

DIMENSIONAMENTO DEI PROCESSI: Verso l'efficienza e la flessibilità organizzativa

Gli Analisti ABI Lab di riferimento:

- Giulio Murri, g.murri@abilab.it
- 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 business e 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.**

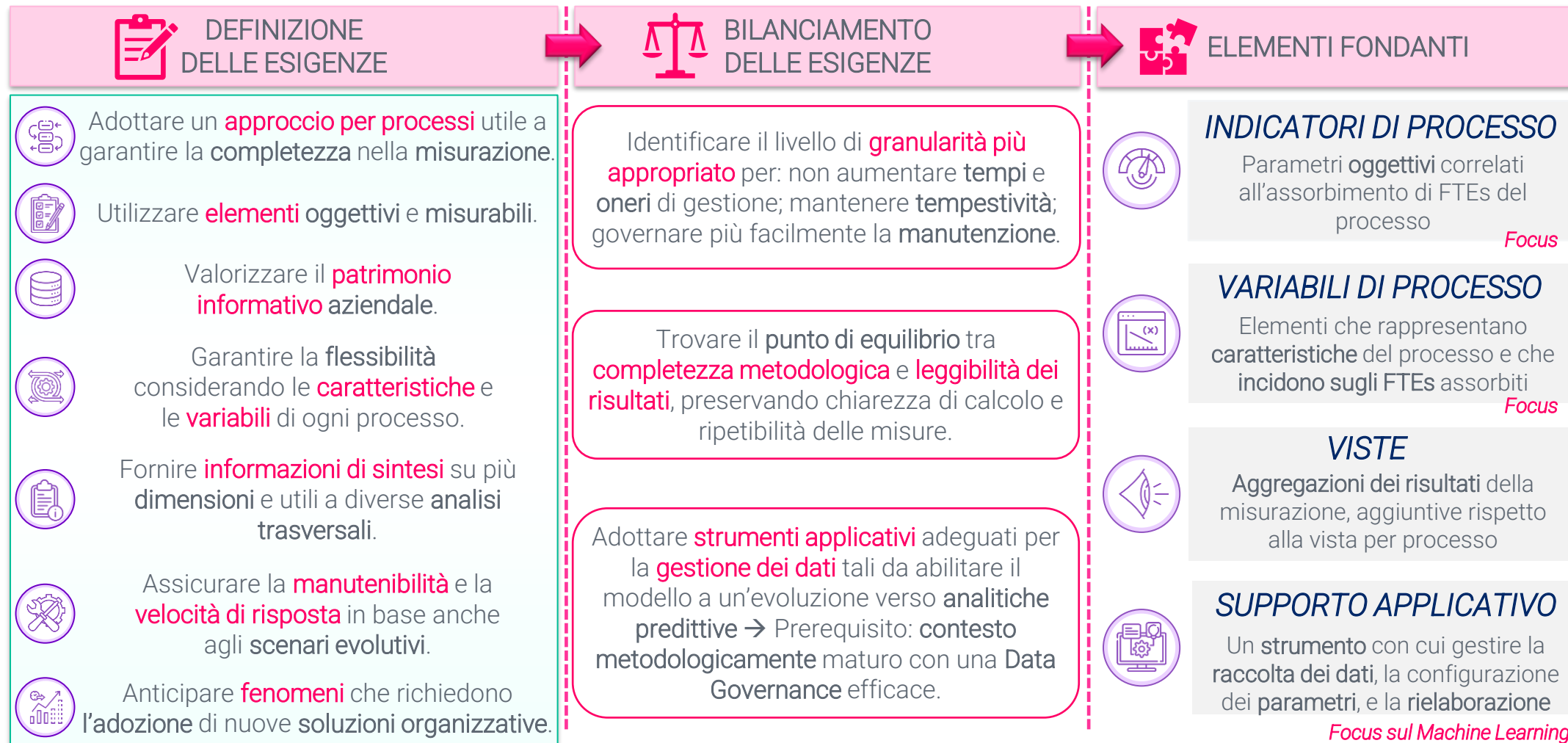
Questo report approfondisce **principi e logiche sottostanti alle attività di dimensionamento dei processi** per comprenderne l'effort collegato. Con la consapevolezza che efficienza e flessibilità sono due facce della stessa medaglia: isolate creano squilibrio, insieme diventano leve strategiche per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



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 simili 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 → **UNA METODOLOGIA, DUE VARIANTI**



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.

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.





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

OBIETTIVI



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.

COMMUNITY



17 BANCHE

- 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



Attività di ricerca sui **temi segnalati** come di **maggior 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.

EVENTO FINALE



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