

KEY RESULTS – Osservatorio Processi e Organizzazione

Ottobre 2025

DIMENSIONAMENTO DEI PROCESSI:

Verso l'efficienza e la flessibilità organizzativa -

Gli Analisti ABI Lab di riferimento:

- Giulio Murri, <u>g.murri@abilab.it</u>
- Giovanni Mazzapioda, g.mazzapioda@abilab.it

Alla ricerca di un equilibrio...





Si può essere efficienti e flessibili nello stesso tempo?

Quando si parla di organizzazione la risposta è: non solo si può, si deve!

Nel contesto attuale, caratterizzato da digitalizzazione accelerata e crescente complessità normativa, il dimensionamento dei processi richiede approcci dinamici, capaci di bilanciare produttività, qualità e capacità di adattamento.

L'attività di misurazione parte sempre dall'individuazione degli indicatori più rilevanti per il monitoraggio, ma il principio guida non è più soltanto l'efficienza "meccanica". La disponibilità di nuove fonti informative, unite a modelli predittivi avanzati, consente infatti di analizzare i processi in modo più articolato, integrando indicatori operativi, di businesse organizzativi.

Un sistema di monitoraggio realmente efficace deve saper andare oltre la valutazione dell'output finale e offrire strumenti per analizzare le performance intermedie, così da identificare colli di bottiglia e aree di miglioramento. Questo approccio permette di introdurre correttivi tempestivi e rende il modello di dimensionamento uno strumento vivo e adattivo.

Questo report approfondisce principi e logiche sottostanti alle attività di dimensionamento dei processi per comprenderne l'effort collegato. Con la consapevolezza che efficienza e flessibilità sono due facce della stessa medaglia: isolate creano squilibrio, insieme diventano leve strategiche per un'organizzazione moderna e resiliente.

Metodologia di dimensionamento: Gli elementi cardine





Definire una metodologia di dimensionamento significa identificare le caratteristiche fondamentali che il modello deve rispettare per essere robusto, scalabile e sostenibile.





BILANCIAMENTO DELLE ESIGENZE



ELEMENTI FONDANTI



Adottare un **approccio per processi** utile a garantire la **completezza** nella **misurazione**.



Utilizzare elementi oggettivi e misurabili.



Valorizzare il **patrimonio informativo aziendale**.



Garantire la **flessibilità** considerando le **caratteristiche** e le **variabili** di ogni processo.



Fornire informazioni di sintesi su più dimensioni e utili a diverse analisi trasversali.



Assicurare la manutenibilità e la velocità di risposta in base anche agli scenari evolutivi.



Anticipare **fenomeni** che richiedono **l'adozione** di nuove **soluzioni organizzative**.

Identificare il livello di granularità più appropriato per: non aumentare tempi e oneri di gestione; mantenere tempestività; governare più facilmente la manutenzione.

Trovare il **punto di equilibrio** tra **completezza metodologica** e **leggibilità dei risultati**, preservando chiarezza di calcolo e ripetibilità delle misure.

Adottare strumenti applicativi adeguati per la gestione dei dati tali da abilitare il modello a un'evoluzione verso analitiche predittive Prerequisito: contesto metodologicamente maturo con una Data Governance efficace.



INDICATORI DI PROCESSO

Parametri **oggettivi** correlati all'assorbimento di FTEs del processo

Focus



VARIABILI DI PROCESSO

Elementi che rappresentano caratteristiche del processo e che incidono sugli FTEs assorbiti

Focus



VISTE

Aggregazioni dei risultati della misurazione, aggiuntive rispetto alla vista per processo



SUPPORTO APPLICATIVO

Un **strumento** con cui gestire la **raccolta dei dati**, la configurazione dei **parametri**, e la **rielaborazione**

Focus sul Machine Learning

Metodologia di dimensionamento:

Focus su INDICATORI e VARIABILI di processo





INDICATORI DI PROCESSO

- **è preferibile definirne un numero limitato** (idealmente anche uno solo) per avere un quadro complessivo di sintesi dell'assorbimento di effort di un processo;
- devono essere di facile reperimento (rapido riscontro e manutenibilità);
- devono essere il più possibile oggettivi (non interpretabili);
- aggregano valori similari o che possono essere comparati attraverso un'attività di "pesatura";
- > si riferiscono direttamente all'attività/processo, non alla struttura organizzativa.



VARIABILI DI PROCESSO

- rappresentano le caratteristiche del processo (non della struttura o delle risorse);
- incidono sull'effort assorbito dal processo;
- permettono la comparazione dell'effort assorbito da un processo, utilizzando stessi parametri;
- non sono statiche. In linea generale, le variabili di processo possono essere oggetto di aggiornamento (es. introduzione di nuovi fattori che impattano sull'operatività).

Non tutti i processi presentano lo stesso grado di **complessità** o **tracciabilità**. Questa eterogeneità suggerisce di **adattare il modello**, pur mantenendo coerenza metodologica, per garantire misurazioni affidabili e comparabili → <u>UNA METODOLOGIA, DUE VARIANTI</u>



Processi di Rete

Processi contraddistinti da ripetitività, forte standardizzazione, volumi elevati e costanti.

Il forte impiego degli applicativi nei processi abilita la realizzazione di modelli alimentati da flussi automatici.



Processi di Sede

Processi che prevedono una variabilità più elevata.

Solo parte delle informazioni è tracciata sui sistemi, pertanto è necessario costruire un modello alimentato anche attraverso il coinvolgimento dei referenti che partecipano ai processi.

© 2025 ABI Lab. All rights reserved.

Metodologia di dimensionamento: Focus sul *MACHINE LEARNING*



Le metodologie di dimensionamento "classiche" si fondano su strumenti statistici tradizionali, come le analisi multivariate e le regressioni su serie storiche.

Con il Machine Learning, il dimensionamento fa un salto di qualità:

- Da regole rigide a modelli adattivi e flessibili.
- Da semplici analisi a pattern complessi e dinamici.
- Da previsioni statiche a pianificazione strategica.

MODELLI SUPERVISIONATI

- Regole determinate da un operatore umano.
- Apprendono dai dati storici disponibili.
- Predicono comportamenti futuri da input noti.

MODELLI NON SUPERVISIONATI

- Assenza di regole pre-determinate.
- Nessuna risposta predefinita.
- Scoprono relazioni complesse nei dati.

Possibile approccio Data-Driven, funzionale a costruire un modello ML supervisionato per fare attività di dimensionamento.

5. Comprensione Preparazione Modellizzazione Rilascio Monitoraggio dei dati dei dati Raccolta dei requisiti. Individuazione Analisi dei dati e Selezione tecniche Definizione piano Monitoraggio fonti dati. data quality. di modellizzazione. produzione. del modello. Individuazione aree Selezione delle Definizione criteri di Definizione Costruzione del Formazione di intervento. informazioni. modello e all'utente informazioni integrazione con Analisi di fattibilità valutazione delle rilevanti. sistemi legacy. interno. Normalizzazione dei requisiti. performance. Definizione del data set. Rilascio in produzione. Stesura piano di specifiche per sviluppo dell'attività. estrazione dei dati.

© 2025 ABI Lab. All rights reserved.

Considerazioni finali





L'attività di dimensionamento evolve:

- non è più sufficiente una fotografia statica dell'impegno collegato al processo;
- diventa necessario un approccio continuo e adattivo, capace di aggiornarsi in base a fattori esogeni (normativa, tecnologia, mercato) ed endogeni (processi interni, nuovi modelli di business);
- le metriche devono coprire non solo la quantità di risorse, ma anche la tipologia delle competenze, la flessibilità nella misurazione, la complessità e le variabili del processo, l'apporto degli strumenti tecnologici a disposizione.

Il valore del percorso non si esaurisce nella misurazione ma si estende al decision making. Un modello di dimensionamento strutturato supporta infatti il Management su diversi livelli strategici:

- > anticipare i fabbisogni delle risorse e valutare scenari alternativi di allocazione;
- simulare l'impatto di iniziative strategiche (fusioni, outsourcing, digitalizzazione di processi);
- comunicare in modo trasparente con stakeholder interni ed esterni, inclusi gli organi di vigilanza.

In sintesi, il dimensionamento non è più un mero esercizio analitico, ma un vero e proprio **strumento di governo organizzativo**. La capacità di coniugare efficienza, flessibilità e innovazione rappresenta oggi un **vantaggio competitivo** per le banche.

L'Osservatorio Processi e Organizzazione di ABI Lab

Obiettivi e community dei partecipanti







L'Osservatorio Processi e Organizzazione è dedicato al confronto e allo scambio di esperienze sui temi organizzativi e in particolare sulla gestione della banca per processi. I principali ambiti di approfondimento riguardano il percorso di introduzione dei ruoli del Business Process Management, i progetti di mappatura dei processi, le modalità di diffusione della conoscenza operativa, il Change Management e il ruolo della funzione Organizzazione a supporto dell'innovazione in banca.







- Banca Cambiano 1884 S.p.A.
- Banca Etica
- Banca Generali
- Banca IFIS
- Banca Mediolanum
- Banca Popolare del Lazio
- Banca Popolare di Puglia e Basilicata
- Banca Sella Holding S.p.A.
- Banco BPM

- BNL Gruppo BNP Paribas
- BPER Banca
- Cassa Centrale Banca
- Crédit Agricole Italia
- Credito Emiliano
- Gruppo BCC Iccrea
- ING Italia
- Istituto per il Credito Sportivo e Culturale



1 PARTNER METODOLOGICO

- Kirey Advisory
- 2 PARTNER SPECIALIST
- Deloitte
- KPMG





Attività di ricerca sui temi segnalati come di maggiore interesse dalla community e condotte attraverso specifiche metodologie di lavoro, quali ad esempio:

- Costruzione di Linee Guida/ Modelli di FAQ sulla materia Costruzione condivisa di un documento che raccoglie le singole posizioni, razionalizzate, di tutte le banche della community su una determinata tematica.
- Survey Sviluppo di un questionario, condiviso con le banche partecipanti al tavolo di lavoro, che analizza dal punto di vista quantitativo i principali aspetti della tematica oggetto di analisi.

REPORT ANNUALE



Realizzazione di un Report annuale in cui sono illustrate dettagliatamente le evidenze dell'attività di ricerca.





Workshop di fine anno con presentazione dei principali risultati del percorso di approfondimento, diffusione del report, testimonianze di banche e innovation partner.



Per ulteriori approfondimenti puoi contattare gli ANALISTI ABI Lab dell'Osservatorio PROCESSI E ORGANIZZAZIONE



Giulio Murri Co-Responsabile Ricerca

@ g.murri@abilab.it

Giovanni Mazzapioda Ricerca

@ g.mazzapioda@abilab.it