

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:

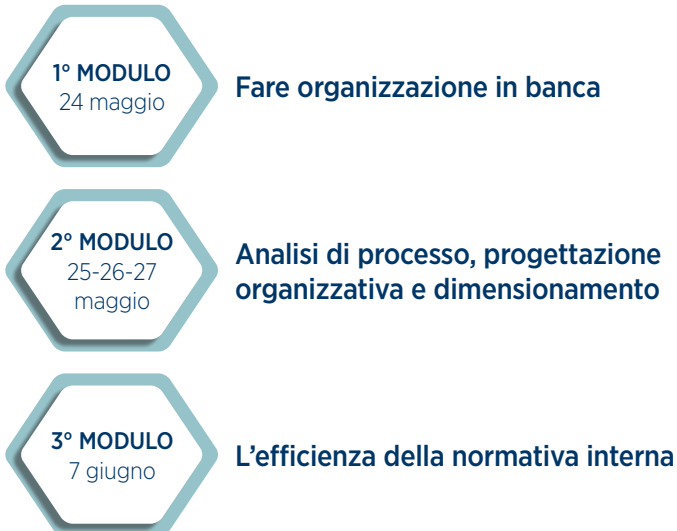


A ciascun percorso si affiancano moduli verticali, che forniscono competenze specialistiche su processi critici o in evoluzione.



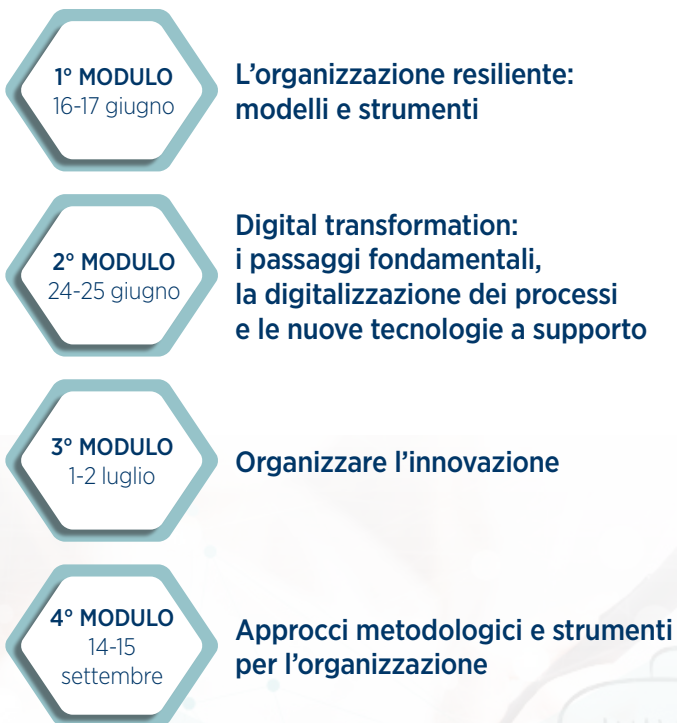
IL CALENDARIO DEI PERCORSI

1 PERCORSO FORMATIVO I FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE IN BANCA



MODULO VERTICALE
Project management – I fondamentali
10, 17, 24 settembre e 1° ottobre

2 PERCORSO FORMATIVO DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA



MODULI VERTICALI

- **Project management agile**
4, 11 e 21 giugno
- **Project management avanzato**
16, 22, 29 ottobre e 5 novembre
- **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	<ul style="list-style-type: none"> • L'organizzazione oggi... • Fare organizzazione in banca oggi: dai fondamentali alle attività di frontiera
Gli elementi di base dell'organizzazione in banca	<ul style="list-style-type: none"> • I principali modelli di strutture organizzative in banca: punti di forza e di debolezza • Organizzazione vs governance/compliance
Fare analisi organizzativa in banca	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Ownership dei processi e organizzazione per processi • Cos'è il Business Process Management (BPM) • BPM come approccio continuativo • Struttura organizzativa e fattori critici di successo per il 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 BPMN 2.0: illustrazione delle tecniche di mappatura, esempi ed esercitazioni pratiche • Assessment livello di maturità dei processi • Valutazione delle performance di processo e valutazione del funzionamento del processo
Analisi di processo	<ul style="list-style-type: none"> • I processi come driver per le analisi di conformità e la gestione dei rischi
Introduzione al Process Mining	<ul style="list-style-type: none"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> – 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
- Il dimensionamento delle strutture delle strutture centrali

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

- Smart Working Journey: progettare una roadmap coerente con il livello di readiness
- Activity Based Working: riconoscere i profili e le esigenze lavorative
- Smart Leadership Journey: valutare la readiness culturale dei propri manager e definire possibili azioni di change management
- Smart Working Monitoring: valutare il successo di un progetto di Smart Working con una dashboard di KPI di monitoraggio
- Results Driven Management: come un manager può definire cruscotti di valutazione delle prestazioni lavorative delle persone
- La virtualizzazione dell'organizzazione: non solo smart working
- Engagement
- 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

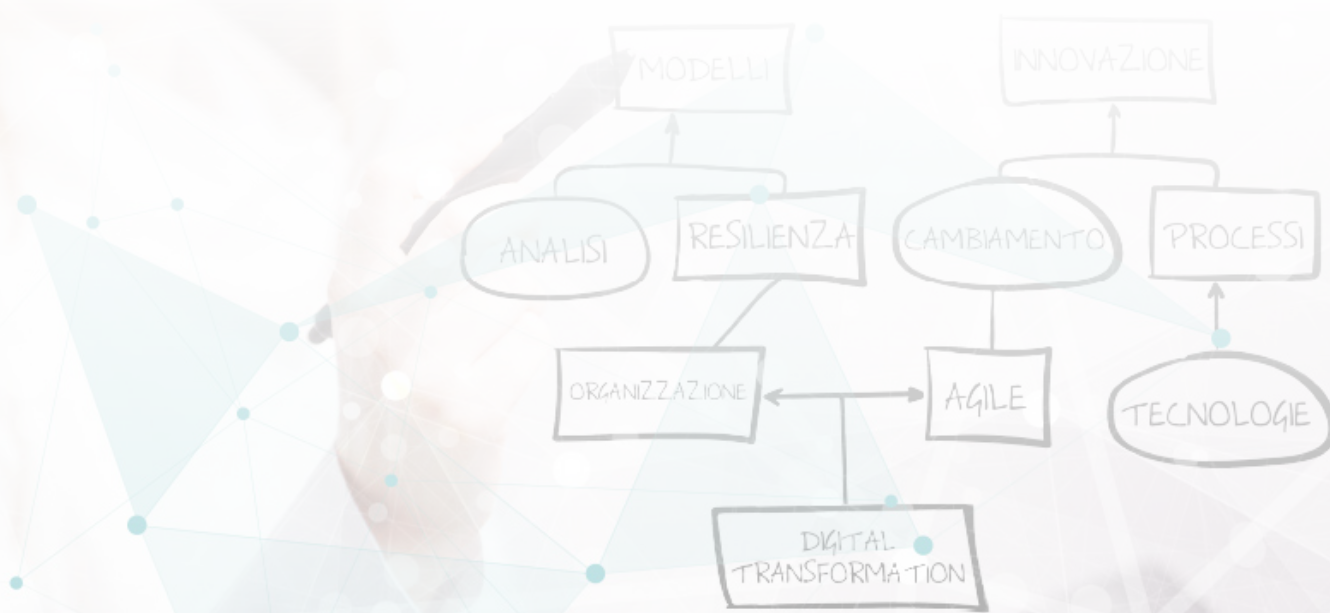
- La digitalizzazione dei processi di relazione con la clientela: focus sul digital onboarding
- Digitalizzazione dei processi delle funzioni di controllo: l'importanza del cloud nella digitalizzazione

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 (formale e informale)
- Modelli organizzativi e innovazione
- I meccanismi di coordinamento tra business e innovazione
- Il ruolo delle funzioni di staff (API organizzative) per l'engagement delle persone, privacy by design, security by design, data culture
- Gestione del processo di innovazione
- Le fasi operative
- Team interfunzionali
- Ruoli e competenze nell'innovazione
- La gestione del processo di innovazione
- Il coinvolgimento delle persone nel processo di innovazione
- La progettazione di "dream team" di innovazione (attitudine, competenze, comportamenti) – Digital DNA
- Le community di innovazione
- Monitoraggio e misurazione dell'innovazione (metodologia "innovation scorecard")
- Fare innovazione: organizzazioni a confronto

Open innovation

- I principi dell'open innovation (apertura, inclusività, design thinking, sperimentazione)
- Il processo di open innovation, le sue fasi e gli output
- 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 teorie organizzative di
- Le persone di fronte al cambiamento e le dimensioni psicologiche che permettono un cambiamento efficace
- Oltre l'approccio razionale
- Il modello di Lewin: scongelamento, trasformazione e ricongelamento
- Il cambiamento trasformativo
- 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
- Il "Dual Operating System"
- 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
- I principi e le leve (struttura organizzativa, processi, strumenti, cultura e competenze) che rendono agile un'organizzazione
- Agilità: caratteristica individuale o dell'organizzazione?
- La trasformazione verso l'agile organization: come costruire una roadmap
- 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

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

- La simulazione proposta dal "The Phoenix Project" gira attorno alla realtà di "Parts Unlimited", un'azienda che ha le necessità di migliorare alcuni suoi processi
- La simulazione si pone gli obiettivi di rispondere alle domande:
- Come applicare i principi DevOps in una situazione reale?
- Come trovare il giusto equilibrio tra rispetto degli SLA e consegna dei progetti?
- Come aumentare l'efficienza e l'efficacia della Funzione IT?
- Come creare un «flusso» migliore nei vostri team?
- Come sviluppare le competenze delle persone?
- Come responsabilizzare il business nella realizzazione dei progetti?
- Come il DevOps può portare valore al vostro business?

