



**CORSI INTERFUNZIONALI
DI AGGIORNAMENTO
PROFESSIONALE SU**

PROFESSIONALE

**PIANIFICAZIONE E
CONTROLLO**

**GENNAIO-MARZO
2025
5 MEZZE GIORNATE**

IL CORSO SARA' EROGATO CON LA SUPERVISIONE
SCIENTIFICA DELL'ASSOCIAZIONE PIANIFICAZIONE
E CONTROLLO DI GESTIONE BANCHE,
FINANZIARIE, ASSICURAZIONI

PREMESSA

Il sistema bancario italiano sta attraversando un periodo di intensi e rapidi cambiamenti che aumentano la complessità della gestione bancaria. In questo contesto diventa estremamente importante aumentare la flessibilità gestionale e la tempestività della risposta al cambiamento. Una delle modalità per raggiungere questo risultato è aumentare l'integrazione delle funzioni aziendali: una organizzazione strutturata a silos ciascuno dei quali svolge il suo compito senza una continua capacità di comunicazione e interconnessione con le altre funzioni può essere efficiente in un ambiente statico, ma, in un ambiente dinamico, rischia di rappresentare un serio ostacolo alla capacità di sopravvivenza delle aziende.

Anche le attività di programmazione e controllo non si sottraggono a questa necessità. Pertanto, il percorso formativo si pone come obiettivo quello di dimostrare il valore aggiunto e la forza di una fattiva collaborazione tra le funzioni che svolgono attività nella pianificazione strategica, nella pianificazione commerciale, nel controllo di gestione e nella gestione dei rischi.

Esistono argomenti comuni che, a volte inconsapevolmente, vengono trattati a compartimenti stagni, mentre, meglio sarebbe, trattarli come tasselli di un unico puzzle in cui sia chiara la distinzione della forma e del colore della funzione di appartenenza, che, tuttavia, se ne comprenda il valore maggiore nel loro stare insieme.

MODULO 1

CONTABILITÀ, BILANCIO, PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

L'ESIGENZA CUI RISPONDE

Il corso agevola la comprensione delle variabili che portano ai risultati reddituali attraverso l'individuazione puntuale di quale variabile abbia concorso maggiormente. Risponde all'esigenza di avere/migliorare la consapevolezza degli strumenti di pianificazione e controllo di gestione partendo dalla comprensione di come è strutturato il Bilancio di una banca, delle principali voci di Bilancio, degli indici di bilancio che fotografano le performance reddituali, di efficienza e di rischio. A completamento della comprensione dei risultati reddituali, con specifico riferimento al retail e il corporate banking, saranno richiamati i principali indicatori di performance commerciale.

OBIETTIVI

Fornire le metodologie più efficaci per impostare e sviluppare una corretta analisi delle performance reddituali, di efficienza e di rischio alla base delle valutazioni di periodo e prodromiche ad una più consapevole pianificazione strategica.

RISULTATI ATTESI

- a) Comprendere appieno la struttura del Bilancio Bancario.
- b) Utilizzare efficacemente gli indici di bilancio per analizzare le performance finanziarie.
- c) Applicare gli indicatori ad albero delle performance per valutare la redditività, l'efficienza e la produttività.
- d) Integrare la comprensione degli indici di performance nello SREP e nel modello di rischio a 11 indicatori del Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi.
- e) Creare un cruscotto di indicatori per l'analisi delle performance finanziarie, offrendo una base solida per la pianificazione strategica.

PLUS E VANTAGGI

Il corso offre conoscenze approfondite, supporto pratico e risultati concreti per migliorare la gestione finanziaria e strategica.

Comprensione completa: Il corso fornisce una piena consapevolezza degli strumenti di pianificazione e controllo di gestione, partendo dalla struttura del Bilancio di una banca fino all'analisi delle performance reddituali, di efficienza e di rischio.

Metodologie efficaci: Vengono fornite metodologie efficaci per analizzare le performance reddituali, di efficienza e di rischio, essenziali per una pianificazione strategica consapevole

ARGOMENTI PRINCIPALI

- a) La struttura del Bilancio Bancario
- b) Gli indici di bilancio e l'analisi delle performance
- c) Gli indicatori ad albero delle performance: di redditività, di efficienza e di produttività: si parte dagli
- d) indicatori di sintesi per arrivare a quelli di mercato di riferimento intesi come: clientela, territorio/area geografica, settori merceologici
- e) L'importanza degli indici nello SREP
 - a. Gli indicatori di performance nello SREP
- f) Il modello di rischio a 11 indicatori utilizzato dal Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi

DESTINATARI

Responsabili e addetti di funzione delle aree Pianificazione e controllo di gestione, Amministrazione e Finanza, responsabili di strutture territoriali.

RELATORI

- a) La struttura del Bilancio Bancario - Dott.ssa Adele Grassi (Vicepresidente APB)
- b) Gli indicatori di Bilancio – Dott.ssa Adele Grassi (Vicepresidente APB)
- c) Declinazione commerciale delle performance verificate sul Bilancio (Prof. Luciano Munari)
- d) Testimonianza- Dott. Luca Sobrero- Head of Group Planning -Banca d'Asti

DATA

Una mezza giornata (27- 30 Gennaio 2025 |9.00-13.30)

MODULO 2

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA IN BANCA

L'ESIGENZA CUI RISPONDE

L'intervento risponde a una duplice esigenza: a) comprendere l'importanza rivestita dalla pianificazione strategica negli attuali contesti di mercato affrontati dalle banche; b) approfondire la conoscenza dei fattori chiave che permettono alla banca di elaborare e realizzare in modo efficace la propria strategia

OBIETTIVI

L'attuale contesto aziendale sottolinea l'importanza cruciale della strategia e della pianificazione strategica, particolarmente nel settore bancario, dove il successo dipende dalla corretta formulazione e implementazione del piano strategico. Fondamentale è comprendere i modelli concettuali e le variabili organizzative coinvolte, nonché promuovere la collaborazione tra diverse funzioni aziendali. È essenziale discutere le modifiche necessarie per rendere il processo coerente con i mercati attuali, garantendo una risposta efficace alle opportunità e alle sfide emergenti.

RISULTATI ATTESI

- a) Una più approfondita consapevolezza dell'importanza della strategia e della pianificazione strategica negli attuali contesti di business;
- b) Una maggiore conoscenza dei fondamenti dell'attività di pianificazione: modelli concettuali, attori coinvolti e loro ruoli, variabili organizzative, fasi del processo, strumenti, condizioni di efficacia, rischi;
- c) Il riconoscimento dell'importanza della collaborazione interfunzionale e la conoscenza delle modalità con cui essa può essere più efficacemente realizzata;
- d) Il rafforzamento della cultura della pianificazione: una maggiore abitudine a prevedere il futuro, analizzare le variabili in tal senso rilevanti, anticipare le decisioni, programmare l'attività

PLUS E VANTAGGI

Il modulo sulla pianificazione strategica delle banche offre un'approfondita comprensione dell'importanza della strategia nel contesto bancario attuale, fornendo basi solide per progettare sistemi efficaci. Inoltre APB si avvale di docenti con esperienze pluriennali su questi temi in grado di offrire un approccio pragmatico sui singoli argomenti e strumenti adattabili alle specifiche esigenze aziendali

ARGOMENTI PRINCIPALI

- a) L'importanza, gli obiettivi, gli ostacoli e i rischi della pianificazione strategica
- b) I concetti chiave: modello di business, strategia, pianificazione e piano strategico, management strategico
- c) Le componenti: attori, tempi, fasi, processi, strumenti, informazioni-chiave
- d) Le relazioni interfunzionali: le modalità di collaborazione tra pianificazione strategica, pianificazione commerciale, controllo di gestione, risk management, contabilità e bilancio
- e) I risultati: equilibri economici e indicatori di performance
- f) Come cambia la pianificazione in banca: nuovi ruoli, strumenti e capacità
- g) Le nuove "fasi critiche": identità strategica, definizione del business model, analisi esterna, simulazione/stress test, implementazione, controllo strategico
- h) I nuovi "temi chiave": digitalizzazione, ESG, rischi emergenti

DESTINATARI

Responsabili e addetti di funzione delle aree Pianificazione e controllo di gestione, Amministrazione e Finanza, Responsabili di strutture territoriali.

RELATORI

- La pianificazione strategica nelle banche: fondamenti e nuove sfide - Dott. Marco Di Antonio
- Testimonianza - Dott. Enrico Barale – Financial Manager – Gruppo IntesaSanPaolo
- Strumenti di pianificazione - Dott. Gabriele Pavani – Deputy CEO - Bios Management

DATA

Una mezza giornata (3-4-5 Febbraio 2025 |9.00-13.30)

MODULO 3

LE POLITICHE COMMERCIALI E LA PIANIFICAZIONE COMMERCIALE

L'ESIGENZA CUI RISPONDE

Recepire le linee di sviluppo della Banca con i percorsi di business delineati dal piano strategico nella pianificazione commerciale (obiettivi **di** vendita **e** strategie per raggiungerli) formulati in politiche commerciali e marketing (product -pricing e distribuzione) e trasformati in strumenti che permettono di dare vita alle linee di sviluppo della proposta e raggiungere gli obiettivi attesi

OBIETTIVI

Fornire le metodologie più efficaci per impostare e sviluppare una corretta Pianificazione Commerciale e la individuazione delle migliori politiche commerciali, utilizzando anche appropriate forme di comunicazione, consolidate pratiche e strumenti condivisi dalle funzioni aziendali.

RISULTATI ATTESI

- a) Allineamento con il Piano Industriale e Strategico: Si impara come raccordare e raggiungere gli obiettivi stabiliti nel piano strategico attraverso una corretta pianificazione commerciale.
- b) Miglioramento delle Performance: Si acquisiscono competenze per migliorare le performance commerciali, sia a livello di budget delle filiali che nel marketing plan e nello sviluppo delle competenze della rete.
- c) Utilizzo Efficace degli Indicatori: Si impara a utilizzare gli indicatori per l'analisi delle performance, sia finanziarie che commerciali, per prendere decisioni informate e mirate.
- d) Gestione Completa del Processo: Si ottengono le competenze necessarie per gestire l'intero processo di pianificazione commerciale, dalla definizione degli obiettivi alla programmazione delle azioni, inclusa la comunicazione e il monitoraggio degli obiettivi.

PLUS E VANTAGGI

Docenti Esperti: Si beneficia dell'esperienza pluriennale dei docenti nel settore, garantendo un approccio pratico e adattabile alle esigenze aziendali.

Pianificazione Completa: Il corso offre una visione completa e dettagliata sulla pianificazione commerciale, consentendo di tradurre efficacemente il piano strategico in obiettivi commerciali e strategie di marketing.

Focus sui Risultati: Si mette l'accento sull'ottenimento di risultati tangibili, quali migliorare le performance commerciali, gestire efficacemente il budget e monitorare gli obiettivi a livello di filiali.

ARGOMENTI PRINCIPALI

- a) Traduzione del Piano Strategico in piano commerciale, distributivo e della rete sportelli.
- b) Realizzazione della pianificazione commerciale, obiettivi e azioni, budget filiali: scopi ed esempi pratici.
- c) Strategie territoriali per passare dallo stato attuale agli obiettivi desiderati.
- d) Analisi e valutazione del mercato, comprese le nuove necessità di prodotti-servizi, la concorrenza, la rete e i canali.
- e) Segmentazioni e potenzialità di redditività, comportamenti e fedeltà dei clienti, CRM, CRS e relazioni.
- f) Marketing e sviluppo della proposta, cross-selling, fidelizzazione e multicanalità personalizzata.
- g) Politiche commerciali: trasformazione della pianificazione in programmazione di rete e azioni, con esempi reali.
- h) Sell-in e sell-out, utilizzo della filiale come strumento di comunicazione e valorizzazione del cliente e dell'identità del marchio.
- i) Comunicazione efficace sui profili d'uso della clientela, contenuto media mix, CRS Brand.
- j) Neuromarketing, indagini continue su insight, trend, stili di vita e abitudini di consumo generazionali.
- k) Impatto dell'ESG sulla pianificazione e sui processi commerciali, arricchimento dei dati.

- l) Sviluppo di prodotti e proposte, rivolgendosi a prospect e a nuove categorie, utilizzo di database territoriali.
- m) Monitoraggio degli obiettivi di budget e strumenti per collegare il CdG al piano strategico e commerciale.

SESSIONE SULLA PIANIFICAZIONE COMMERCIALE:

- a) Focus sugli strumenti e i supporti per delineare possibili obiettivi dai benchmark interni ed esterni, il processo commerciale e i formati del Piano.
- b) Valutazione degli assets clienti, degli FTE e delle performance commerciali, valore di avviamento delle filiali.
- c) Analisi del cambiamento del mercato e dell'economia dei territori per esplorare le potenzialità e le opportunità per il brand e l'insediamento territoriale.
- d) Esempi pratici di applicazioni che gestiscono il Piano, incluso pricing, risk, etc.

SESSIONE SULLE POLITICHE COMMERCIALI:

- a) Enfasi sugli strumenti per sviluppare valore e rapporti, e supporti per la stesura del budget e la formulazione di obiettivi raggiungibili.
- b) Focus sullo sviluppo della proposta sui segmenti, inclusa la value proposition, il pricing, il mix di marketing e la comunicazione.
- c) Programmazione delle azioni e dello sviluppo della rete e dei canali distributivi, dalla formazione delle risorse e degli incentivi alla rete e agli stackholder.

DESTINATARI

Responsabili e addetti di Direzione o funzione dell'area Commerciale – Marketing – CRM (Prodotto, Pricing, Distribuzione) Responsabili di strutture territoriali e Rete; delle aree Comunicazione; ESG; Pianificazione e Controllo di Gestione, Amministrazione e Finanza, Organizzazione Compliance (segnalazioni) e Sviluppo del Personale

RELATORI

Titolo intervento - Prof. Piergiorgio Giuliani

Prof. Piergiorgio Giuliani - Università Europea di Roma

Pianificazione Operativa - Dott. Cristiano Perillo Marcone – Head of Commercial Network Planning, Control and Reporting -Banco BPM

Le Politiche Commerciali- Dott. Stefano Vittorio Khun – Chief Retail and Commercial Banking -BPER Banca

Analisi di mercato, modelli e strumenti di monitoraggio obiettivi a budget- Dott.ssa Marina Maestri – CEO MaSTeR Information

DATA

Due mezze giornate (1° giornata :17-21-24-28 Febbraio |2° giornata :3-4 marzo| 9.00-13.30)

MODULO 4

IL RUOLO DEL RISK MANAGER NELLA PIANIFICAZIONE

L'ESIGENZA CUI RISPONDE

Il modulo parte dalla necessaria condivisione di intenti tra area CRO e area CFO a supporto della strategia della banca e dalla crescente necessità di integrare efficacemente il risk management nelle attività di pianificazione finanziaria e operativa. In un contesto economico caratterizzato da incertezza e rapidi cambiamenti normativi, diventa fondamentale per i leader aziendali comprendere come le pratiche di gestione del rischio possano supportare decisioni strategiche più informate e resilienza aziendale

OBIETTIVI

Questo modulo mira a fornire una conoscenza avanzata delle tecniche e degli strumenti di risk management nel contesto della pianificazione strategica e finanziaria. L'obiettivo è sviluppare capacità critiche nella valutazione dei rischi durante i processi decisionali e di planning. Inoltre, si mira ad abilitare i partecipanti a progettare framework di risk management che si integrino efficacemente con le funzioni di pianificazione e controllo. Attraverso questo approccio, si approfondirà il ruolo del risk management nell'influenzare la formulazione e l'implementazione dei piani strategici, con particolare attenzione al contesto bancario.

RISULTATI ATTESI

- a) Stimolare lo sviluppo di capacità di analisi critica e decisionale basata su scenari complessi e dati quantitativi e qualitativi.
- b) Contribuire allo sviluppo e all'attuazione di strategie aziendali più robuste e resilienti.
- c) Promuovere una cultura del rischio informata e strategica all'interno delle loro organizzazioni

ARGOMENTI PRINCIPALI

- a) Panoramica dei concetti fondamentali e della normativa di riferimento.
- b) Impatto delle decisioni strategiche sulla governance e sugli assetti organizzativi.
- c) Risk Governance e cultura del rischio.
- d) Applicazioni e case studies.

DESTINATARI

Responsabili e addetti di funzione delle aree Pianificazione e controllo di gestione, Amministrazione e Finanza, responsabili di strutture territoriali

RELATORI

Prof.ssa Valentina Lagasio, PhD, Assistant Professor in Financial Markets and Institutions

Associate Editor at Finance Research Letters

Dott. Guido Galieti - Risk Management - Banca Popolare Etica Scpa

DATA

Una mezza giornata (4-5 Marzo|9.00-13.30)