • **Orientamento al Cliente e Customer Experience**
24 novembre

- ▶ Evoluzione delle aspettative dei clienti nel settore bancario
- ▶ Differenza tra orientamento al cliente e customer service
- ▶ Il ruolo strategico del cliente nel business bancario
- ▶ Tipologie di clienti bancari: le esigenze e i comportamenti del cliente bancario contemporaneo
- ▶ Il ruolo delle nuove tecnologie
- ▶ Personalizzazione e Esperienza Cliente
- ▶ La gestione della brand reputation

Per informazioni su iscrizioni, collegamenti all'aula virtuale e finanziabilità:

Marialucia Franco

Maria.franco@abiservizi.it

Per informazioni sui contenuti del percorso:

Carla Marinuzzi

c.marinuzzi@abiservizi.it

ABISERVIZI  **ABI**
FORMAZIONE