Corso di Sistemi Informativi negli Intermediari Finanziari

ORGANIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI NEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI

A cura di:
Cecilia Rossignoli
Vittorio Corsano

Verona, ottobre 2007
1 Premessa.

Negli ultimi anni il sistema bancario italiano è stato oggetto di profondi cambiamenti. La globalizzazione, la net economy, l’Europa unita, il restringimento della forbice dei tassi, sono solo alcune delle cause.

Le conseguenze del cambiamento sono molteplici: si modificano i contesti competitivi, si sviluppa una maggiore trasparenza nei mercati, si accorcano i cicli di vita dei prodotti/servizi, si da vita a operazioni straordinarie come fusioni, grandi acquisizioni e quotazioni in borsa.

L’accorciamento del ciclo di vita dei prodotti/servizi riduce i tempi in cui le aziende possono beneficiare delle innovazioni, enfatizza l’importanza del time to market, del pay back degli investimenti e di tutte le soluzioni organizzative e gestionali che consentono di “dare di più” (qualità, flessibilità, gestione, assistenza, servizio) “con meno” (ovvero a prezzi decrescenti).

Oltre a questi cambiamenti esogeni dovuti alla variazione dei contesti, le aziende devono fare i conti con le normative nazionali e internazionali, nuove ed esistenti, tra le quali citiamo in sintesi:

- l’evoluzione del Sistema dei Controlli interni, guidato dalla normativa di Vigilanza, che comporta la necessità di definire, per i singoli processi aziendali, i punti di controllo di primo, secondo e terzo livello e di attribuire le relative responsabilità alle unità organizzative competenti;

- lo sviluppo della normativa sul fronte dei Rischi Operativi (Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, 2003) richiede l’individuazione degli eventi rischiosi per tutti i processi dell’azienda, la definizione del grado di probabilità/gravità dell’evento, la costruzione di un primo rating e progressivamente di un VAR specifico (obbligatorio dal 2007);


Nell’intento di rispondere efficacemente agli impulsi del mercato e delle normative esterne, il sistema bancario ha attuato profonde evoluzioni, in particolare in questo testo l’enfasi è posta sui cambiamenti a livello di struttura organizzativa. Si è passati da una struttura di tipo funzionale, orientata verso l’interno della banca, al tipo divisionale e quindi orientata al mercato. Si sono create le Aree Territoriali, presidi decentrati che, normalmente, sono
finalizzati ad azioni commerciali e di sviluppo. Si è iniziato a parlare di accentramenti e outsourcing, ma con limitata chiarezza sugli obiettivi, sui costi, sulla ripartizione delle responsabilità e dei relativi rischi. Le dimensioni più grandi derivanti dalle fusioni o da altre operazioni straordinarie esigono un maggiore controllo non solo dell’efficacia dei processi, ma anche e soprattutto dell’efficienza. Il rischio è che, concentrandosi principalmente sull’incremento dei ricavi, sulle scelte di marketing e sulla creazione di nuovi canali, si incrementino solamente le perdite.

La validità di ogni modello organizzativo che la direzione intende adottare non può essere definita a priori, ma è correlata al contesto nel quale tale modello è inserito. Ogni modello organizzativo risulta essere coerente e funzionale esclusivamente a determinate condizioni di contesto, al modificarsi delle quali iniziano a verificarsi incoerenze nelle risposte agli stimoli esterni e nasce la consapevolezza da parte degli appartenenti all’organizzazione stessa, di un’insufficienza organizzativa. Lo stimolo all’evoluzione e all’innovazione delle strutture organizzative proviene dalla percezione dell’esistenza di un gap tra performance conseguita e performance potenziale, oppure tra performance attesa e performance effettivamente ottenuta; nel primo caso viene percepita la opportunità, nel secondo caso la necessità del cambiamento.

Il presente lavoro è diviso in due parti.

La prima traccia le caratteristiche dei sistemi informativi in generale, ponendo un focus sulla specificità dei sistemi informativi bancari (Capitolo 2). Si analizzano gli aspetti correlati alla gestione della conoscenza aziendale (Capitolo 3) e quelli inerenti le ICT a supporto del settore della Finanza (Capitolo 4). Si prende in considerazione l’evoluzione dei canali distributivi e lo sviluppo dell’Internet Banking (Capitolo 5).

Nella seconda parte, dapprima, vengono analizzate le teorie che hanno condotto al Business Process Management (Capitolo 6), quindi si approfondisce la tematica del BPM (Capitolo 7). Infine, dopo aver definito il check-up organizzativo (Capitolo 8), ci si concentra sulle applicazioni del MOIP (Capitolo 9).
2 Il Sistema Informativo.

Il sistema informativo è costituito da un insieme costituito da persone, apparecchiature, procedure aziendali il cui compito è quello di produrre informazioni che servono per operare nell’impresa e per gestirla. (De Marco, 2000)

2.1 Evoluzione dei sistemi informativi.

Fino a qualche tempo fa, i sistemi informativi erano dei sistemi chiusi ed indipendenti dall’organizzazione d’impresa; oggi, invece, essi costituiscono il sistema nervoso di ogni organizzazione sulla base dell’approccio sistemico allo studio delle organizzazioni.

Sulla base di tale approccio, si riscontra una forte interdipendenza tra organizzazione e sistema informativo sintetizzabile dalla seguente figura 1:

![Figura 1: Il rapporto tra Organization e Information System](image)

L’automatizzazione delle procedure ha reso, infatti, più snella l’organizzazione d’impresa.

E’ opportuno sottolineare che ciascun ambiente hardware implica uno specifico ambiente software.

Mentre l’hardware attiene alla parte tangibile costituita da dispositivi di input (come la tastiera, il mouse, la penna ottica, i digitalizzatori vocali, ecc.) e da dispositivi di output (come i monitor, le stampanti, ecc.); il software può essere di vario tipo:

- interfaccia utente, col quale l’utente interagisce con la macchina;
- software applicativo, a sua volta classificabile in standard e dedicato. Il software standard riguarda le applicazioni realizzate per una molteplicità eterogenea di utenti e, spesso per diverse classi di sistemi hardware e software. Il software dedicato, invece, viene sviluppato in funzione delle richieste di uno specifico utente (azienda), e
di norma non può essere adottato in altri reparti o realtà aziendali, se non a seguito di modifiche sostanziali.

- software di sistema, col quale si gestisce il mainframe e del quale fanno parte i sistemi operativi, i programmi traduttore e i programmi di utilità.

Nella figura 2 si può evidenziare una possibile classificazione delle tipologie di software.

![Diagramma di classificazione del software](image)

Figura 2: Classificazione del software (Carignani, 2003)

Tra i software standard specifici si annoverano i sistemi SAP ed ERP.

Impostare una business strategy implica la valutazione dei costi ad essa collegati, cioè ci si chiede se sia economicamente più conveniente procedere allo sviluppo interno o in outsourcing del processo informativo dell'organizzazione. Proprio in quest'ambito s'insinua la frequente stipulazione, da parte soprattutto delle organizzazioni di piccole dimensioni, di particolari accordi detti Service Level Agreement (SLA), i quali si sostanziano come accordi di gestione o produzione dei sistemi informativi all'esterno dell'organizzazione stessa.

Il valore tangibile dei sistemi informativi si rinvie dunque nel bilancio di ciascuna impresa e ne rappresenta una voce estremamente significativa.

L'elaboratore elettronico dunque:

- è capace di gestire grandi volumi di dati e informazioni;
- diffonde nell'organizzazione l'uso di procedure uniformi e consente lo svolgimento di attività di coordinamento e controllo;
- supporta i processi decisionali;
- distribuisce l'informazione a tutti i livelli.

Diverso dal sistema informativo è il concetto di "sistema operativo" il quale si riferisce all'insieme dei programmi che consentono il governo dell'elaboratore elettronico.
Le funzioni cui il sistema operativo assolve sono le seguenti:
- gestione dei file, file che vengono organizzati per cartelle o directory al fine di raggruppare logicamente file omogenei tra loro seguendo un ordine gerarchico;
- gestione delle componenti hardware (processore, memoria centrale, memoria di massa, periferiche di input e di output);
- amministrazione delle istruzioni impartite dall'utente e monitoraggio dello svolgimento dei programmi;
- gestione dell'interfaccia utente/sistema.

2.2 Specificità dei sistemi informativi bancari.

La produzione di servizi bancari si basa sull’acquisizione, trattamento ed organizzazione delle informazioni. Per tale motivo il settore bancario ha anticipato, rispetto ad altre industrie, l’introduzione su vasta scala delle nuove tecnologie. (Finocchiaro, 2002)

Il sistema informativo bancario risulta, perciò, essere più complesso rispetto a quello di molte altre realtà per via del suo diverso funzionamento. Nel contesto nazionale la stessa autorità di vigilanza Banca d’Italia ha assunto un ruolo primario nello spingere le banche all’adozione di sistemi informativi solidi e affidabili.

Fattori di specificità dei sistemi informativi bancari sono:
- l’evoluzione tecnologica, di cui esempi sono stati l’introduzione dei sistemi web-based, telefoni cellulari o dei portatili coi quali i servizi bancari sono stati resi accessibili dalla clientela in maniera autonoma;
- prodotti e servizi nuovi;
- la continua evoluzione normativa;
- la forte connotazione contabile delle organizzazioni bancarie;
- l’operato degli organi di vigilanza.

Il contenuto informativo del sistema bancario è differenziato a seconda del destinatario dell’informazione, a seconda cioè che si tratti del vertice strategico, dei livelli intermedi o del nucleo operativo della struttura aziendale. (Mintzberg, 1979)

I soggetti coinvolti nel sistema informativo bancario sono dunque:
- i clienti, le cui esigenze informative si caratterizzano per essere in continua crescita;
- il management o governo del sistema, caratterizzato anch’essso da elevate esigenze conoscitive;
- gli utenti interni, cioè i dipendenti della struttura aziendale;
- le organizzazioni esterne, come organizzazioni sindacali e confederali le cui esigenze informative attengono in via principale la tutela del cliente;
- il sistema legislativo e normativo, rappresentato fondamentalmente da Banca d’Italia, dal Tesoro.

Le dimensioni del sistema informativo bancario sono strettamente correlate all’aspetto dimensionale della banca stessa. Si distinguono, pertanto, diverse tipologie di elaboratori che possono essere impiegati a tal fine (grandi elaboratori, minicomputer, workstation e personal) e che comportano il sostenimento di costi ovviamente differenziati.

Fondamentale è la presenza del mainframe o host, un calcolatore centrale al quale vengono collegati gli altri elaboratori impiegati nella struttura e che ha la funzione di controllare l’intero sistema.

I sistemi informativi possono essere essenzialmente di 2 tipi:
- **sistema informativo di base o legacy**, il quale conferisce voce informatica alle attività che danno luogo a transazioni con la clientela, come la gestione dei conti correnti o dei depositi;
- **sistema informativo di supporto alle decisioni**, che ha origine dall’aggregazione dei dati ed è utile per l’assunzione di rilevanti decisioni in merito alle strategie da impostare.

Tuttavia, è possibile distinguere i sistemi informativi sulla base di altri criteri di classificazione, quali:
- la struttura organizzativa, per la quale avremo sistemi dipartimentali, aziendali, o interorganizzativi;
- l’area funzionale, possiamo così distinguere il sistema della contabilità, della finanza, del personale, del controllo di gestione, dei crediti, dell’estero, dell’auditing;
- il supporto fornito, individuando il sistema transazionale, quello direzionale, il groupware, il MIS (Management Information System), il DSS (Decision Support System), l’EIS (Executive Information System);
- il modello di riferimento, per cui avremo sistemi accentrati, legacy, client server, web-based.

Esempi di sistemi informativi sono i seguenti:
E’ così possibile dare un’idea della possibile articolazione delle macro aree del sistema informativo bancario (così come indicato dalla CIPA-ABI nel dicembre 2002):

1. **AMMINISTRAZIONE E CONTABILITÀ**
   - gestione approvigionamenti ed economato, contabilità generale, gestione personale, gestione soci banca, applicazioni gestione immobili, bilancio, banche corrispondenti, spunta banche.

2. **APPLICAZIONI TRASVERSALI**
   - anagrafe, cassa centrale, conti correnti, depositi, informative alla clientela, condizioni, swift, mi, setif.

3. **CONTROLLO DIREZIONALE / GESTIONE / SEGNALAZIONI**
   - informativa di marketing, applicazioni crm, alm, rischio di mercato, antiriciclaggio, segnalazioni a organi di vigilanza, reporting e controllo di gestione.

4. **ELECTRONIC BANKING**
   - Phone banking, Call center, Internet banking, Corporate banking, Trading on line.

5. **ESTERO**
   - estero, bonifici estero, pagamenti internazionali, cvs.

6. **CREDITO**
   - fidi e garanzie, sofferenze ed incagli, informativa di rischio, leasing, factoring, mutui.

7. **FINANZA E TESORERIA**
   - titoli e borsa, titoli di proprietà, emissione obbligazioni, derivati, pronti contro termine, assicurazioni, banca depositaria / collocatrice, gestioni patrimoniali, fondi pensione, adempimenti fiscali titoli, front office finanza.
8. INCASSI E PAGAMENTI
assegni, bonifici Italia, imposte e servizi vari, portafoglio, tesoreria enti, utenze, incassi da concessionari, pagamento pensioni, pagamento tributi.

9. MONETICA
BANCOMAT / ATM, POS, carte di debito Bancomat.

10. HELP DESK

11. ALTRI SERVIZI
Intranet, posta elettronica, filiali estere, telex.

Figura 4: Esempio di sistema informativo (2).

La variabile tecnologica di ICT (Information & Communication Technology) è fondamentale per esaminare l’avvenuta riorganizzazione nel sistema bancario italiano, il cui tratto distintivo è certamente rappresentato dalla raccolta e dalla gestione delle informazioni.
Gli effetti di tale variabile non devono però essere assolutizzati, pena la caduta nel determinismo tecnologico. Quest’ultimo fenomeno si caratterizza per il fatto che la società è spinta ad attribuire la responsabilità degli eventi sfavorevoli alla tecnologia stessa, non considerando che in realtà la tecnologia risponde solo agli input che vengono conferiti dall’uomo. Ne fu un esempio emblematico quello del crollo di Wall Street del 19 ottobre 1987, in cui la responsabilità della crisi che creò grandi preoccupazioni sui mercati finanziari
mondiali fu addebitata all’uso delle ICT, nonostante essa dovesse essere attribuita all’incapacità della gestione dei software. Bisogna dunque abbandonare la visione del determinismo tecnologico e prendere atto del fatto che, in effetti, l’IT ha avuto sviluppo al fine di diminuire il tempo dedicato alle attività routinarie da parte dell’uomo.

Le ICT inizialmente hanno, infatti, trovato applicazione prevalentemente nelle attività amministrative e contabili delle sedi centrali; successivamente, la tecnologia ha consentito di decentrare informazioni e responsabilità, permettendo, altresì, di delocalizzare l’offerta e separare la fase di produzione da quella di distribuzione dei servizi.

A tal proposito, può divenire interessante analizzare gli stadi evolutivi dell’automazione in banca così come evidenziato nella seguente tabella.

<table>
<thead>
<tr>
<th>FASE</th>
<th>I</th>
<th>II</th>
<th>III</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>OBIETTIVO PRIMARIO</td>
<td>AUTOMAZIONE BACK-OFFICE</td>
<td>AUTOMAZIONE FRONT-OFFICE</td>
<td>AUTOMAZIONE INTERAZIONE COL CLIENTE</td>
</tr>
<tr>
<td>GIUSTIFICAZIONE</td>
<td>EFFICIENZA</td>
<td>EFFICACIA</td>
<td>STRATEGICA</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>operare a costi minori</td>
<td>raggiungere i risultati attesi</td>
<td>ottenere vantaggi duraturi</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabella 1: Stadi evolutivi dell’automazione in banca.

Le ICT sono diventate uno strumento col quale conseguire rilevanti economie di scala in termini di riduzione dei costi, ma anche e soprattutto un’arma strategica attraverso la quale poter migliorare la propria competitività. Tuttavia, l’entità pioniera dell’innovazione può conseguire con l’IT vantaggi competitivi solo nel breve periodo, a causa del fatto che gli altri competitors man mano si adegueranno ai nuovi standard dell’innovazione stessa.

Tra i vantaggi conseguiti a seguito dell’informatizzazione delle attività si annoverano certamente la permanente reperibilità delle informazioni digitali e la loro usufruibilità da luoghi fisici diversi dalla sede della banca. La vendita di gran parte dei prodotti bancari può così avvenire a prescindere dall’esistenza di punti fisici di contatto con la clientela facendo sì che i tradizionali sportelli perdano il loro ruolo di avamposti della banca sul territorio. A tale proposito, in Italia, pionieri quanto a perdita della fisicità del rapporto con la clientela sono state Banca Mediolanum e Banca Fideuram.

L’informatizzazione comporta, inoltre, l’assottigliamento della catena del controllo aziendale. La tecnologia guida l’introduzione di nuovi servizi e le strategie di contenimento dei costi e costituisce un’imprescindibile elemento che permea tutti i processi bancari.

I fattori che hanno spinto le banche all’adozione dell’ICT all’interno delle loro strutture sono dunque sintetizzabili tramite la seguente figura 5:
Figura 5: Le spinte all’adozione delle ICT.

Le determinanti dell’evoluzione possono dunque essere così sintetizzate:
- despecializzazione operativa e territoriale, la quale ha condotto ad un’offerta più ampia di servizi;
- evoluzione normativa;
- crescente diffusione di tecnologie ICT;
- innovazione finanziaria;
- trasformazione dei modelli di comportamento dei consumatori;
- nascita di nuovi modelli di business.

Da esse sono scaturite delle strategie adeguate al nuovo contesto di mercato, forme organizzative coerenti e modelli di distribuzione diversificati.

Le attuali tendenze organizzative riscontrate sono, invece date da:
- maggiore diversificazione dell’offerta;
- superamento del modello gerarchico - funzionale;
- separazione della fase di produzione da quella di distribuzione dei servizi;
- crescita del numero di intermediari bancari che hanno effettuato consistenti scelte produttive “esterne” (de-integrazione verticale);
- veicolazione dei servizi tramite banche – reti;
- tendenza (soprattutto nel mercato retail) al one-stop banking.

In particolare, il modello gerarchico – funzionale si riferiva ad una banca specializzata per funzioni, che oggi è stata largamente sostituito dalla struttura per mercati di riferimento.

Con la de-integrazione verticale si è avuta la costituzione di consorzi interbancari per la gestione dei sistemi informativi dei gruppi bancari.
Una peculiare forma di distribuzione dei servizi oggi adottata è quella della banca – rete, la quale è deputata al collocamento di prodotti di altri intermediari presso il pubblico dei risparmiatori.

Infine, il one-stop banking si è diffuso in maggior misura all’estero rispetto che nel nostro paese; esso è volto alla creazione di filiali di piccole dimensioni nelle quali poter ridurre al minimo possibile il personale impiegato in modo da aumentare la diffusione territoriale della banca stessa e di presidiare anche piccoli centri.

Da non sottovalutare è la questione della “business continuity”, cui le banche devono far fronte attraverso l’implementazione di processi di disaster recovery, al fine di evitare che il cliente possa subire interruzioni della sua operatività a seguito del verificarsi di eventi sfavorevoli, come conseguenza di semplici fail (o malfunzionamenti) del sistema informativo interno alla banca oppure come conseguenza di veri e propri eventi catastrofici.
3 Le reti e la gestione della conoscenza aziendale.

3.1 Le reti.

L’innovazione tecnologica interessa ampiamente il settore delle comunicazioni, dello scambio di informazioni attraverso supporti creati appositamente con l’obiettivo primario di amplificare la velocità di trasmissione delle informazioni stesse.

In questo contesto, in continua evoluzione, meritano un cenno le reti, definibili come strutture costituite da un insieme di punti (o nodi), tra loro collegati da elementi di connessione (o rami), al fine di consentire il trasferimento delle informazioni e dei dati, la condivisione di periferiche, applicazioni software e dati. (Camussone, 1998)

I personal computer collegati alla rete devono possedere ciascuno una scheda di rete NIC (Network Interface Card).

Le reti possono avere dimensioni differenti, perciò distinguiamo tra:
- reti locali, collegate cioè su aree limitate, dette LAN (Local Area Network);
- reti geografiche, dette WAN (Wide Area Network), si tratta cioè di un gruppo di LAN collegate attraverso le linee telefoniche o con fibre ottiche, collegamenti satellitari nell’ambito di una vasta area geografica. Un esempio di WAN è Internet.

Le componenti fondamentali di una rete LAN sono:
- hardware, software, canali di comunicazioni;
- due o più desktop computer (ciascuno con una scheda di rete);
- un sistema cablato che connette gli elementi della rete (non di più di 2 o 3 km);
- uno o più micro o mini computer, ad alte prestazioni e ad alta capacità con il ruolo di server.

![Diagrama](image.png)

Figura 6: Componenti di una rete LAN.

L’architettura host – terminale può essere così rappresentata:
Le topologie di rete possono essere ad anello, a stella, oppure a bus come schematizzato nelle seguenti figure:

3.2 Internet.
Internet si compone attualmente di numerosissime sottoreti. Allacciarsi alla rete e costituire un nodo della stessa è relativamente facile basta rispettare lo standard della tecnologia dominante, il protocollo IP, il cui avvento ha rivoluzionato il modello di telecomunicazioni. Il principio di base è quello della “commutazione di pacchetto”. Ogni trasmissione tra due utenti cioè è trattata come insieme di pacchetti di dati; questi vengono scomposti e tutti contengono un’intestazione e una coda di controllo che ne permettono l’indirizzamento. Nella trasmissione, le informazioni vengono spaccettate in piccoli segmenti di dati in ultima istanza con codice binario, e vengono spediti sulla rete. Nella ricezione, gli apparati dell’utente, ricollegano i vari pacchetti di dati e ricompongono l’informazione originariamente trasmessa. Un ruolo fondamentale nel processo di indirizzamento hanno gli apparati chiamati router che instradano il traffico Internet. (Pennarola, 2006)

Il protocollo IP consente un utilizzo più efficiente della rete: se un pacchetto dati trova un ostacolo nella strada che percorre per raggiungere la sua destinazione, avrà la possibilità di essere indirizzato su un percorso alternativo grazie al fatto che gli estremi della sua destinazione sono già presenti nel pacchetto stesso. La trasmissione dati col protocollo IP impegna le risorse della rete solo per la frazione di tempo necessaria e rapportata alla capacità di banda, a differenza del modo di commutazione connection oriented che impegna per tutta la durata il circuito ai due estremi della rete. (Pennarola, 2006)

La tariffazione più coerente con questa tecnologia è quella a volume di dati trasmessi e non a tempo d’occupazione della linea. Le risorse di quest’ultima rimangono libere per ricevere pacchetti Internet provenienti da più destinazioni. La commutazione di pacchetto non risente della distanza percorsa, in quanto non impegna la linea (come nel caso della commutazione di circuito) ed impone un sistema di apparati di rete completamente diverso dalle centrali di commutazione, ad esse si devono sostituire i router appositamente progettati per l’instradamento dei pacchetti IP. Infine, la commutazione di pacchetto risente della capacità di banda: se questa è alta, la trasmissione dati avviene con gran rapidità e con la possibilità di occupare la rete per molte e differenziate trasmissioni di dati.


1. una rete costituita da computer e altri dispositivi connessi insieme a livello logico da un unico spazio di indirizzi;
2. una rete nella quale i dispositivi collegati sono in grado di comunicare utilizzando un protocollo comune o compatibile;
3. una rete che fornisce servizi di alto livello che si fondano su un’infrastruttura di comunicazione e di interconnessione”.
Internet nacque negli anni ‘70 negli USA come rete militare. L’obiettivo era quello di costituire un sistema di telecomunicazioni in cui le informazioni potessero comunque essere indirizzate, anche in presenza di “strozzature” o canali bloccati lungo il percorso; per una questione di sicurezza e di massima preservazione del valore delle informazioni da trasmettere.

Oggi gli utenti si collegano alla rete acquistando il servizio da un ISP (Internet Service Provider). (Pennaiola, 2006)

La rete internet si basa sulla comunicazione di pacchetto e quindi sul protocollo TCP/IP (Transfer Control Protocol/Internet Protocol). Ad ogni apparato attestato sulla rete è assegnato un indirizzo che attualmente è un numero a 32 bit, rappresentato da quattro stringhe di numeri che vanno ciascuno da 0 a 255. Per conoscere il numero IP assegnato a ciascuna risorsa sulla rete sono disponibili software di ampia diffusione che traducono queste informazioni. Tutto il sistema si regge sul meccanismo di conversione dei numeri IP in nomi/indirizzi di più facile memorizzazione: il DNS (Domain Name Server) provvede a convertire i numeri in nomi di dominio, più facile da ricordare. (Laudon e Laudon, 2005)

Una serie di regole di funzionamento della rete vengono governate da agenzie pubbliche o statali, tra le quali:

- la Icann (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers), che assegna gli indirizzi IP;
- l’InterNIC (Internet Network Information Center) creato dal ministero del commercio degli Stati Uniti che assegna i nomi di dominio;
- il World Wide Web Consortium (W3C) che stabilisce gli standard per il linguaggio HTML (Hypertext Markup Language) e altri linguaggi di programmazione per il web.

Sussiste il rischio di esaurire tutta la numerazione e di non poter più accompagnare la crescita della rete, per questa ragione è in corso di sviluppo una nuova versione del protocollo IP, la cosiddetta IPV6 (versione 6 del protocollo IP), che è basata su un indirizzamento a 128 bit e non più a 32, il che porterebbe a 2 elevato a 128, ovvero oltre un miliardo di miliardi di singoli indirizzi IP possibili.

Non tutti gli apparati attestati sulla rete sono always on, ovvero sempre funzionanti e attivi. Molte reti aziendali e le reti dei provider di telecomunicazioni adottano il sistema DHCP (Dynamic Host Control Protocol), che assegna dinamicamente un indirizzo IP alla risorsa che ne fa richiesta e lo rende libero per altre risorse nel momento in cui l’indirizzo non viene utilizzato. Questo modello è in contrapposizione con l’IP fisso o statico, che alcuni provider di connettività offrono però dietro il corrispettivo di un canone maggiore, proprio per la eccezionale scarsità di indirizzi IP. Gli indirizzi IP statici, cioè non assegnati da un server apposito di DHCP, sono a tutti gli effetti come numeri di telefono, ovvero contengono gli estremi esatti per l’identificazione di una risorsa sulla rete. (Pennarola, 2006)
Il fenomeno Internet si è sviluppato secondo un approccio marginalistico: con un piccolo intervento infrastrutturale alle già installate reti di telecomunicazioni, prevalentemente adibite ai servizi voce, è stato possibile aggiungere un’altra destinazione d’uso alle stesse. I modem collegati ai personal computer degli utenti comunicano con analoghi apparati installati presso i fornitori di accesso alla rete, e il gioco è fatto. Milioni di utenti si collegano tutti i giorni alla grande rete, i cui nodi sono costituiti da server per la posta elettronica, per i servizi www e per altre applicazioni.

Dopo le euforia della fine degli anni ’90 e del 2000, si è iniziato a discutere e ad indagare sulle applicazioni della rete per accrescere la produttività del lavoro, per la sicurezza e per i servizi ai cittadini, per innovare i modelli della distribuzione. (Pennarola e Giavazzi, 2002; Pennarola, 2003)

La trasformazione di Internet da struttura marginalistica a rete di servizi a banda larga richiede un adeguamento tecnologico di ampia portata. La diffusione della banda larga a livello mondiale è ancora ad uno stadio iniziale, anche se la sua penetrazione è in rapido aumento in molti paesi OCSE. La penetrazione dei servizi e delle infrastrutture nel territorio è estremamente disomogeneo a livello di singola nazione, con l’eccezione della Corea del Sud che svetta in tutte le classifiche internazionali.

L’origine tecnologica della banda larga prende lo spunto dalla nota limitatezza dei modem impiegati per le connessioni dial–up alla rete. La maggior parte dei modem trasmette ad una velocità di circa 56 kbps, ovvero 56000 bit per secondo. L’ampiezza di banda è la differenza tra la frequenza più alta e quella più bassa del canale di trasmissione. Il suo valore indica la quantità di dati che possono transitare, nell’unità di tempo, attraverso il canale di comunicazione e che normalmente è misurata in bit al secondo.

Tra le nuove tecnologie che implementano il protocollo IP e realizzano un’accettabile larghezza di banda per le trasmissioni sulla rete Internet vi sono:

- la tecnologia xDSL;
- la fibra ottica;
- le tecnologie wireless.

La tecnologia xDSL è una soluzione ponte che permette di utilizzare le attuali reti di accesso per realizzare, con opportuni apparati installati presso gli stadi di linea della rete e presso l’utente un’infrastruttura a banda larga. L’xDSL richiede una rete di accesso corta per evitare due problemi, quello del decadimento del segnale su distanze superiori al km e delle interferenze lungo il fascio di cavi di rame in caso di implementazioni di massa del servizio.

La fibra ottica consente di trasferire le informazioni digitali attraverso la propagazione di impulsi luminosi, conferendole immunità da interferenze elettromagnetiche e migliore affidabilità.

Le tecnologie wireless costituiscono il più recente sviluppo delle infrastrutture per banda larga, in quanto consentono di superare i vincoli fisici del cablaggio di strade e condomini per raggiungere l’utenza finale sfruttando lo spettro elettromagnetico. (Pennarola, 2006)
3.3 La gestione della conoscenza aziendale.

La conoscenza è una componente cruciale delle attività d’impresa, tale che la sua gestione deve essere realizzata in ottica strategica. Infatti, il cosiddetto capitale intellettuale, cioè l’insieme delle conoscenze, esperienze, competenze presenti in azienda, è considerato la risorsa strategica più importante da presidiare e valorizzare. La conoscenza (*knowledge*) è una trasformazione dell’informazione, l’integrazione di idee, esperienze, intuizioni, *skill*, informazioni ed errori fondamentali per creare il valore dell’impresa in termini di business, risorse umane impiegate, prodotti e servizi, clientela. (Nonaka, 1991)

Essa è incorporata in documenti, archivi, routine organizzative, processi, procedure e norme aziendali. (Canato, Pennarola, 2006)

L’analisi del *knowledge management* s’inquadra in uno scenario teorico non unitario e condiviso, legato anche al fatto che ogni organizzazione presenta un suo particolare rapporto con la conoscenza che si esprime in altrettanto particolari strategie di acquisizione, memorizzazione, distribuzione e utilizzo.

Le interpretazioni di questo termine sono perciò molteplici, si spazia dall’interpretazione del *knowledge management* quale cattura della conoscenza acquisita dagli individui e distribuzione agli altri appartenenti all’organizzazione, alla mera applicazione delle tecnologie dell’informazione con l’installazione di database computerizzati e l’adozione di sistemi informativi. Quest’ultima visione fornisce maggiore importanza alle infrastrutture tecnologiche che consentono il trasferimento delle informazioni piuttosto che alle reali politiche e strategie volte ad incentivare la condivisione della conoscenza, ed evidenzia una confusione tra ciò che è informazione e ciò che è conoscenza; questa visione può essere vera per la conoscenza esplicita, ma non per quella tacita che risiede nella mente delle risorse umane. (Conti, Gemmo, Rossignoli, 2002)

Sinteticamente col termine *knowledge management* s’indica l’insieme dei processi che permettono di identificare, catturare, organizzare e distribuire conoscenza con l’obiettivo di migliorare la capacità competitiva dell’impresa. (Nonaka, 1991)

Daft individua due approcci al *knowledge management*, caratterizzati entrambi da un fondamento culturale che incoraggia la collaborazione e condivisione della conoscenza.

Il primo approccio riguarda la raccolta e la condivisione della conoscenza esplicita, col supporto di sistemi di IT. La conoscenza esplicita può in altre parole riguardare proprietà intellettuali (brevetti, licenze), processi operativi, informazioni specifiche su clienti, fornitori e mercati. Con tale approccio ci si focalizza sulla raccolta, codificazione e archiviazione della conoscenza esplicita all’interno di database, dove può facilmente essere ricercata. La conoscenza viene raccolta dagli individui, organizzata in documenti e resa disponibile a tutti i membri dell’organizzazione.
Il secondo approccio guarda alla conoscenza tacita, ossia si fonda sulla valorizzazione dell’esperienza, del *know-how*, dell’intuito individuale, e mira a creare occasioni di incontro e condivisione di tale conoscenza collegando fisicamente o virtualmente le persone. In quest’ambito il ricorso a soluzioni IT facilita le conversazioni e la condivisione della conoscenza tacita tra le persone e diventa il canale primario e fondamentale. (Daft, 2001)
Considerato il ruolo altamente strategico della conoscenza tacita uno degli aspetti più delicati e da curare del *knowledge management* è la componente “umana”, ovvero il rapporto ICT e persona rappresenta l’aspetto di cruciale importanza nell’affrontare il tema del KM: diventa necessario estrapolare dalla componente umana quell’intimo ed intangibile sapere per tradurlo e renderlo disponibile a tutta l’organizzazione.
Fondamentale è la tecnologia che permette la condivisione e il trasferimento delle informazioni. Il supporto tecnologico può essere orientato a tre tipologie di processo: la *knowledge discovery* (la possibilità per ogni membro dell’organizzazione di accedere alle conoscenze necessarie allo svolgimento del proprio lavoro), la *knowledge organization* (la raccolta e la gestione di informazioni di tutti i tipi), *collaborative knowledge development* (la possibilità per le persone di collaborare a distanza nella realizzazione di progetti e nello sviluppo di conoscenza). (Daft, 2005)

**Sintesi degli approcci al Knowledge management**

<table>
<thead>
<tr>
<th>APPROCCIO ALLA CONOSCENZA ESPlicita</th>
<th>APPROCCIO ALLA CONOSCENZA TACITA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Fornisce sistemi informativi di alta qualità, affidabili e veloci per accedere a conoscenza codificata e riutilizzabili</strong></td>
<td><strong>Incarna l’esperienza individuale per fornire consulenza creativa su problemi di tipo strategico</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Da persone a documenti</strong></td>
<td><strong>Da persone a persone</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Sviluppa un sistema di documenti elettronici che codifica, archivia e permette il riutilizzo della conoscenza</td>
<td>Sviluppa network per collegare persone in modo che la conoscenza tacita possa essere condivisa</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Strategia KM</strong></td>
<td><strong>Tecnologia</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Investe pesantemente in IT con l’obiettivo di unire le persone tramite una conoscenza riutilizzabile e codificata</td>
<td>Investe moderatamente in IT con l’obiettivo di facilitare conversazioni e lo scambio di conoscenza tacita</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Meccanismi</strong></td>
<td><strong>Dialogo</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Data warehousing e data mining</td>
<td>Storie di apprendimento</td>
</tr>
<tr>
<td>Knowledge mapping</td>
<td>Narrazioni organizzative</td>
</tr>
<tr>
<td>Librerie elettroniche</td>
<td>Comunità di pratiche</td>
</tr>
<tr>
<td>Intranet, network</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Fonte: Daft R. (2001)*
3.4 Il knowledge management nelle istituzioni finanziarie: aspetti finanziari.

L’importanza del knowledge management emerge con forza nelle banche, la cui attività è focalizzata sull’informazione. Lo svolgimento dell’attività bancaria richiede, infatti, la gestione di una quantità molto elevata di dati ed informazioni, che devono essere disponibili nel luogo e nel momento opportuno. Di conseguenza, la crescente complessità dell’attività bancaria, l’abbraccio di strategie multicanale, lo scenario estremamente competitivo della concorrenza di banche internazionali, la presenza di sempre nuovi operatori anche virtuali, l’espansione geografica e l’approccio di marketing “one to one” hanno fatto emergere l’esigenza di adottare efficaci sistemi di knowledge management.

La diffusione dell’e-business e di Internet, la globalizzazione dei mercati finanziari e la crescente innovation finanziaria, la ristrutturazione del settore bancario in Europa e la deregulation nel settore finanziario costituiscono il background di tipo macro che ha spinto le banche europee all’adozione di soluzioni tecnologiche di supporto a processi di knowledge management.

Accanto a queste motivazioni di fondo, se ne aggiungono altre che, pur essendo valide in generale, assumono rilevanza e connotazione specifica da banca a banca: la necessità di migliorare efficienza e produttività, di aumentare il livello di soddisfazione dei lavoratori, di massimizzare i talenti e le capacità presenti all’interno dell’istituto di credito. (Sorge, 2000).

Il knowledge management sta diventando una priorità del settore bancario, dove le banche europee a fronte di un ambiente sempre più competitivo, si trovano costrette ad implementare sistemi che garantiscono il collegamento interpersonale e tra le risorse umane e la conoscenza organizzativa.

Ciò comporta però il superamento di barriere culturali e organizzative, facendo leva sulla tecnologia.

Il knowledge management è, infatti, una pratica di gestione a sostegno della strategia aziendale, che ha come focus la realizzazione di un sapere diffuso all’interno dell’organizzazione e che presuppone un’integrazione fra tre variabili: le persone, i processi, le tecnologie.

Le risorse umane, titolari del capitale intellettuale, costituiscono la componente più importante e critica per la realizzazione di un progetto di knowledge management. Per perseguire risultati duraturi, il management aziendale deve essere coinvolto nei processi di knowledge management in modo tale che funga da catalizzatore per l’intera organizzazione. La creazione del valore lungo la catena, grazie alla gestione della conoscenza, richiede inoltre un ripensamento della cultura bancaria, volta alla valorizzazione e memorizzazione delle esperienze, accanto ad una propensione per il cambiamento.

I processi aziendali devono essere volti a contemperare due esigenze contraddittorie del knowledge management: garantire la facile accessibilità alla conoscenza aziendale e al tempo stesso garantire che la conoscenza abbia valore anche al di fuori del contesto in cui è
stata sviluppata. Si rende perciò necessario individuare quali processi di diffusione dell’informazione, quali processi di business siano abbastanza flessibili da consentire una soluzione di compromesso tra queste due tendenze.

La tecnologia costituisce un supporto essenziale per knowledge management nella misura in cui favorisce la condivisione e il trasferimento delle informazioni ed è utile in un contesto fortemente delocalizzato e complesso come quello bancario, dove i processi di acquisizione, organizzazione, archiviazione, gestione, distribuzione, implementazione della conoscenza richiedono un aggiornamento continuo. Le tecnologie che devono essere adottate da una banca knowledge management oriented devono essere volte a consentire alle persone di svolgere in modo efficiente il proprio lavoro facilitando loro la ricerca di dati e informazioni. Esse, inoltre, devono permettere la raccolta e la gestione d’informazioni di tutti i tipi ed a favorire la condivisione della conoscenza, dando possibilità alle persone di collaborare a distanza nella realizzazione di progetti e nello sviluppo di conoscenza. Un possibile supporto tecnologico al knowledge management potrebbe essere identificato in una infrastruttura costituita da sistemi di document e content management, data warehousing, messaging e collaboration, e da un’applicazione che fornisce accesso alla base di conoscenza (intranet aziendali, portali aziendali). (Conti, Gemmo, Rossignoli, 2002)

3.5 Le ICT a supporto della gestione della conoscenza: le intranet.

Le ICT agiscono da “enabler” in un modello organizzativo imperniato sul knowledge management. Il processo di generazione di nuova conoscenza è sostenuto, in tutte le sue fasi, ed in particolar modo in quelle relative all’organizzazione, al trasferimento, all’esposizione e all’accesso del patrimonio conoscitivo, da tecnologie dell’informazione che ne consentono l’attuazione.

Tra i supporti tecnologici si riscontrano i sistemi esperti, le case based-reasoning, e le reti neurali.

Tra le tecnologie a sostegno della collaborazione si individuano i groupware, in grado di favorire la condivisione della conoscenza in modo più flessibile rispetto a tecnologie quali le repository, e la tecnologia Internet, soprattutto nelle varianti Intranet ed Extranet.

I groupware sono usati in quelle aziende dove s’instaurano rapporti di collaborazione e comunicazione tra differenti gruppi di lavoro e dipartimenti, consentendo di instaurare conversazioni formali tra partecipanti che non possano comunicare in tempo reale. Il groupware si pone per lo scambio tacito di informazioni, permettendo la condivisione di documenti, collaborative authoring, la comunicazione via e-mail, forum di discussione e l’integrazione di database.

Per la condivisione della conoscenza implicita ed esplicita, troviamo le Intranet, ovvero reti aziendali basate sulla stessa piattaforma tecnologica di Internet. Esse costituiscono
l’ambiente ideale per la condivisione di quelle informazioni e conoscenze esplicite che sono allo stesso tempo dinamiche e ricche di collegamenti. Si configurano non solo come uno strumento di condivisione di conoscenza esplicita, ma anche di quella tacita strutturando su di esse forme di teleconferenza, discussion group, ecc. L’Intranet garantisce l’accesso alla conoscenza aziendale a tutti i membri dell’organizzazione autorizzati, con ciò senza imporre però la migrazione di tutta questa conoscenza sul Server Web: applicazioni, repository specializzati e altri “magazzini della conoscenza” rimangono comunque necessari, in quanto dispongono di capacità più dettagliate di quelle presenti in un sistema generalizzato di knowledge management.

L’Intranet è “un insieme composto da una rete aziendale, protetta dal mondo esterno mediante dispositivi chiamati “firewall”, e dall’insieme di applicazioni che attraverso e su di essa vengono eseguite, sfruttando tecnologie tipiche dell’Internet working”. (Guengerich, McDonald, Graham, Miller, 1997). Si tratta cioè di sistemi basati su computer - utenti (client) dell’azienda, collegati tra loro mediante un server in rete, secondo il paradigma client - server: attraverso un programma utente, il client richiede informazioni e servizi ad un computer – server che li fornisce. L’elemento distintivo rispetto a Internet è il carattere privato dell’accesso all’Intranet. Le imprese lo usano per connettere unità organizzative interne e scambiare informazioni critiche, per trasferire materiale multimediale, per lavori di gruppo a distanza, per svolgere training; una Intranet facilita l’accesso e lo scambio di conoscenza all’interno dell’organizzazione usando protocolli TCP/IP e pagine ipertestuali.

La diffusione dell’Intranet nelle aziende a sostegno del business è stata molto forte. Secondo quanto risulta dal Rapporto Assintel 2001 sul “Mercato italiano dell’IT”, il livello di diffusione di reti Intranet tra le aziende analizzate è stato significativo e pari al 54%, includendovi le previsioni di implementazione futura.

L’analisi evidenzia l’importanza attribuita dalle aziende all’Intranet, quale strumento per contribuire all’ottimizzazione e all’aumento dell’efficienza, precisione ed efficacia delle comunicazioni interne all’azienda, con conseguenze positive in termini di maggiore integrazione tra back office e front office e riduzione dei costi. Finanza, imprese di servizi e aziende di maggiori dimensioni sono i settori in cui la diffusione di tecnologie IP (Intranet, Extraneot o sito) è particolarmente elevata, arrivando a superare l’80%.

L’utilizzo dei servizi IP nelle aziende ha superato lo stadio di semplice mezzo di comunicazione per trasformarsi in piattaforma comune su cui vengono sviluppate applicazioni a crescente valore aggiunto rivolte sia verso l’interno (Intranet) che verso l’esterno (sito, Extraneot).

Il tasso di diffusione delle Intranet (o delle Extraneot) è in funzione delle dimensioni aziendali: al crescere delle dimensioni cresce il ricorso a queste piattaforme. Le Intranet trovano maggior diffusione tra le aziende che appartengono al settore finanziario, assicurativo e del commercio.
Fattori critici del successo attuale dell’Intranet sono riconducibili ai benefici che essa comporta e a tre variabili fondamentali:
- la diffusione dei servizi WWW TCP/IP che tendono a diventare front end per il software aziendale esistente e per i mainframes;
- le applicazioni tradizionali che stanno diventando sempre più web-compatibili;
- l’importanza strategica attribuita alla comunicazione e alla conoscenza da parte delle aziende.

Tra i vantaggi riscontrabili nell’adozione di un’Intranet, si evidenziano:
- la facilità d’uso: modalità di interazione friendly; spese e tempo di training del personale relativamente ridotti grazie alla semplicità di utilizzo dei web browser; unificazione delle interfacce grazie al meccanismo di browsing che rende omogenei documenti con formati diversi;
- la facilità di gestione: la semplicità del pacchetto software intranet installato ne consente il monitoraggio e il rapido aggiornamento, la condivisione di dati e software, la gestione degli aggiornamenti in tempo reale e su tutti i client, la gestione centralizzata della configurazione del sistema informativo, la possibilità grazie ai tradizionali software di tradurre il contenuto di molte applicazioni in linguaggio HTML;
- la facilità di creazione dei documenti;
- la portabilità dell’applicazione: ogni client è dotato di un browser; client e server comunicano secondo standard definiti; l’applicazione avviene nel browser; indipendenza della piattaforma;
- la tecnologia a basso costo: software (esclusi quelli che gestiscono il firewall) e hardware non presentano costi eccessivi e la gestione della documentazione interna comporta un risparmio di costi di stampa, copia e diffusione cartacea. Le Intranet si rivelano anche uno strumento di controllo della proliferazione della carta: tutti i documenti che servono ad una postazione di lavoro possono essere resi istantaneamente accessibili;
- la velocità nelle comunicazioni, requisito fondamentale in una società dell’informazione in cui si richiedono servizi di informazione tempestivi, in tempo reale anche tra luoghi fisicamente molto distanti tra loro;
- la collaborazione a distanza, in modo particolare per quanto riguarda il trasferimento delle conoscenze e delle esperienze per poter risolvere problemi o sfruttare particolari opportunità.

E’ necessario che siano chiari gli obiettivi che si intendono perseguire con la creazione di un’Intranet aziendale. Generalmente tali obiettivi sono:
- il miglioramento della comunicazione interna;
- la creazione di una cultura di gruppo;
- la condivisione delle conoscenze;
- la riduzione dei costi nei meccanismi di coordinamento tradizionalmente basati sui supporti cartacei;
- il risparmio di tempo nell’innovazione.

In relazione a ciò vengono definite le funzionalità (Pugliesi, 2001) attribuite all’Intranet:

- Intranet quale strumento di reportistica in tempo reale: strumento di Business Application, per la formalizzazione di reportistica in tempo reale (executive dashboard), per la definizione di proiezioni commerciali, per la gestione di operazioni di acquisto, per la fatturazione e la ripartizione dei costi, per realizzare interfacce con i sistemi di pianificazione delle risorse (enterprise resource planning ERP);
- Management Intranet, quale strumento per eseguire ricerche su database ed archivi, uno strumento di knowledge.
- Intranet quale strumento nel contesto organizzativo delle unità organizzative che si occupano di gestione delle risorse umane: offre servizi ai dipendenti quali la gestione di politiche ad hoc, la possibilità di monitorare le presenze, le spese/trasferte, le carriere, le performance, le indennità, le ferie.
- Intranet quale strumento di comunicazione aziendale, attraverso la quale vengono tenute riunioni on-line, trasmessi messaggi in real time, presentata la rassegna stampa, newsletter e tenuta la rubrica telefonica aziendale;
- Intranet quale strumento di learning: vengono presentati corsi di base e avanzati per i dipendenti, con la possibilità di iscriversi on-line ;
- Intranet quale strumento di gestione dei contenuti: un sistema di automazione del flusso di lavoro e dei processi editoriali, statistiche dell’utilizzo, pubblicazione dei contenuti aggiornati;
- Intranet quale strumento di collaborazione, in cui vengono presentati database specifici consultabili su richiesta, in cui si tengono conferenze virtuali dove i team possano comunicare, collaborare e condividere informazioni.

3.6 I processi di cambiamento organizzativo derivanti dall’adozione di una Intranet aziendale.

L’adozione di tecnologie Internet, e più in particolare di ambienti Intranet ed Extranet, permette di realizzare strutture e meccanismi organizzativi sempre più flessibili, basati su una rapida, integrata ed efficace circolazione delle informazioni, come viene imposto dai moderni contesti competitivi in cui le aziende si trovano ad operare. L’organizzazione per perseguire le finalità prefissate deve avere una struttura che garantisca il soddisfacimento delle esigenze informative in termini di quantità e di tempo di reperimento. (Conti, Gemmo, Rossignoli, 2002)

L’obiettivo principale di una Intranet è di migliorare i processi di comunicazione aziendale, razionalizzare ed ottimizzare il processo di creazione, gestione e diffusione dell’informazione e, ad uno stadio più evoluto, anche della conoscenza. Una soluzione web aziendale permette
così alle informazioni di circolare all’interno del sistema e di essere reperibili in modo più efficace, in qualsiasi momento e da qualsiasi punto da parte del personale dell’azienda. La completezza e la puntualità delle informazioni permettono a chiunque debba prendere delle decisioni di avere a disposizione un supporto adeguato.

L’Intranet consente di ottenere e trasferire dati, scambiare informazioni, ma anche comunicare decisioni, partecipare a progetti condivisi, cioè compiere azioni con vantaggi rilevanti per l’organizzazione interna quali la possibilità di monitorare costantemente le attività, o la possibilità di creare dei collegamenti tra le diverse aree aziendali e in diverse unità organizzative. Le persone coinvolte in tali processi possono interagire con tempestività, eliminando, talvolta, gli spostamenti fisici.

Un web aziendale costituisce, infatti, una strada semplice ed efficace per risolvere problemi, quali:

- la pubblicazione di documenti di interesse generale, garantendo un accesso facile ed immediato da parte di tutti gli utenti autorizzati;
- la condivisione di tale documentazione anche all’interno di sistemi eterogenei, installati su piattaforme diverse;
- rendere l’informazione facilmente ricercabile, attraverso indici testuali ed ipertestuali appositamente creati;
- consentire all’utente di utilizzare allo scopo un’unica applicazione (il browser web) che favorisce l’accesso a qualsiasi dato o informazione ed è assolutamente semplice da usare.

Una Intranet è dunque uno strumento che consente all’azienda di mettere a disposizione di ognis dipendente le risorse informative aziendali, ma essa non può essere considerata come un semplice strumento di pubblicazione, in quanto essa è un nuovo modo di fare business, di lavorare e comunicare. È un ambiente per la gestione delle conoscenze aziendali, per la collaborazione, condivisione e comunicazione. (Morici, Butera e Partners, http://www.irso-bep.it/).

Progettare un’Intranet significa riprogettare l’organizzazione, in quanto la struttura dell’Intranet è strettamente connessa alla modalità con cui l’azienda organizza e diffonde tutte le proprie informazioni e servizi, nonché la modalità con cui le persone possono lavorare on-line. L’impatto della rete aziendale è, infatti, fortemente connesso al livello di coordinamento e di libertà di scambio dei flussi informativi all’interno dell’azienda. L’Intranet è un utile strumento per far collaborare i lavoratori in processi di business quali, ad esempio, lo sviluppo di un nuovo progetto, in quanto essa accentra i processi di business in un ambiente virtuale fondato su una piattaforma indipendente facilmente accessibile.

I mutamenti più significativi nella struttura organizzativa dovrebbero premere sulle cosiddette communities of process. Alle aziende si richiede, infatti, di superare la struttura gerarchica
verticistica per approdare ad una struttura orizzontale fondata su raggruppamenti per processi che collegano team interfunzionali orientati al perseguimento dei medesimi target aziendali. Questo comporta una significativa iterazione tra unità organizzative, tra funzioni e/o divisioni.

L’Intranet può consentire all’azienda di abbandonare il modello di lavoro burocratico tradizionale, (costituito anche di rapporti, circolari, continue riunioni, ecc.), approccio tipico di una struttura burocratica progettata per l’efficienza e il controllo e su processi decisionali accentrati, sostituendolo con un nuovo e più dinamico approccio in cui ciascuno provvede a ricercare le informazioni e la conoscenza di cui ha bisogno nella rete aziendale, avvicinando la struttura a quella della moderna learning organization. (Daft, 2005)

Nasce spesso l’esigenza di costituire un team, l’Intranet team, composto dai responsabili dell’organizzazione, delle risorse umane e dell’IT. L’Intranet team deve definire una strategia Intranet, definendo obiettivi aziendali e obiettivi tecnologici, e deve organizzare l’Intranet in modo tale da perseguire tali fini. La strategia deve anche prevedere le modalità con cui integrare la rete aziendale con il sistema informativo, la cultura e i processi aziendali.

Le principali problematiche che il team deve affrontare sin dall’inizio e monitorare nel corso del tempo sono:

- dal punto di vista applicativo definire quale utilizzo dell’Intranet sarà fatto; quale sarà il target di utenti; come ciò inciderà da un punto di vista dei processi, tecnologico e delle persone;
- dal punto di vista organizzativo e gestionale, definire chi eseguirà il controllo dell’Intranet; quale funzione ne stabilirà le politiche, come l’Intranet sarà integrata con i processi aziendali; quale ruolo avrà;
- in relazione al web team, stabilire chi controllerà il team; se ci si avvarrà di personale interno o si ricorrerà all’outsourcing; quali criteri saranno adottati per valutare l’addestramento, l’attività lavorativa, i nuovi strumenti, e le nuove tecnologie emergenti;
- dal punto di vista di garantire un’efficace articolazione delle informazioni, evitando il caos informativo, valutare quali modalità adottare per garantire all’utente di trovare agevolmente le informazioni ricercate per evitare la ridondanza, la duplicazione di dati e per garantire l’aggiornamento costante delle informazioni. Si dovrà inoltre decidere se l’Intranet dal punto di vista grafico e contenutistico sarà uguale o meno per tutte le funzioni aziendali;
- dal punto di vista della pubblicazione delle informazioni nell’Intranet, si dovrà domandare: chi possiede le informazioni, quali standard adottare, quale funzione dovrà autorizzare la pubblicazione e come verranno eseguiti gli aggiornamenti;
- dal punto di vista della rete dovrà considerare se sarà in grado di gestire il traffico di informazioni che l’Intranet comporterà;
dal punto di vista della sicurezza, dovrà definire quali informazioni andranno protette; dovrà ricercare la soluzione migliore che garantisca protezione alle informazioni aziendali. Dovrà infine delineare le politiche di sicurezza.

Viene adottata la chiave di lettura del rapporto *Intranet – complessità aziendale- costi di transazione*, facendo riferimento alla teoria dei costi di transazione sviluppata dal modello Organizzazione e Mercato (Williamson, 1975; Perrone, 1990), e agli studi sulla relazione costi di transazione, costi di coordinamento e ICT (Ciborra, 1989; Cordella, Simon 1997). L’analisi economica di un investimento informatico, nel presente caso una Intranet aziendale, è caratterizzata da difficoltà oggettive, poiché molti dei potenziali benefici che si possono ottenere dalla sua adozione sono di natura intangibile.

I presupposti dell’interpretazione del rapporto tra costi di transazione e ICT trovano il fondamento nella classificazione dei costi di coordinamento in costi decisionali, distributivi e di cambiamento, proposta da Perrone (Perrone, 1990), e nella classificazione della complessità definita da Rullani (Rullani, 1996) e richiamata da Morabito (Morabito, 1999) anche in termini di varianza, indeterminazione e disordine entropico.

Tra i fattori critici che influenzano i costi di transazione occorre focalizzarsi sul grado di complessità/incertezza:  
- varianza, che esprime l’incapacità di prevedere tutti gli eventi;  
- indeterminazione, cioè la difficoltà nel misurare le risorse necessarie per l’esecuzione di un’operazione aziendale;  
- disordine entropico, in altre parole, è la difficoltà nel governo delle interdipendenze.

E’ necessario approfondire il rapporto tra costi di transazione interni e costi di coordinamento. Questi ultimi sono strettamente connessi ai costi di informazione, ai costi decisionali, ai costi di distribuzione, ai costi di governo delle interdipendenze informative.

Si può perciò sintetizzare come nella seguente figura 10:
3.7 I possibili modelli di una Intranet aziendale.

L’implementazione di una Intranet all’interno di un’impresa coinvolge tutta la struttura organizzativa e determina cambiamenti sui flussi informativi e sui processi aziendali. L’importanza attribuita alla Intranet influenza notevolmente il modello specifico che si vuole implementare. Le decisioni assunte dal management in merito alla Intranet hanno implicazioni su vari livelli:

- **livello organizzativo sui processi aziendali**: l’Intranet può avere un impatto più o meno limitato sui processi aziendali; si possono verificare variazioni dei flussi di lavoro all’interno di un processo o si possono avere modifiche nelle relazioni che avvengono tra processi diversi. In casi limite si assiste anche alla riprogettazione della mappatura dei processi aziendali;
- **livello di gestione delle risorse umane**: gli effetti che una Intranet può determinare nei confronti delle risorse umane può essere limitato alla sola semplificazione di alcuni compiti specifici, oppure, al contrario, può modificare in modo sostanziale le mansioni e i compiti, o addirittura influire su competenze, ruoli e valori degli individui;
- **livello delle interdipendenze organizzative e delle modifiche che ne possono derivare**: una Intranet, può cambiare il modo di comunicare non solo tra singoli membri dell’organizzazione, ma anche tra questi e l’organizzazione stessa. Tali cambiamenti possono generare miglioramenti della comunicazione istituzionale grazie ad una maggiore trasparenza e ad un aumento del senso di appartenenza all’organizzazione. Inoltre può cambiare il modo di comunicare arricchendo le relazioni interne e creando nuovi canali di collaborazione interpersonali.

Le funzionalità sono state suddivise in sei categorie principali:

1. **Intranet come canale di comunicazione.** In questo ambito sono collocate le funzionalità che supportano la comunicazione, di solito unidirezionale e indipendente dal profilo dell’utente. Solitamente l’interattività in quest’area sono piuttosto limitati. I contenuti tipici sono i bollettini, i comunicati, le rassegne stampa, le news…ecc.
2. **Intranet come contenitore di servizi.** Si tratta di servizi non strettamente connessi al core business dell’azienda. Si pensi ad esempio alla modulistica per le ferie, per mostre, per rimborsi, per i servizi di biblioteca, di help desk ICT. I servizi di e-learning sono compresi in quest’ambito.
3. **Intranet come gestore della documentazione (document management).** In questo caso nella Intranet vengono rese disponibili le funzionalità che permettono la pubblicazione e la gestione dei documenti attraverso particolari criteri di ricerca, così come l’archiviazione ottica dei documenti.

4. **Intranet come community.** Intranet rappresenta la piattaforma per supportare la comunicazione e l’interazione tra gruppi di utenti. Funzionalità tipiche sono ad il forum, la chat, le mailing list etc.

5. **Intranet come Collaborative Work.** Le funzionalità in questo caso consentono il supporto della collaborazione di team di lavoro, ad esempio video conferenze, che creano spazi di lavoro virtuali.

6. **Servizi Intranet a supporto dei processi.** Le Intranet di supporto ai processi sono applicazioni “verticali” che forniscono un ausilio a processi aziendali di tipo operativo. Questi servizi sono spesso voluti e gestiti anche fuori dalla Intranet ufficiale. Consentono infatti un supporto ai lavoratori che non sono fisicamente presenti in azienda, ad esempio per il controllo remoto di impianti, ecc.

Una Intranet realmente evoluta dovrebbe contenere anche se non tutte, almeno alcune di queste funzionalità.

La maggior parte delle Intranet, invece, soprattutto nel contesto italiano, seguono dei modelli particolari, dove le funzionalità presenti rispecchiano l’organizzazione nella quale le stesse vengono implementate.

Dopo aver illustrato la gamma completa delle possibili funzionalità, di seguito si procede con la classificazione dei tre possibili modelli di Intranet, ognuno dei quali tende ad enfatizzare solo alcune delle funzionalità sopra rilevate. Questi modelli sono riassunti nella seguente figura:

1. Intranet Istituzionali;
2. Intranet Operative;
3. Intranet di Knowledge Management.
**Intranet Istituzionali**

Questa tipologia di Intranet costituisce un ambiente web che offre ai dipendenti dell’organizzazione informazioni unidirezionali di varia natura (rassegna stampa, comunicati, bollettini, notizie sulla vita dell’azienda, rubrica dei dipendenti, informazioni sui prodotti, ecc.). Talvolta vengono ricompresi anche servizi che automatizzano e semplificano alcune attività di supporto al personale (modulistica di ausilio alle attività del dipartimento che si occupa di gestione delle risorse umane, servizi di help desk di ICT, sportello della biblioteca, ecc.)

![Diagram of Intranet services](image-url)

Gli studi condotti dall’Osservatorio permanente del MIP sulle Intranet evidenziano come dal punto di vista del processo decisionale, i casi analizzati possono essere ricondotti a due macro-tipologie.

Da una lato è emerso un approccio di tipo *top-down*, dove il vertice strategico appare direttamente coinvolto nel progetto di sviluppo della Intranet. E’ questo il caso di imprese che a seguito di eventi straordinari della vita aziendale, (azzzeramento del vertice aziendale, fusioni/acquisizioni) puntano sulla Intranet come canale diretto e tempestivo di comunicazione.

Dall’altro lato è possibile osservare un approccio di tipo *bottom-up*, che nasce prevalentemente dal dipartimento che segue l’informatica. L’obiettivo in questo caso è di creare un contesto web interno all’impresa in cui pubblicare informazioni istituzionali di interesse per i dipendenti.

Questi due filosofie perseguono due macro-obiettivi diversi: con riferimento al processo decisionale *top-down* la Intranet è interpretata soprattutto come mezzo per aumentare il...
senso di appartenenza e contribuire a sviluppare una visione e una cultura aziendale comune.

Nel caso di processo bottom-up, prevalgono invece obiettivi di efficienza (riduzione del consumo di carta, riduzione dei costi dei costi di comunicazione e di coordinamento e quindi anche della complessità aziendale e più in generale dei costi di transazione…) e di semplificazione di alcune procedure rivolte al personale (help desk IT, prenotazioni, modulistica ecc.).

Passando poi al modello di governance, le Intranet Istituzionali fanno riferimento al dipartimento “organizzazione” e in particolare all’ambito specifico che si occupa della comunicazione interna. In alcuni casi questo dipartimento svolge anche le attività di pubblicazione; in altri casi invece queste attività sono delegate alle diverse unità organizzative dell’impresa, mentre l’unità centrale assume solo un ruolo di coordinamento e, a volte, di approvazione e filtro dei contenuti.

Talvolta il management dell’impresa propone lo sviluppo di progetti evolutivi della Intranet verso due direzioni principali: una maggiore integrazione con le applicazioni del sistema gestionale (ad es. acquisti, gestione di tableau de bord, ecc…) in una logica di singolo punto di accesso al sistema. In altri casi invece l’evoluzione è orientata ad ampliare le funzionalità di document management come primo passo verso una Intranet in grado di supportare anche la gestione della conoscenza. (Rossignoli, Mola 2004)

**Intranet Operative**

Questa tipologia di Intranet nasce solitamente con lo specifico scopo di supportare specifici processi operativi. Si tratta ad esempio di fornire un ausilio a sistemi di CRM (Customer Relationship Management), di seguire processi di automazione dell’area vendite ecc. L’esigenza primaria è di supportare le attività di collaborative work. Queste Intranet hanno quindi ambiti di applicabilità più ristretti rispetto alle altre essendo rivolte in genere ad uno specifico segmento di attività e quindi coinvolgono solo le persone che all’interno delle imprese operano nei contesti gestiti dalle Intranet. A volte per meglio svolgere il loro ruolo operativo possono offrire anche funzionalità di document management e di community.

Per quanto riguarda il processo decisionale che è alla base di questa tipologia di Intranet, il focus operativo viene posto sia nella fase iniziale, quando viene concepito il progetto, sia nella fase di sviluppo e di gestione dello stesso.

Anche in questo si possono distinguere due diversi approcci: quello bottom-up, nel quale verrà richiesta una Intranet come risposta alle esigenze di processo non soddisfatte dal sistema informativo aziendale; quello top-down, in cui è il vertice strategico dell’impresa a sponsorizzare il progetto della Intranet, in relazione ai cambiamenti organizzativi adottati o che si intende adottare.

Le Intranet operative, essendo strettamente legate allo specifico processo supportato, non hanno solitamente ampi obiettivi. Possono essere obiettivi di efficienza connessi all’automazione di alcune attività, oppure di efficacia legati al miglioramento della qualità di un
processo, o ancora obiettivi volti a supportare una migliore raccolta e gestione delle informazioni all'interno di un processo. (Rossignoli, Mola 2004)

**Intranet di Knowledge Management**
Le Intranet di Knowledge Management sono al momento attuale poco diffuse. Tali soluzioni vengono adottate solitamente da organizzazioni che manifestano alcune difficoltà nella condivisione della conoscenza attraverso i meccanismi tradizionali per motivi connessi alla forte decentramento/disperizione fisica e della mobilità dei membri dell'organizzazione stessa.

Le funzionalità offerte da questo tipo di Intranet sono quelle di document management come ad esempio servizi di ricerca, gestione e archiviazione dei documenti, e i servizi di community che, attraverso strumenti di comunicazione asincrona (forum, mailing list…) o sincrona (chat, istant messaging…) consentono la comunicazione all'interno di specifiche comunità professionali.

La governance del sistema è gestita centralmente dal dipartimento che si occupa di Information Technology, ma la gestione dei contenuti delle singole sottosezione viene affidata direttamente agli utenti coinvolti.

Il vero punto debole di questa Intranet è l'integrazione dei sistemi legacy o con gli altri ambienti web che è spesso inesistente o gestita attraverso specifici link. Il rischio è che il sistema di Knowledge Management venga considerato come qualcosa di lontano dall'operatività quotidiana e non abbia un reale impatto sull'organizzazione e sui processi dell'impresa. Affinché un progetto di questo tipo abbia successo deve essere realizzato un processo di change management voluto dalla direzione e destinato a incidere anche sui comportamenti e sulle relazioni interpersonali.
Il fattore critico di successo è dato dalla capacità dell’azienda di uscire da una prospettiva puramente tecnologica per gestire adeguatamente le implicazioni di natura sociale, politica e organizzativa di una Intranet di Knowledge Management. (Rossignoli, Mola 2004)

Figura 14. Fonte: Osservatorio Intranet Files www.intranetfiles.it
4 Le ICT applicate al settore della Finanza.

4.1 La peculiarità dei sistemi informativi a supporto della finanza.

L’attuale organizzazione dell’attività bancaria può definirsi IT driver, cioè incentrata sull’impiego delle risorse IT.

L’area della Finanza merita particolare riguardo nell’implementazione di strutture di information technology, ciò per il fatto che la sua diversità risiede nell’esigenza di velocizzare l’esecuzione dei processi, dei quali è opportuno sottolineare inoltre l’elevato grado di affidabilità di cui devono godere. Il livello di affidabilità richiesto è del 99.99%, poiché il danno economico attinente quest’area dell’operatività bancaria è molto rilevante.

I sistemi informativi dedicate all’area finanza si possono distinguere in:
- sistemi front office, i quali sono utilizzati da trader, dealer e utenti con sofisticate esigenze finanziarie. La loro logica di funzionamento non è però “push”, in quanto i dati in essi contenuti si autoaggiornano. Per essi si evidenzia, inoltre, una specializzazione per desk cioè per prodotti;
- sistemi back office, i quali attengono al mondo amministrativo-contabile dell’attività. Essi espletano la loro funzione nel momento che viene indicato col nome dei “when the deal is done”, e pertanto l’operatività si svolge sulla base della data valuta.

La filiera produttiva conferisce un filo logico alle operazioni nate sul mondo del front office e trova riscontro nel back office.

Nell’area della finanza si evidenzia un particolare tensione nei confronti sia delle novità di prodotto sia a causa di continui aggiornamenti normativi che si traducono in modifiche del software, che deve gestire le singole procedure oggetto di innovazioni. Talvolta tali operazioni vengono condotte seguendo la logica STP (Straight To Processing), la quale implica che le operazioni stesse debbano essere eseguite in modo veloce senza che si renda necessario l’intervento umano.

Rilevante è l’aspetto della business continuity, la quale comporta la sostituibilità tra i processi automatici. Molto delicato è inoltre l’aspetto dei controlli sui processi, a tal proposito si cita la Legge 231/01 sulla responsabilità amministrativa degli enti, in funzione della quale la responsabilità penale si riconduce sia alla persona fisica che alla persona giuridica. Importante è anche in quest’ambito la direttiva UE dell’aprile 2006 sul market abuse, che obbliga a segnalare ogni sospetto di abuso del mercato. L’obbligo cioè sussiste nel segnalare le operazioni potenzialmente anomale.
I driver del cambiamento nell’IT per la finanza sono così classificabili:

1) **shrinking margins** (assottigliamento dei margini)

   La più ampia concorrenza, dovuta anche alla progressiva crescita degli ECN \( \text{Electronic Communication Network} \), fa pressione sui margin squeeze riducendolo e rendendo più facile alla clientela la comparazione dei prezzi;

2) **cost reduction**

   Essa può essere consentita grazie all’automazione di tutti gli aspetti del processo di negoziare, dalla documentazione alla realizzazione dello scambio, al settlement, alla contabilizzazione, con un processo diretto e integrato;

3) **globalization & consolidation**

   Al fine di ridurre i costi operativi un altro modo è quello di consolidare i processi di tutti gli asset in una o poche location nel mondo. Ciò comporta l’ulteriore beneficio di ridurre le infrastrutture tecnologiche richieste negli uffici locali e di rendere possibile lo sviluppo delle “thin branches”, il cui unico investimento è un personal computer ed una connessione ad Internet;

4) **faster settlement**

   La spinta verso la logica STP si registra anche a livello mondo ed è caratterizzata dal restringimento dei tempi di regolamento delle operazioni;

5) **web-based integration with customers**

   Il web sostituirà il telefono come mezzo primario per l’interazione col cliente. I servizi via web come la possibilità di fare trade e consultare dati di mercato aggiornati darà trasparenza al pricing e renderà più difficile favorire gli ampi margini delle negoziazioni. Le interfacce web di successo dovranno anche integrare i dati di diversi sistemi nell’organizzazione aziendale;

6) **regulators**

Al sistema informativo predisposto per l’area finanza si richiedono le seguenti caratteristiche per consentire:

- **fast** (velocità): cioè abilità nel completare tutto il processo di una transazione (documentazione, mantenimento della posizione, matching, settlement, riconciliazione, rivalutazione, contabilizzazione, ecc.);
- **scalable** (scalabilità);
- **secure** (sicurezza): il trading e i sistemi di processo provocano spostamenti di denaro. Essi devono assicurare che l’utente possa fare solo ciò per cui è stato autorizzato nel sistema. La presenza di un sofisticato meccanismo di controlli degli accessi per consentire ai responsabili delle istituzioni di definire ad un soddisfacente livello di granularità esattamente cosa possono fare gli utenti;
- **reliable** (affidabilità): il processo di trading e i sistemi di processo sono sistemi mission - critical con accesso a molti e differenti utenti in molte parti del mondo. Le reti occasionali o i guasti hardware possono essere anticipati. Il sistema dovrebbe
essere affidabile e robusto nel caso che una delle sue componenti vada off-line per qualsiasi ragione;

- _extensible_ (estendibilità): il sistema non dovrebbe essere un fattore limitante nella crescita del business. I sistemi che sono facili da modificare ed estendere hanno vita più lunga e ripagano il loro investimento iniziale molto tempo dopo. Alcuni sistemi potrebbero anche consentire alla banca di perseguire velocemente nuove opportunità di mercato senza il bisogno di attendere che il venditore distribuisca una nuova versione del suo prodotto;

- _modular_ (modularità): le istituzioni tipicamente dispongono già di sistemi e potrebbero voler continuare ad usare questi sistemi. Ogni nuovo sistema dovrebbe essere modulare al fine di consentire l’uso di altri sistemi esistenti per la stessa funzione;

- _open_ (aperto, libero);


In fase di gestione dei sistemi informativi a supporto della finanza i punti salienti da considerare sono:

- _disaster recovery e business continuity;_
- _performances;_
- _sicurezza e consistenza dei dati;_
- _nuove piattaforme a supporto._

Le nuove tecnologie agevolano l’analisi preventiva dei rischi, il continuo monitoraggio, la tempestività degli interventi correttivi. L’innovazione finanziaria, l’espansione dell’operatività delle banche e degli intermediari su scala globale, l’elevato incremento del volume di attività si sono potuti realizzare, senza generare un incontrollabile aumento dell’instabilità complessiva del mercato, grazia anche al sostegno offerto dalle nuove tecnologie ai processi decisionali di controllo. Tali tecnologie introducono peraltro nuovi scenari di rischio operativo; una problematica, questa, che le banche centrali non hanno ignorato come dimostra l’impegno presso la Banca dei Regolamenti Internazionali di Basilea, per la definizione di diversi requisiti di capitale per tale tipo di rischio. In un contesto nel quale l’attività bancaria dipende sempre più dalle nuove tecnologie, un ruolo rilevante per prevenire, contenere e controllare il rischio operativo è svolto dalla sicurezza informatica, nelle sue accezioni di “difesa dagli attacchi” e di “continuità di servizio”. (Finocchiaro, 2002)

Il futuro prossimo nell’area finanza deve tenere conto di talune priorità, tra le quali:
- l’introduzione della cosiddetta direttiva MIFID (Market in Financial Instruments Directive);
- la creazione di nuovi prodotti finanziari;
- la crescente integrazione delle borse continentali e mondiali;
- la revisione dell’approccio ai servizi di post trading con l’unbundling dell’offerta degli ex-monopolisti nazionali.

In particolare, l’emanazione della direttiva MIFID implica l’assunzione da parte delle funzioni competenti di precise scelte di business. Tra i suoi principi ispiratori rinveniamo: la significativa deregulation di alcune tipologie di attività finora svolte in regime monopolistico nei singoli stati membri; l’ampliamento delle possibilità di svolgere servizi di investimento in altri paesi attraverso il cosiddetto passporting, sulla base dell’autorizzazione promanante dal paese di origine dell’intermediario considerato.

Novità significative introdotte dalla MIFID ineriscono le regole di condotta da applicare nei rapporti con gli investitori, tra di esse:
- il client order handling, che consente l’aggregazione degli ordini della clientela, nel rispetto di principi di rapidità, accuratezza ed equità, anche con operazioni in conto proprio;
- la best execution, applicata a tutti gli strumenti finanziari, in funzione di essa gli intermediari devono adoperarsi affinché gli ordini della clientela siano eseguiti alle migliori condizioni possibili, selezionare ed attribuire un ordine di importanza a determinati fattori di esecuzione o stabilire una procedura con la quale determinare l’importanza relativa di tali fattori, selezionare le sedi di esecuzione che garantiscono in modo duraturo il raggiungimento del miglior risultato possibile, determinato secondo l’ordine di importanza dei fattori di esecuzione prescelto ex ante dall’intermediario nella propria strategia di esecuzione. L’ordine di importanza dei fattori di esecuzione e l’elenco delle sedi di esecuzione costituisce la execution policy che deve essere resa nota al cliente;
- il market transparency, utile per assicurare sia pre che post trade un’efficiente processo di price discovery.

4.2 Il trading on line in Italia

L’avvio del processo di deregolamentazione realizzato dalla Banca d’Italia, l’evoluzione dei comportamenti del cliente mostrano nuove e diversificate necessità per la gestione dei portafogli clienti e la nascita sul mercato di nuovi operatori che puntano ad una concorrenza aggressiva nell’offerta di nuovi prodotti finanziari, sono solo alcuni segnali del profondo cambiamento che sta caratterizzando il sistema bancario italiano. A causa di questi cambiamenti le banche italiane hanno dovuto adottare nuovi modelli di business e ridisegnare le loro strategie al fine di:
- riorganizzare le aree marketing e vendite, promuovendo nuovi prodotti e cambiamenti nei processi commerciali;
- definire nuovi ruoli con orientamenti consultivi e con una più profonda efficienza nei servizi;
- creare nuovi canali distributivi, specialmente phone banking ed home banking;
- offrire nuovi servizi come il private banking e sviluppare prodotti per diversificare risparmi e investimenti.

La gamma delle forme distributive bancarie sta crescendo rapidamente sia attraverso canali tradizionali, ma soprattutto mediante l’adozione di nuovi canali che fanno uso di piattaforme ICT.

Le piattaforme elettroniche di contrattazione hanno modificato l’architettura dei mercati. I collegamenti telematici hanno permesso la de-localizzazione e la multilateralità degli scambi, consentendo la contemporanea partecipazione alle contrattazioni di più operatori distanti tra loro. Considerevoli sono stati i benefici in termini di riduzione dei costi di transazione, ampliamento del numero dei partecipanti, abbattimento dei tempi di esecuzione degli ordini. L’accresciuta liquidità dei mercati e la maggiore sicurezza delle transazioni si sono riflesse sul profilo dei rendimenti, in una più ampia partecipazione delle imprese e dei risparmiatori al mercato mobiliare. (Finocchiaro, 2002)

Il nuovo modello multicanale, che sta divenendo sempre più la normalità nel settore dei servizi finanziari, sta mettendo il cliente al centro dell’attività: queste pretese ottimizzano l’integrazione tra diversi canali distributivi così come la gamma di prodotti offerti risultanti nel cambiamento dell’approccio del mercato tradizionale.

Le banche italiane, caratterizzate da elevati costi e grande incidenza delle remunerazioni dei servizi tradizionali, stanno oggi fronteggiando l’imminente ristrutturazione e l’uso dei nuovi servizi telematici. Anche se ci sono alcuni casi di multicanalità di successo e nuove iniziative bancarie focalizzate sull’impiego di Internet, la sensazione è che il modello italiano di banca multicanale debba essere ancora inventato.

La clientela è oggi orientata ad implementare l’uso della rete nelle transazioni finanziarie. Si può dunque correttamente parlare di “finanza virtuale” cioè dell’impiego della rete Internet per scopi finanziari.

Il trading on line offre molti vantaggi, inclusa la possibilità di realizzare transazioni 24h/24, bassi costi, l’accesso a un ampio spettro di informazioni e l’opportunità di accedere al proprio conto dovunque ci si trovi. Nella gestione dei nuovi strumenti finanziari ci sono alcuni fattori di rilevanza strategica tra cui la possibilità di ottenere informazioni in tempo reale e di interagire rapidamente sui mercati.

Le peculiarità distintive dei servizi offerti risiedono essenzialmente nel fatto di:
- consentire un’elevata velocità di trasferimento degli ordini nell’arco di pochi secondi, anche nei momenti di maggiore traffico durante la chiusura di borsa;
- riscontrare un’estrema trasparenza e rapidità nella produzione della documentazione delle transazioni, la quale è aggiornata on line in tempo reale dopo ogni operazione;
- la scelta sistematica di tecnologie effettive e ben testate consente elevata sicurezza ed affidabilità per ogni transazione;
- i costi di transazione sono più bassi, sia nei tariffari italiani che mondiali, a causa del più grande volume e del processo di automazione totale.

La tecnologia deve oggi essere considerata come un’arma vincente nel conflitto per l’acquisizione e fidelizzazione della clientela. Il management è perciò più consci dell’importanza del ruolo dell’IT, che da semplice funzione di supporto interna dell’organizzazione bancaria, sta divenendo uno strumento usato per modificare radicalmente le stesse strategie e l’organizzazione, assumendo il ruolo della variabile critica. La leadership della tecnologia delle aziende di servizi finanziari è una significativa variabile che aumenta la conoscenza dell’organizzazione e migliora l’indice della qualità del servizio agli occhi del cliente.

La tecnologia può essere usata per perseguire strategie basate sulla differenziazione e l’espansione dei servizi offerti ed è finalizzata a conferire alle istituzioni finanziarie una precisa immagine riconosciuta nel settore.

I servizi di trading on line possono essere offerti alla clientela propria ed a quella potenziale sia direttamente che attraverso soggetti provider esterni (con la stipula di contratti in outsourcing).

Dietro la decisione di una banca di dare in outsourcing il servizio di trading on line si individuano una serie di driver tattici e strategici. Tra le ragioni tattiche del ricorso all’outsourcing vi sono:

1) il fatto che esso riduce i costi operativi. Un provider esterno cioè abbassa la struttura di costo, la quale può essere il risultato di una più ampia economia di scala o di un altro vantaggio basato sulla specializzazione che riduca i costi operativi della banca e ne accresca i vantaggi competitivi;

2) alcune risorse non sono disponibili internamente.

Tra le ragioni strategiche, invece, riscontriamo:

1) il fatto che l’outsourcing migliora la focalizzazione della banca sui servizi core;

2) il fatto che esso accelera la reingegnerizzazione dei benefici;

3) consente l’accesso a capacità di prima classe. I provider di prima classe fanno investimenti estensivi nella tecnologia, nelle metodologie e nelle risorse umane;

4) riduce i rischi;

5) libera risorse per altri scopi.
Pertanto, le banche esternalizzando i servizi di trading on line potrebbero simultaneamente minimizzare i costi, conseguire guadagni, sostenere vantaggi competitivi. (Swamidass, 1993). Le piattaforme di trading on line sono diventati oggi strumenti a misura degli investitori professionali e non. Ne sono esempi di profonda innovazione quelli proposti, ad esempio, da IntesaTrade sim, da Unicredit o da Fineco.
5 Internet banking e gli altri canali distributivi

5.1 I fattori all’origine dell’evoluzione del sistema bancario.

I fattori che hanno generato l’evoluzione del sistema bancario sono di diverso tipo. Tra di essi si riscontrano certamente quelli normativo – istituzionali. In tal senso, sono stati emblematici i provvedimenti normativi volti alla liberalizzazione dell’apertura degli sportelli bancari, che hanno consentito la notevole espansione dell’attività bancaria e della presenza sul territorio. La comparsa di taluni attori di natura non strettamente bancaria ha ampliato l’assetto concorrenziale dei mercati, che ha anche condotto a fenomeni di aggregazione e di concentrazione tra i players stessi.

Non va sottovalutato il contributo di fattori di natura economica come la contrazione del differenziale esistente tra tassi attivi e passivi praticati alla clientela, la riduzione dei depositi, e l’ampliamento del proprio portafoglio prodotti con l’inclusione di prodotti complementari assicurativi.

L’evoluzione tecnologica è forse da ritenere il vero volano nello sviluppo dei canali distributivi. La diffusione di strumenti tecnologici tra la clientela e la richiesta da parte della clientela stessa di poter usufruire dei servizi a ciclo continuo, collegate allo sviluppo dell’ICT ed all’implementazione di Internet ne sono i tratti principali. Tali fattori accompagnati alla ricerca di nuovi livelli di efficienza e di innovazione, sia nei processi di business che nelle nuove tecnologie informative, hanno sottolineato la transizione da un contesto bancario tradizionale ad uno evoluto. Si è così passati dallo sportello al portale. Tale transizione richiede oggi una maggiore attenzione verso l’immagine dell’azienda stessa che consenta di fidelizzare la clientela e di acquisire nuovi rapporti. Rilevante è pure l’aumento del cross-selling dei prodotti della banca. Dal punto di vista economico si è poi avuto un incremento dei ricavi, attribuibile alle commissioni derivanti dall’intermediazione di servizi e prodotti non strettamente bancari, accompagnato dalla necessità di riduzione dei costi operativi.

Nella banca tradizionale il cliente finale per effettuare le operazioni doveva necessariamente recarsi fisicamente alla filiale/sportello del proprio istituto di credito. A seguito della transizione di cui si è detto sopra, è la banca che “si reca” presso il proprio cliente mettendogli a disposizione un surplus di servizi oltre a quelli tradizionali caratterizzati da maggiore qualità e fruibilità, ciò consente di parlare di banca elettronica, banca virtuale e di banca portale. L’ultimo stadio di tale processo evolutivo è attualmente rappresentato dalla banca multicanale, la quale offre al cliente un sistema di canali completamente integrati tra loro.
Il settore bancario e finanziario è tra quelli maggiormente coinvolti nello sviluppo della new economy; l'immaterialità dei prodotti finanziari si coniuga alla perfezione con le nuove tecnologie, strumenti potenti per la raccolta, il trattamento e la distribuzione di informazioni. Lo scenario che si delinea per il futuro delle banche risulta articolato, ricco di opportunità ma anche di rischi; impone agli operatori una riflessione approfondita in merito alle implicazioni sulle strategie aziendali discendenti dall’evoluzione tecnologica in corso. Le prime analisi economiche evidenziano che nel settore dell’Internet banking vi è la possibilità di realizzare, per alcuni prodotti e servizi, sensibili economie in virtù della completa automazione di processi; di conseguire risparmi negli investimenti per la rete distributiva; di affidare in misura più estesa all’esterno i processi operativi. Si abbassano le barriere all’entrata di nuovi soggetti, qual è le banche virtuali, che possono acquisire rapidamente posizioni di rilievo in nicchie di mercato. Imprese non finanziarie, con ampie basi di clientela e competenze specialistiche, avviano iniziative – spesso in collaborazione con intermediari - per conquistare spazi in ambiti di attività tipici delle banche.

Le banche innovative, utilizzando la tecnologia più evoluta per contenere i costi e ampliare l’operatività, rafforzano il vantaggio competitivo nei confronti degli operatori meno efficienti e perciò soggetti a possibili riduzioni di profitti e a perdite di quote di mercato; si prospettano profondi mutamenti nelle modalità operative del sistema finanziario.

L’impiego delle nuove tecnologie incide sulla organizzazione degli intermediari: la frammentazione della catena del valore, in particolare la separazione delle fasi di produzione da quelle distributive, crea spazio per lo sviluppo di imprese specializzate e favorisce la crescita di intermediari organizzati secondo modelli di contract banking e con soluzioni di outsourcing più complesse rispetto a quelle finora osservate.

Lo sviluppo di alleanze con imprese del settore tecnologico può costituire una opzione di rilevanza strategica; le banche dovranno comunque mantenere le conoscenze specialistiche necessarie per il controllo della variabile tecnologica. L’Organo di Vigilanza segue con attenzione l’evoluzione in corso; opera per cogliere in anticipo i possibili scenari di riferimento al fine di adeguare la regolamentazione, rimuovere gli ostacoli che si frappongono allo sviluppo dell’innovazione nell’industria finanziaria, assicurare che vengano correttamente gestiti i rischi derivanti dall’impiego delle nuove tecnologie. (Desario, 2000)

Secondo una ricerca di Kpmg Advisory continuano a crescere i risparmiatori che ricorrono ai conti correnti on line per compiere operazioni bancarie, negoziare titoli e altri strumenti sui mercati finanziari. Si stima che il numero di tali conti potrebbe raggiungere gli 11,7 milioni, in Italia.
I vantaggi che il ricorso al conto on line comportano per il risparmiatore sono: l’economicità, la facilità di accesso e l’assenza di pressioni esterne; vantaggi questi che possono essere
ottimizzati con l’ausilio del consulente *fee only*, ovvero di un professionista pagato a parcella che in assenza si conflitti di interesse affianca il risparmiatore nella scelta del conto corrente più adatto in termini di costi e condizioni. (Sperotti M., Corriere 2007)

I conti on line possono essere di due tipi:

- puri, i quali non fanno riferimento ad alcun istituto di credito presente sul territorio e che, sempre secondo *Kpmg Advisory*, costituiscono il 25% del totale;
- bancari, i quali sono nati per invogliare il cliente a *bypassare* lo sportello, consentendo alla banca il maggior risparmio possibile sul costo del personale addetto al front office.

L’economicità non è l’unico fattore influente sulla scelta del conto on line, bisogna considerare anche la tempestività operativa e la comodità.

Le banche tradizionali considerano il canale del web come uno sportello automatico e non sembrano ancora attente a costruire i siti in modo da trattenere il cliente con offerte finanziarie.

Da un’indagine condotta da *DigitalFinance* di *CommStrategy-NielsenNeratings* (come evidenziato nella figura 15 di seguito riportata), Ing Direct nell’ultimo trimestre del 2006 possedeva il 15% dell’intero bacino di visitatori di siti bancari via Internet, segue Fineco con una penetrazione del 14%, poi Banca Sella con un 11%, a seguire nell’ordine IwBank, Banca Mediolanum, e-Family e Webank. Le banche dirette sottraggono quote di portafoglio alle banche generaliste, anche se i prodotti da loro offerti secondo l’Antitrust non possono ritenersi perfetti sostituti di quelli delle banche tradizionali. (Corriere 2007)

![L’hit parade dei siti finanziari più visitati](image)

Figura 15. Hit parade dei siti finanziari più visitati

### 5.2 La banca virtuale

Negli anni ’70 la banca elettronica si caratterizzava per l’erogazione di prodotti e servizi secondo modalità tradizionali nelle quali l’impiego delle tecnologie era finalizzato
all’ottenimento di maggiore efficienza ed alla razionalizzazione della struttura produttiva, oltre che alla riduzione dei costi.

Negli anni ’80 si ebbe la diffusione dei primi terminali per la gestione delle operazioni di sportello quali ATM e POS, che consentì di mutare il rapporto con la clientela. In particolare, l’ATM (acronimo di Automated Teller Machine) è lo sportello automatico, collocato presso le banche o anche in particolari aree esterne, che consente alla clientela di effettuare operazioni utilizzando il sistema Bancomat. Tra le operazioni con esso realizzabili si evidenzia in primis il prelievo di contante, la richiesta di informazioni sul proprio conto, bonifici e pagamenti di utenze, e altre operazioni accessorie.

Il POS (acronimo di Point of Sales) è il terminale collocato presso gli esercizi commerciali, mediante il quale è possibile effettuare i cosiddetti pagamenti elettronici sulla base di specifiche convenzioni con le aziende di credito aderenti alla procedura. Per il cliente il ricorso al POS implica una riduzione di oneri e rischi tipici di pagamenti in contanti o tramite assegni; per gli esercenti esso comporta l’eliminazione dei rischi connessi alla gestione e alla custodia, oltre che connessi alle irregolarità nel pagamento tramite assegni.

Il cliente della banca virtuale, oltre che servirsi degli strumenti di self service avanzati come ATM e POS, può fruire dell’operatività bancaria anche attraverso il cosiddetto “remote banking”. Con quest’ultimo, la clientela può attraverso la rete telefonica fissa (o mobile) o la connessione a Internet disporre operazioni alla propria banca. La “telephone network” si compone dei servizi voice, sms e data accessibili rispettivamente dalle tradizionali utenze fisse domestiche, dai telefoni cellulari e dai personal computer. L’impiego di telefoni cellulari e dei PC consente di configurare il cosiddetto “mobile banking”. Attraverso il mobile banking, la clientela esegue operazioni bancarie da qualunque luogo, esso rappresenta l’evoluzione del phone banking in quanto svincolato dalle postazioni fisse del cliente (telefono di casa, PC fisso). Nell’ambito del mobile banking è opportuno sottolineare come la gamma dell’operatività varia in funzione del tipo di tecnologia utilizzata:

- con i telefoni cellulari con tecnologia GSM, il cliente può inviare o ricevere informazioni (inquiry di conto corrente, dossier titoli, esito degli ordini di borsa, quotazioni e informazioni finanziarie) e disporre operazioni (come il trading) direttamente dal telefonino tramite messaggi SMS ed eventuali applicazioni di interfaccia residenti sulla propria SIM card (SAT);
- con i telefoni cellulari con tecnologia WAP, il cliente accede ad Internet tramite il protocollo WAP (Wireless Application Protocol) e usufruisce degli stessi servizi disponibili per gli utenti dell’internet banking senza la necessità di usare modem e pc portatili bensì attraverso un microbrowser installato sul telefonino col quale è possibile accedere al sito WAP della banca. A differenza della tecnologia GSM si prescinde dal gestore di telefonia mobile scelto dal cliente e consente al cliente un’operatività più ampia;

46
con i personal computer o con i palmari, il cliente può usufruire degli stessi servizi disponibili per gli utenti dell’internet banking da una postazione non più fissa.

Tra i servizi di remote banking evidenziamo anche quelli di internet banking, basati sul collegamento tramite la rete Internet tra PC dell’utente e banca, che a loro volta si articolano in:

- **Home banking**, con i quali la clientela privata mediante collegamento internet può effettuare direttamente dal proprio domicilio un complesso di operazioni semplici come la consultazione del conto corrente, della quotazione dei cambi o degli assegni e del proprio portafoglio titoli, ed operazioni complesse come predisporre bonifici, il pagamento di utenze o la richiesta del carnet di assegni. La clientela retail può inoltre usufruire così dei servizi di trading on line, di finanziamenti on line e di servizi legati al commercio elettronico.

- **Corporate banking**, con i quali la clientela imprese può effettuare operazioni bancarie direttamente dalle proprie sedi, può gestire gli incassi ed i pagamenti, oltre che ottenere informazioni per la gestione del cash management.

Nell’ambito del remote banking l’innovazione tecnologica ha consentito di estendere l’operatività anche tramite la cosiddetta TV banking, con la quale la clientela fruisce dei servizi bancari attraverso la tv. Essa ricomprende:

- il televideo interattivo, col quale il cliente telefonando al call center della propria banca conosce il numero della pagina che costituisce la sua finestra per ricevere informazioni bancarie ed accede ai servizi elencati sul televideo utilizzando direttamente la tastiera del telefono;

- la E-TV che consente di offrire alla clientela sia servizi dispositivi che informativi. Il cliente è dotato di un apposito dispositivo, costituito da un decoder specializzato che dialoga con il sistema della banca, ed accede al servizio utilizzando una carta a microprocessore in dotazione, abilitata ad uno o più dei propri rapporti, in analogia al profilo utente presente all’interno dell’anagrafica banca. L’apparato commuta automaticamente il televisore da qualunque programma TV sulla funzione TV banking.

Analizzando, invece, i sistemi di pagamento a disposizione della clientela della banca virtuale si evidenziano:

- i sistemi credit based come carte di credito (classiche, revolving, ricaricabili e prepagate), carte di debito (tipicamente il bancomat), carte multifunzioni (carte premium, carte co-branded, smart);

- i sistemi debit based rappresentati dall’electronic checkbook o assegno elettronico per il cui utilizzo è però necessario che sia l’acquirente che il compratore dispongano
di un conto presso la medesima banca virtuale in modo che l'assegno emesso possa essere convalidato e possa avvenire il trasferimento di fondi;
- i sistemi token based rappresentati dall'e-cash cioè dalla moneta elettronica.

E' possibile riassumere i costi a carico della clientela della banca virtuale in due grandi macrocategorie:

1) i costi di investimento, sostenuti per l'acquisto dell'hardware e del software e per l'acquisizione delle conoscenze necessarie per utilizzare i servizi virtuali;
2) i costi di gestione, tra i quali il pagamento di un canone, delle commissioni operazioni, i costi tecnologici per malfunzionamenti, ed i costi di accesso al canale.

I benefici a vantaggio del cliente della banca virtuale sono classificabili in:

- monetari, dati tipicamente dalla riduzione delle commissioni applicate dall'intermediario finanziario alle transazioni eseguite attraverso i canali virtuali, anziché allo sportello;
- non monetari, che coincidono con il risparmio di tempo e con l'ottenimento delle informazioni in modo più tempestivo e senza limiti d'orario.

Per le banche, invece, i costi di investimento coincidono con la promozione presso la clientela della propria attività virtuale oltre che con gli ovvi investimenti in tecnologie. Tale investimento non deve essere inteso solo in senso stretto, ma anche in senso organizzativo e in taluni casi può essere necessario ricorrere all'outsourcing.

Per quanto attiene ai costi di gestione a carico delle banche, essi si articolano in costi di natura organizzativa (costo del personale informatico e costi di struttura), e costi di natura tecnologica (costo di connessione ad internet, costo di manutenzione hardware e software, costo dell'help desk).

A seguito dell'offerta di servizi virtuali le banche ottengono i seguenti benefici: l'incasso delle relative commissioni, dei canoni di abbonamento ai servizi, la riduzione dei costi per il contenimento dei costi operativi attraverso l'automatizzazione dei processi, il marketing one-to-one implementando il cosiddetto CRM (Customer Relationship Management).

5.3 La banca portale

Nel processo di evoluzione dalla banca tradizionale alla banca portale è obbligato il passaggio attraverso la forma della banca virtuale. Con l'offerta di servizi che soddisfino i cosiddetti personal needs (dedicati ad esempio ai viaggi, all'acquisto ed alla vendita dell'auto o della casa) la banca diviene banca portale e mira alla fidelizzazione della propria clientela.

Si realizza il cross selling di prodotti bancari e non bancari attraverso l'offerta di soluzioni totali di partnership ed una focalizzazione su una value proposition completa che caratterizza
la banca portale. Quest'ultima diviene il punto di contatto ideale dove trovare tutto ciò di cui la clientela retail ed imprese necessita in modo veloce, preciso e sicuro. La banca mette dunque a disposizione consulenze personalizzate e puntuali sulle principali aree del vivere quotidiano, facendosi inoltre garante dell'intera scelta proposta gestendo tutte le procedure finanziarie legate alle transazioni.

Mutano in sostanza gli stessi obiettivi di business della banca, in particolare:
- si realizza l’estensione dell’offerta dalla clientela VIP ai segmenti di mercato non ancora presidiati ma di rilevanti dimensioni;
- è primaria la fidelizzazione della clientela oltre che naturalmente l’acquisizione di nuovi rapporti;
- si perviene all’incremento dei ricavi grazie alle commissioni derivanti dall’intermediazione di servizi/prodotti non bancari;
- contrastare l’azione degli intermediari non tradizionali.

Le funzioni cui assolve la banca portale sono pertanto di molteplice natura:
- informative di natura bancaria e finanziaria, come la visualizzazione di movimenti di c/c, del saldo di c/c, depositi, estratti conti, carte di credito e la situazione degli assegni, ecc;
- dispositive di natura bancaria e finanziaria, come bonifici, giroconti, pagamento di bollettini postali, di imposte e tasse, MAV, utenze convenzionate, rate mutui, variazioni anagrafiche, trading on line, ecc;
- funzioni di e-commerce, come acquisti ondine, vetrine partner, credito al consumo per acquisti ondine, ecc;
- funzioni di utilità, come free internet, posta elettronica, rubrica, memorandum, area community, newsgroup, ecc.

5.4 La banca multicanale

Sono in molti a ritenere che il modello vincente nei prossimi anni non sarà nè la banca tradizionale nè la banca virtuale quanto, piuttosto, il modello operativo integrato, capace di rispondere alle esigenze dell’utente attraverso le risorse più idonee, dalla filiale al telefono, da internet ai dispositivi ATM e self service, ai promotori finanziari.

L’integrazione di tutti i canali attraverso i quali il cliente interagisce con la banca necessita una gestione singola, integrata e real time del cliente. In tal senso, deve essere strutturata un’infrastruttura tecnologica ed un’architettura applicativa che fornisca servizi comuni a tutti i canali, cioè un’architettura web - based che semplifichi i meccanismi di integrazione e riduca i costi di comunicazione.

Il cuore della piattaforma multicanale è costituito da un’infrastruttura che svolge le seguenti attività:
- **routing**, cioè riconosce, interpreta e dirige le richieste provenienti dal canale o dal dispositivo specifico; consente anche un dialogo sincrono ed asincrono con i sistemi legacy;
- **trasformazione**, cioè permette il passaggio di informazioni tra sistemi differenti grazie alla conversione del formato dei dati da un linguaggio ad un altro.

**5.5 Principi di risk management per l'electronic banking.**

Il comitato di Basilea nel 2001 ha pubblicato un documento nel quale sono individuati 14 principi guida che le banche dovrebbero seguire per adeguare le politiche aziendali di gestione dei rischi alle nuove forme di operatività tipiche dell'**e-banking**.

Tali principi vanno intesi come generici criteri di riferimento finalizzati a promuovere una "sana e sicura" gestione delle attività di **e-banking**. La velocità dell'innovazione tecnologica e di prodotto, le differenti modalità di approccio all'operatività virtuale impongono ampia flessibilità da parte dei vertici aziendali nell'adozione di appropriate politiche di **risk management**.

I principi sono stati raggruppati in tre ampie categorie:
- a) funzioni di supervisione del consiglio di amministrazione e del management;
- b) controlli di sicurezza;
- c) gestione dei rischi legali e di reputazione.

Nella prima categoria rientrano il principio di efficace gestione della supervisione sulle attività di **e-banking**, quello di regolamentazione dei processi per il controllo della sicurezza e quello della regolamentazione dei processi per il controllo delle attività affidate in **outsourcing** o a terze parti.

Secondo il principio di **efficace gestione della supervisione sulle attività di e-banking** gli organi decisionali devono assicurarsi che la pianificazione dei progetti di **e-banking** sia coerente con gli obiettivi e le strategie aziendali, analizzare preventivamente i rischi associati all'**e-banking** e sviluppare adeguate procedure per la misurazione, la gestione ed il controllo dei rischi individuati. Rilevanza assume pure la piena integrazione delle misure di **risk management** per l'**e-banking** nella politica di gestione del rischio seguita dalla banca, dovrà infine essere prestata attenzione alla conformità a tali indirizzi delle attività svolte da terzi nell'ambito di rapporti di **outsourcing** o di **partnership**.

Sulla base del secondo principio di **regolamentazione dei processi per il controllo della sicurezza**, spetta ai vertici aziendali la supervisione dello sviluppo e la manutenzione delle infrastrutture di sicurezza in grado di assicurare un'adeguata protezione delle informazioni e dei sistemi dell'**e-banking** da minacce sia interne che esterne.

Il terzo principio di **regolamentazione dei processi per il controllo delle attività affidate in outsourcing o a terze parti** prevede che i vertici aziendali devono porre attenzione ai rischi associati all'**outsourcing** ed alle varie forme di partnership con soggetti terzi; assicurarsi che sia condotta un'attenta valutazione della professionalità dei partner oltre che degli aspetti
economici e contrattuali dell’outsourcing; condurre periodici interventi di audit sui fornitori; promuovere l’adozione di piani di contingency delle attività esternalizzate.

Nella seconda categoria rientrano invece i principi di autenticazione dei clienti, di non ripudio e verificabilità delle transazioni, di misure appropriate per la separazione dei compiti, di autorizzazioni e privilegi di accesso per i sistemi, i data base e le applicazioni, di integrità dei dati relativi alle transazioni, di tracciatura delle transazioni, e di riservatezza dei dati.

Il quarto principio di autenticazione dei clienti prescrive che tutte le banche adottino tutte le misure necessarie per garantire una sicura autenticazione dei clienti che operano a distanza sia nel momento dell’apertura di nuovi rapporti sia per il compimento di singole transazioni. A tal fine è necessaria un’accurata ricognizione dei diversi metodi esistenti in modo da adottare quelli più idonei al proprio modello di e-banking.

Il principio di non ripudio e verificabilità delle transazioni prevede che le banche si dotino di sistemi sicuri per la registrazione e la prova delle transazioni effettuate dall’utente, al fine di ridurre i rischi di ripudio o contestazione delle operazioni stesse.

Il sesto principio evidenzia che la separazione dei compiti è una misura organizzativa basilare per ridurre i rischi di frode sia interna che esterna.

Il settimo principio dispone che allo scopo di assicurare la separazione dei compiti, le banche devono rigorosamente disciplinare i diritti di autorizzazione e di accesso ai sistemi, in modo centralizzato o distribuito.

Il principio di integrità dei dati relativi alle transazioni implica che le banche adottino misure tali che: le transazioni siano condotte in modo da resistere ad eventuali manomissioni lungo l’intero processo; i records di dati siano conservati e modificati secondo processi a prova di manomissione; il sistema dovrebbe prevedere funzioni che consentano di rilevare eventuali modifiche non autorizzate dei dati.

Il principio di tracciatura delle transazioni dispone l’implementazione di sistemi che consentano la tracciatura delle transazioni in modo che i controlli sull’operatività attraverso i canali virtuali siano efficaci quanto quelli sulle attività tradizionali. A tal fine dovrebbero essere mantenute tracce di audit di operazioni effettuate in via elettronica.

Il principio di riservatezza dei dati impone alle banche di assicurarsi che: i database con contenuto sensibile siano accessibili solo a soggetti individuati ed autenticati; in caso di ricorso ad outsourcer sia richiesta l’applicazione delle stesse misure di sicurezza normalmente adottate dalla banca; tutti gli accessi ai dati siano tracciati.

Infine, nella terza categoria annoveriamo i principi di informativa appropriata per i servizi di e-banking; di tutela della privacy dei clienti; di capacity, business continuity, contingency planning per assicurare la disponibilità dei servizi; di piani d’azione in caso di incidente.

Il principio di informativa appropriata per i servizi di e-banking prevede che al fine di minimizzare i rischi legali e reputazionali associati con l’operatività e-banking siano fornite
agli utenti tutte le informazioni necessarie riguardo l’identità della banca ed il suo status giuridico.
Il dodicesimo principio predispone l’aderenza tra le politiche di tutela della privacy dei clienti e la normativa vigente in materia nel paese di appartenenza.
Il tredicesimo principio prevede che le banche prestino particolare attenzione alla predisposizione di adeguati piani di capacity, business continuity e contingency dei sistemi per l’e-banking, da sottoporre a periodica revisione. La capacità e la scalabilità dell’infrastruttura adottata per l’e-banking devono essere analizzate alla luce di dinamiche di mercato per l’e-commerce e del prospettico tasso di crescita della domanda di servizi di e-banking.
L’ultimo principio dispone l’adozione di adeguati piani di azione da attivare nel caso di eventi imprevisti che colpiscono la funzionalità dei servizi di e-banking.
Di seguito, si propone la tabella 2 di riepilogo dei principi precedentemente elencati.

**Tabella di riepilogo**

**Principi di risk management per l’electronic banking**

<table>
<thead>
<tr>
<th>FUNZIONI DI SUPERVISIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEL MANAGEMENT</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1°</td>
</tr>
<tr>
<td>2°</td>
</tr>
<tr>
<td>CONTROLLI DI SICUREZZA</td>
</tr>
<tr>
<td>4°</td>
</tr>
<tr>
<td>5°</td>
</tr>
<tr>
<td>6°</td>
</tr>
<tr>
<td>7°</td>
</tr>
<tr>
<td>8°</td>
</tr>
<tr>
<td>9°</td>
</tr>
<tr>
<td>10°</td>
</tr>
<tr>
<td>GESTIONE DEI RISCHI LEGALI E DI REPUTAZIONE</td>
</tr>
<tr>
<td>11°</td>
</tr>
<tr>
<td>12°</td>
</tr>
<tr>
<td>13°</td>
</tr>
</tbody>
</table>
5.6 Tecnologie dell’informazione e produttività bancaria.

Solow nel 1987 coniò l’espressione “paradosso della produttività” per indicare l’invisibilità dei computer nelle statistiche relative alle performance economiche dei paesi sviluppati. Da allora numerosi studi sono stati condotti per dimostrare l’esistenza di nessi causali tra IT e risultati a livello di singola impresa, sulla possibilità di trasformare il potenziale tecnologico in output tangibili e misurabili. A partire dagli anni Novanta si inizia a sostenere l’esistenza di un legame tra IT e produttività aziendale e di settore. Nel settore bancario si sottolinea però la difficoltà di isolare il peso della sola variabile tecnologica, specie nei casi in cui si adottino le best practices per fenomeni di fluttuazioni economiche o di cambiamento regolamentare. Mancano inoltre dati empirici di dettaglio circa gli effetti della tecnologia sulla produttività bancaria. Uno studio condotto dal Servizio Studi di Banca d’Italia nel 2004 sul settore bancario italiano, dimostra il ruolo assolutamente non neutrale della variabile tecnologica sulla produttività. I dati di stock e di spesa IT a livello di singola spesa hanno consentito di attribuire alle tecnologie dell’informazione precisi effetti. Le banche che si caratterizzano per un’elevata intensità di investimenti tecnologici sono anche quelle che si avvicinano maggiormente alle best practices a livello di settore. (Sorrentino, Guerri, 2004)
6 Le teorie organizzative di riferimento del Business Process Management

6.1 Lo studio delle organizzazioni.

Secondo Parsons "lo sviluppo delle organizzazioni è il meccanismo principale, in base al quale in una società altamente differenziata è possibile realizzare i propri progetti e raggiungere degli obiettivi che vanno al di là degli individui." In altre parole, la prevalenza delle organizzazioni in ogni ambito della vita sociale è un indicatore della loro importanza.

Prima della fine degli anni '40 le organizzazioni non erano oggetto di studio di un settore specifico dell’indagine sociologica. Vi erano alcune ricerche empiriche su organizzazioni, fatte da criminologi che studiavano le prigioni (Clemmer, 1940), da analisti politici che studiavano le strutture di partiti (Gasnell, 1937) e da sociologi dell’industria che studiavano fabbriche ed organizzazioni sindacali (Whyte, 1956).

Un’importante sviluppo interdisciplinare prese forma con Simon nel ’49 che raccolse un gruppo incoraggiandoli a concentrarsi sull’elaborazione di una scienza dell’amministrazione di marca comportamentista, l’accento venne posto sui processi di decisione e sulla teoria della scelta nell’ambito delle organizzazioni.

A partire dalla fine della seconda guerra mondiale, studiosi di psicologia industriale, di pubblica amministrazione, di antropologia sociale e di economia cominciarono a prestare minor attenzione alle diversità di ambiente e maggior attenzione agli interessi comuni. Tutte le organizzazioni cioè devono definire i loro obiettivi, convincere i loro membri a dare un contributo, controllare e coordinare questi contributi, scegliere i loro componenti e risolvere i problemi della convivenza e della coesistenza con altre organizzazioni. Sebbene le organizzazioni siano viste come mezzi per raggiungere dei fini, gli stessi mezzi assorbono energie e ne diventano il fine. Sussiste convergenza di interessi su queste caratteristiche comuni, ma non per questo si devono trascurare le ragioni di divergenza tra le organizzazioni. Si affronta il tema delle differenze tra le organizzazioni (che differiscono tra loro per dimensioni, settori, caratteristiche strutturali, risorse a loro disposizione), di interessi diversi di coloro che le studiano, di differenze nei livelli di analisi (livello di analisi che varia a seconda che il fenomeno da spiegare sia il comportamento o gli attributi dei singoli partecipanti all’interno delle organizzazioni, il funzionamento o le caratteristiche di alcuni aspetti o segmenti della struttura organizzativa, le caratteristiche o le azioni delle organizzazioni viste come entità collettive). Ulteriore motivo di differenziazione tra coloro che studiano le organizzazioni è dato dalla prospettiva teorica usata dai ricercatori, la quale può essere quella razionale, quella naturale, quella a sistema aperto o una combinazione di queste.

Il modello di Leavitt identifica gli elementi interni che compongono le organizzazioni. Il principale merito del modello di Leavitt è quello di non porre nessun elemento come centrale, così da evitare che possa essere considerato in modo isolato dagli altri. Le organizzazioni
sono dunque sistemi di elementi ognuno dei quali esercita influenza su tutti gli altri ed a sua volta ne rimane influenzato. Gli scopi non sono la chiave per capire la natura ed il funzionamento delle organizzazioni, non più di quanto lo siano i partecipanti, la tecnologia o la struttura sociale. Nessuna organizzazione può essere capita al di fuori del suo ambiente. Si perderebbe l’essenza dell’organizzazione se si insistesse nel concentrare la propria attenzione su un singolo aspetto escludendo gli altri.

Il diamante di Leavitt: modello di una organizzazione

Tali elementi sono (Scott, 1994):

1) la **struttura sociale**

   Essa attiene ai rapporti che intercorrono tra i partecipanti organizzativi aventi carattere regolare o che seguono schemi determinati. Secondo Davis la struttura sociale a sua volta può essere distinta in due componenti: la struttura normativa (della quale fanno parte valori, norme e aspettative di ruolo); la struttura comportamentale (che prende in considerazione i comportamenti effettivi piuttosto che le prescrizioni per il comportamento). Tali due componenti non sono né indipendenti né identiche, ma sono in diversa misura tra loro interrelate. Le strutture sociali formali sono quelle in cui le posizioni sociali ed i rapporti tra di esse sono state esplicitamente specificate e sono definite indipendentemente dalle caratteristiche personali di coloro che occupano quelle posizioni. Viceversa nelle strutture sociali informali è impossibile distinguere tra le caratteristiche delle posizioni e di coloro che le occupano.

2) i **partecipanti**

   Secondo Barnard e Simon sono quei soggetti che, in cambio di ricompense di qualche tipo, danno un contributo all’organizzazione. Sono cioè gli attori sociali senza i quali non esiste organizzazione, né struttura né situazione sociale. Essi sono però coinvolti solo parzialmente nelle organizzazioni.

3) gli **scopi**

   Definibili approssimativamente come rappresentazioni di obiettivi desiderati, cioè condizioni che i partecipanti tentano di realizzare attraverso l’esecuzione delle loro attività organizzative.

4) la **tecnologia**

![Diagram](image-url)
Essa risulta composta da strumenti, conoscenze tecniche e dalle capacità dei partecipanti.

5) l’ambiente
È l’ambiente fisico, tecnologico, socio-culturale al quale l’organizzazione si deve adattare e col quale essa deve interagire. Le organizzazioni sono influenzate dagli ambienti con i quali interagiscono e li condizionano a loro volta. Le relazioni tra organizzazioni e ambienti sono cioè vitali, complesse e interdipendenti.

6.2 Il concetto di organizzazione e il BPM.

Il Business Process management (BPM) è un fenomeno che, come lo conosciamo oggi, si è affacciato nella teoria Organizzativa solo recentemente. Si può trattare il tema del BPM disponendo di opportune conoscenze sulle teorie organizzative che, in modo incrementale, hanno portato ad identificare il fenomeno al giorno d’oggi.

Esistono tre diverse prospettive concettuali ciascuna delle quali rappresenta un “ombrello concettuale” sotto cui si possono raccogliere punti di vista tra loro accomunati. Le tre prospettive sono in parte in conflitto, in parte sovraposte ed in parte complementari.

Per definire il BPM è necessario ripercorrere, in sintesi, le seguenti principali teorie organizzative:

Figura 17: Distribuzione temporale delle principali teorie organizzative.

L’evoluzione storica delle teorie che hanno portato all’odierno BPM è rappresentabile con una stretta correlazione con i cicli macroeconomici di lungo periodo.
Il modello classico definisce l’organizzazione come **sistema razionale** cioè come una collettività orientata al raggiungimento di fini relativamente specifici che presenta una struttura sociale relativamente formalizzata. (Scott, 1994)

Il modello delle relazioni umane, invece, vede l’organizzazione come **sistema naturale** e la definisce come collettività i cui partecipanti condividono un interesse alla sopravvivenza del sistema e si impegnano in attività collettive, strutturate informalmente, per garantire tale sopravvivenza. (Scott, 1994)

Infine, il modello sistemico vede l’organizzazione come **sistema aperto**, cioè come un **sistema di attività interdipendenti** che connotano coalizioni instabili di partecipanti; tali sistemi sono radicati nell’ambiente in cui operano, dipendono da continui interscambi con esso e ne sono costituiti. (Scott, 1994)

Le tre definizioni si differenziano tra loro non solo perché comprendono o escludono tipi particolari di collettività, ma anche perché sottolineano aspetti diversi di qualsiasi organizzazione. Le definizioni in se non sono né vere né false, ma solo utili nel richiamare l’attenzione su determinati aspetti del fenomeno sotto indagine.

L’organizzazione come sistema razionale è dotata di fini, nel senso che le attività e le interazioni dei partecipanti sono coordinate dal centro per raggiungere specifici obiettivi. Gli scopi sono specifici, se ed in quanto chiaramente definiti, espliciti e capaci di fornire criteri non ambigui atti a scegliere tra attività alternative. Inoltre, la cooperazione tra i partecipanti è consapevole e deliberata; la struttura dei rapporti è formalizzata se ed in quanto le regole che governano il comportamento sono formulate in modo preciso ed esplicito ed i ruoli ed i
rapporti tra i ruoli sono prescritti prescindendo dagli attributi personali degli individui che occupano le posizioni nella struttura.

L’organizzazione come sistema naturale è un sistema organico permeato da una forte carica rivolta alla sopravvivenza ed alla conservazione del sistema in quanto tale. Lo sviluppo di strutture informali è, dunque, visto come un mezzo per raggiungere questo fine. Sebbene molte organizzazioni convenzionali abbiano sentito la necessità di definire esplicitamente i proprio fini e di formalizzare qualifiche e procedure, altre organizzazioni hanno deciso di fare a meno di questi “mascheramenti superflui”. Ciò sembra essere avvenuto in un insieme di forme organizzative definite organizzazioni collettiviste (Rothschild, Whitt, 1979).

L’organizzazione come sistema aperto deve la sua esistenza al flusso di personale e risorse proveniente dall’esterno. È cioè l’ambiente che plasma, sostiene e permea le organizzazioni stesse; deve perciò essere sottolineata la criticità delle connessioni con gli elementi esterni.

L’organizzazione è perciò un sistema di attività interdipendenti variamente coese, che devono essere continuamente stimolate se l’organizzazione intende sopravvivere.

6.3 La prospettiva di sistema razionale.

La razionalità della struttura è intesa in senso tecnico o funzionale e si riferisce alla misura in cui una serie di azioni è organizzata in modo tale da realizzare i fini predeterminati con il massimo di efficienza. La razionalità dunque si riferisce non alla scelta dei fini, bensì alla loro realizzazione (detta implementation). Infatti, è perfettamente possibile perseguire scopi irrazionali o folli utilizzando mezzi razionali.

I teorici del sistema razionale sottolineano la specificità del fine e la formalizzazione perché ognuno di questi elementi conferisce un importante contributo alla razionalità dell’azione organizzativa.

Tale prospettiva comprende un insieme di approcci diversi e distinti nel tempo, tra questi:

1) l’organizzazione scientifica del lavoro di Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915)

Frederick Winslow Taylor nasce il 20 Marzo 1856 a Filadelfia in un momento storico che potremmo definire come “fine della prima rivoluzione industriale”. Le sue esperienze di lavoro (ingegnere capo di officina) sono alla base delle sue riflessioni in campo organizzativo e dei suoi esperimenti volti al miglioramento dell’efficienza dei processi produttivi e dell’attenuazione dei conflitti tra operai e datori di lavoro. I principi e i metodi elaborati al riguardo sono contenuti in due opere fondamentali: Shop management (1903) e Principles of Scientific management (1911).

Le principali caratteristiche del metodo scientifico proposto da Taylor sono:

- **Il determinismo**, e cioè il convincimento che ogni fenomeno reale (e quindi anche ogni risultato produttivo) è funzione e, pertanto, esprimibile in termini matematici;
- La scomponibilità, e cioè la possibilità e l’importanza di dividere ogni problema nelle sue parti elementari potendo poi arrivare alla soluzione del problema complessivo per successive aggregazioni delle soluzioni parziali;
- La sperimentazione, e cioè l’individuazione delle funzioni e dei relativi punti di ottimo attraverso prove e osservazioni controllate e effettuate rispettando la condizione di far variare un fattore alla volta.

I 4 principi dell’organizzazione scientifica del lavoro sono:

1. Lo sviluppo della scienza;
2. La selezione e l’addestramento scientifico dei lavoratori e il loro progressivo sviluppo;
3. Mettere insieme la scienza e i lavoratori scientificamente selezionati e addestrati;
4. Intima, cordiale e costante collaborazione tra direzione e lavoratori.

2) i teorici dei principi di amministrazione di Henry Fayol (1841 - 1925)
Gli elementi della teoria del Fayol sono:

- l’importanza della funzione direzionale accanto alle più tradizionali funzioni, in particolare quelle tecniche, e il suo carattere universale e diffuso;
- l’apprendibilità delle capacità richieste per un efficace assolvimento della funzione direzionale attraverso programmi di insegnamento formali;
- la necessità di elaborare una dottrina o un codice direzionale.

I principi dell’Organizzazione (principi generali di Direzione):

1. Ripartizione del lavoro
2. Autorità e responsabilità
3. Disciplina
4. Unità di comando
5. Unità di direzione
6. Subordinazione degli interessi particolari all’interesse generale
7. Retribuzione del personale
8. Centralizzazione
9. Gerarchia
10. Ordine
11. Equità
12. Stabilità del personale
13. Iniziativa
14. Unione del personale

3) la teoria della burocrazia di Max Weber
Il punto di partenza di Weber è la distinzione tra i tre tipi di autorità (tradizionale, legale - razionale, carismatica). La burocrazia è definita come un tipo particolare tipo di struttura amministrativa caratterizzata da:

1. stabile divisione del lavoro tra i partecipanti;
2. gerarchia di uffici;
3. norme generali che governano l’attività;
4. separazione tra proprietà (e diritti) dell’ufficio e quelli personali;
5. selezione del personale in base alle qualificazioni tecniche;
6. impiego visto dai partecipanti come progressione di carriera.

Tra i principi fondamentali evidenziati dal Weber si pongono:
1) lo studio delle relazioni di potere presenti nelle burocrazie, il quale si concentra:
   - sul potere;
   - sulla legittimazione;
   - sull’autorità.
2) la burocrazia si caratterizza inoltre per:
   - una ben definita gerarchia dell’autorità;
   - per la specializzazione dei compiti;
   - per un funzionamento basato su regole e procedure formali.

4) la teoria del comportamento amministrativo di Herbert Simon

Simon:

- all’uomo economico (motivato dall’interesse egoistico ed informato su tutte le alternative disponibili) contrappone un uomo amministrativo che cerca soluzioni adeguate, anziché ottimali;
- le organizzazioni aiutano i partecipanti facilitando i processi razionali di decisione e rendendo disponibili i mezzi necessari per assolvere questi compiti;
- principio di razionalità limitata.

Questa teoria si focalizza sul soggetto, che è umano rispetto all’astratto decisore razionale della teoria economica. Attraverso Simon che definisce il concetto di razionalità limitata vi è un uomo dell’organizzazione, che è un uomo intenzionalmente razionale, contrapposto all’*homo oeconomicus* della teoria classica. L’uomo è intenzionalmente razionale perché ha dei limiti cognitivi, computazionali e revisionali.

Si studiano i processi cognitivi, si studia la scomponibilità dei problemi per ridurne la complessità. Si individuano le decisioni programmatibili. Si cerca di applicare un algoritmo per ridurre la discrezionalità ed eliminare l’incertezza. Si individuano le decisioni non programmatibili che sono quelle che implicano una scelta. Si definiscono così i criteri di scelta che favoriscono la delega della decisione ai livelli più operativi.
Si studia la decisione come processo e non come fatto puntuale. Si abbandona il sistema deduttivo, per adottare un sistema induttivo che parte dall'osservazione, dalla sperimentazione e dalla simulazione.

Simon pose l’enfasi su come il comportamento degli individui è programmatto da procedure operative ed euristiche e riprende il modello proposto da Bernard sull’equilibrio tra incentivi e contributi come principio generale di funzionamento di un'organizzazione. (Scott, 1994)

Taylor segue un approccio pragmatico, mentre Fayol un approccio prescrittivo. Weber e Simon adottano invece un approccio descrittivo. Infine, Taylor e Simon privilegiano il livello socio-psicologico e Fayol e Weber focalizzano la loro attenzione sul livello strutturale.

6.4 La prospettiva di sistema naturale.

Essa si sviluppò in gran parte dalle reazioni critiche alle inadeguatezze del modello del sistema razionale. I sostenitori di tale prospettiva sottolineano in primo luogo che le organizzazioni sono collettività, si preoccupano delle complesse interconnessioni esistenti tra le strutture normative e comportamentali delle organizzazioni. Pur condividendo certe caratteristiche di carattere generale, gli approcci che ne fanno parte differiscono per particolari importanti. Tra di essi si pone:

- la scuola delle relazioni umane di Elton Mayo

Il tentativo di superare i limiti e le contraddizioni implicite nelle teoria classica (le prime reazioni al taylorismo) porta necessariamente all’elaborazione di teorie e modelli che integrano la concezione di una organizzazione funzionante come una macchina e mossa dalla sola razionalità economica. Ciò significa essenzialmente considerare l’uomo all’interno dell’organizzazione come componente determinante dell’azione organizzativa, come la variabile indipendente, sulla base della quale si deve svolgere l’elaborazione di nuovi modelli organizzativi e di direzione.

Per superare il concetto di razionalità meccanica delle prime scuole organizzative nasce il filone delle teorie motivazionali che prende avvio con la scuola delle relazioni umane. In seguito tale approccio verrà denominato teoria motivazionale e definito anche corrente delle risorse umane con Argyris, Herzberg e Likert.

L’uomo che opera nell’organizzazione viene studiato nella sua complessità affettiva e relazionale, nelle sue motivazioni determinate da bisogni fisici, psicologici e sociali (Maslow, 1954).

Il caso Western Electric Company

A partire dal 1924 avvia, su un gruppo di operaie, una serie di esperimenti tra grado di illuminazione e livelli di produzione constatando che la produttività aumenta all’aumentare del grado di luminosità. Dopo ulteriori esperimenti si rende conto che (risultato sorprendente) la produttività cresce anche al diminuire della luminosità. L’insieme di queste prove rese
evidente che il gruppo di operaie, motivato dal fatto di essere al centro dell’attenzione da parte della direzione, è mosso dalla volontà di rispondere a quello che esso interpreta come una sfida alla capacità dei suoi membri. Da ciò si può allora cominciare a dedurre che la produttività viene fortemente influenzata da una variabile determinante, il fattore umano.

6.5 La prospettiva di sistema aperto.

Essa ha aperto nuovi campi di studio come la cibernetica, la teoria dell’informazione e influenzato discipline esistenti tra cui la teoria dell’organizzazione. Tutti i sistemi sono caratterizzati da un insieme o combinazione di parti i cui rapporti reciproci sono tali da renderle interdipendenti. Se tali caratteristiche sono comuni a tutti i sistemi, esse suggeriscono anche le basi delle loro differenze. Le parti componenti i sistemi variano divenendo più complesse. Analogamente, la natura delle relazioni tra le parti varia da un sistema all’altro.

La nozione di tipi o livelli di sistemi che variano sia in complessità delle loro componenti sia per natura delle relazioni tra le parti è stata sfruttata da Boulding (1956) per proporre una classificazione dei sistemi a seconda del livello di complessità. I tipi di sistema sono:

1) **schemi**, fatti di strutture statiche come la disposizione degli atomi in un cristallo o l’anatomia di un animale;
2) **meccanismi**, sistemi dinamici semplici con moto predeterminato, come un orologio o il sistema solare;
3) **sistemi cibernetici**, sistemi capaci di autoregolazione secondo un obiettivo o un criterio prescritto dall’esterno, come un termostato;
4) **sistemi aperti**, capaci cioè di automantenimento sulla base dell’utilizzo di risorse ambientali, come una cellula;
5) **sistemi a crescita programmata**, che si riproducono cioè non per duplicazione, ma producendo semi o uova che contengono istruzioni prestabilite per lo sviluppo, come il sistema ghianda-quercia o quello uovo-gallina;
6) **sistemi ad immagine interna**, cioè capaci di consapevolezza dettagliata dell’ambiente, in cui l’informazione è ricevuta ed organizzata in una immagine o struttura cognitiva dell’ambiente nel suo complesso;
7) **sistemi che trattano simboli**, possiedono coscienza e sono capaci di utilizzare un linguaggio;
8) **sistemi sociali** cioè pluriceluali composti da soggetti al livello sette con un ordine sociale ed una cultura comuni. A questo livello operano le organizzazioni sociali;
9) **sistemi trascendentali**, cioè sistemi composti di assoluti ed inconoscibili inevitabili.
Sebbene i nove livelli possano essere distintamente identificati ed associati con specifici sistemi esistenti, ciò non significa che essi siano tali da escludersi a vicenda. Ogni livello superiore, infatti, incorpora le caratteristiche di quelli inferiori.

La prospettiva dei sistemi aperti quando applicata alla struttura organizzativa sottolinea la complessità e la variabilità delle sue componenti individuali e la mancanza di rigide connessioni tra componenti. Le singole parti sono viste come capaci di azione semiautonoma; altre sono viste come collegate da legami non rigidi. Nelle organizzazioni umane il sistema è multicefalo: molte persone cioè ricevono informazioni, prendono decisioni, dirigono il lavoro; individui e sottogruppi formano ed abbandonano coalizioni; il coordinamento ed il controllo divengono problematici. Anche i confini dei sistemi vengono visti come amorfi; la definizione di soggetti o azioni come ambientali o organizzativi sembra arbitraria e spesso varia a seconda di quali aspetti del funzionamento del sistema vengano esaminati.

Buckley (1967) distingue processi morfostatici e morfogenetici: i primi attengono all’automantenimento ed alla stabilità; i secondi allo sviluppo ed all’elaborazione di nuove strutture. Si afferma una visione processuale non solo delle operazioni interne alle organizzazioni, ma dell’organizzazione come sistema duraturo. L’organizzazione come assetto di regole e rapporti non è la stessa nel tempo in quanto sopravvivere significa adattarsi ed adattarsi significa cambiare. Ecco perché l’organizzazione viene definita come sistema dinamico.

Di estrema importanza è l’interdipendenza tra organizzazione e ambiente, quest’ultimo viene percepito come la sorgente originaria di materie prime, energie e informazioni, tutte risorse vitali per la sopravvivenza del sistema.

6.6 M. Hammer & J. Champy

Secondo Hammer e Champy in un mondo economico dominato dalle tre forze, dette anche 3 C, Clienti, Concorrenza, Cambiamento, la logica di orientamento al compito è superata; è perciò necessario che le aziende organizzino la loro attività secondo “processi”. In tal senso, si pone spesso l’esigenza di realizzare cambiamenti radicali, formalmente definiti come reingeneering o “ridisegno radicale dei processi aziendali finalizzato alla realizzazione di miglioramenti straordinari nei parametri critici delle prestazioni, come costi, qualità, servizio e rapidità.

Risulta fondamentale sottolineare come i due autori pongano la loro attenzione sulla radicalità del reingeneering, il quale dunque non costituisce un miglioramento, un arricchimento o una modifica.

Si definisce, pertanto, “processo di business” un insieme di attività che richiede uno o più tipi di input e crea un output che ha valore per il cliente. (Hammer, Champy, 1995)

Il reingeneering respinge i presupposti inerenti il paradigma industriale di A. Smith, implica la ricerca di nuovi modelli del lavoro organizzato.
Tra gli aspetti comuni ai processi aziendali reingegnerizzati si riscontra l’assenza di catene di montaggio, che riduce i costi di gestione dei processi stessi e rende disponibili maggiori possibilità di controllo. Le aziende che intraprendono il reengineering, non solo comprimono i processi orizzontalmente grazie all’assenza di catene di montaggi, ma li comprimono anche verticalmente superando la tradizionale separazione tra potere decisionale e mansioni operative.

I benefici derivanti dalla compressione verticale ed orizzontale del lavoro sono i minori ritardi, i minori costi indiretti, una migliore risposta al cliente ed un maggiore empowerment del personale.

Si assiste, inoltre, alla delinearizzazione dei processi, la quale li rende più veloci in quanto: molte attività vengono svolte contemporaneamente; la riduzione del tempo che intercorre tra la prima e l’ultima fase del processo riduce l’ampiezza dell’intervallo temporale a disposizione per effettuare modifiche di notevole entità, che rischiano di rendere obsoleto il lavoro svolto inizialmente o incompatibile con il lavoro svolto successivamente.

Un ruolo cruciale assume nel reengineering la tecnologia dell’informazione, in quanto essa consente alle aziende di reingegnerizzare i processi. Occorre, però, pensare induttivamente, cioè avere la capacità di individuare prima una soluzione straordinariamente efficace e di cercare successivamente i problemi che la tecnologia dell’informazione può risolvere.

Uno degli aspetti più difficili del reengineering è il riconoscimento delle nuove e poco familiari possibilità della tecnologia in luogo di quelle più tradizionali e note.

6.7 Davenport

Davenport suggerisce la necessità di combinare l’approccio radicale proposto da Hammer e Champy con iniziative e metodi miranti al continuo miglioramento delle prestazioni. Si concentra sull’utilizzo delle tecnologie come “fattore abilitante”, integra l’intervento tecnologico con il cambiamento organizzativo, enfatizza la necessità di gestire correttamente i progetti di cambiamento allo scopo di minimizzarne i rischi, consiglia il coinvolgimento dei “clienti” all’interno dei gruppi di lavoro per la reingegnerizzazione. Propone, in generale, un approccio più strutturato e controllato che alterna momenti di reingegnerizzazione radicale con fasi di controllo e miglioramento continuo.

La teoria generalista (di cui Davenport è uno dei maggiori esponenti) che propone il Business Process Improvement è contrapposta alla teoria radicale di Hammer. L’obiettivo che si pone non è più quello di riprogettare i processi partendo da zero, bensì di razionalizzarli e migliorarli per passi successivi. Secondo Davenport l’innovazione radicale è solo un rimedio estremo, mentre il reengineering deve essere fatto migliorando gradualmente i processi esistenti.

La metodologia proposta da Davenport si basa sui seguenti passi:
- identificazione dei processi;
- identificazione dei drivers del cambiamento;
- definizione delle strategie di processo (process vision);
- comprensione e miglioramento dei processi esistenti;
- progettazione e realizzazione di progetti pilota di nuovi processi.

Davenport considera le ICT come fattori abilitanti (*enablers*) dell’innovazione poiché offrono le migliori opportunità del reengineering:

1. *automazione*, in quanto consentono di ridurre il lavoro manuale e di ottenere economie di sostituzione;
2. *informational*, in quanto permettono di catturare informazioni sul processo per migliorarne la comprensione;
3. *sequential*, perché consentono di cambiare la sequenza delle attività del processo;
4. *tracciamento*, esse consentono di tenere strettamente sotto controllo lo stato del processo;
5. *supporto analitico*, esse consentono di migliorare la qualità delle informazioni e delle decisioni,
6. *supporto geografico*, in quanto permettono di coordinare lo svolgimento dei processi svolti in una località separata;
7. *integrazione*, in quanto permettono di coordinare il lavoro di processi diversi in relazione alle possibilità dei database comuni;
8. *intellettuale*, permettono di catturare e distribuire beni intellettuali;

Di seguito, viene riportata la tabella 3 di sintesi dei contributi degli autori precedentemente citati.

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>TAYLOR</strong></th>
<th>“... le decisioni riguardo le Organizzazioni e l'organizzazione del lavoro devono essere basate su studi precisi e scientifici delle singole situazioni ...”</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>FAYOL</strong></td>
<td>“... ogni subordinato riceve ordini da un solo superiore ...” e “... in un'organizzazione attività simili dovrebbero essere raggruppate sotto un unico manager ...”</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>MAYO</strong></td>
<td>“... colui che si avvale di una valida dottrina direttiva, di una certa esperienza e di un consistente senso della misura può esercitare efficacemente la sua funzione di direzione: sarà dunque un buon capo...”</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Xerox Japan</strong></td>
<td>Xerox Japan utilizza solo 0,6 supervisori contro 1,3 della Xerox US (abbassare la pressione derivante dal controllo)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**HAMMER & CHAMPY**

“... le aziende debbono abbandonare il dogma della specializzazione funzionale per organizzarsi in autonomo unità di processo. Il reengineering deve fare leva sulla proattività e sulla creatività...”

- Hallmark ha avviato il reengineering dei processi quando era il leader del proprio mercato di riferimento (biglietti d’Auguri). “Ottica lungimirante e anticipatrice delle mosse dei competitor e delle richieste della clientela”. “È molto più facile chiamare e raccolta le risorse quanto c’è una situazione di emergenza”.

**DAVENPORT**

“... L’emergere di gruppi di progetto dei team autogestiti, del just in time, del process innovation, delle organizzazioni a rete ... hanno determinato il superamento della situazione di staticità e linearità delle regole e delle procedure...”
7 Business Process management.

7.1 Il concetto di processo.

Sorge l’indiscutibile esigenza di disporre di soluzioni organizzative e di sistemi gestionali innovativi che sappiano coniugare gli obiettivi tradizionali con quelli meno consueti dell’efficacia e della flessibilità.

Appare inevitabile il passaggio dall’innovazione del prodotto/servizio/canale all’innovazione di processo; il perno del cambiamento e la sfida competitiva deve essere il modo in cui il sistema banca giunge al cliente finale.

Ciò che deve cambiare è la visione che si ha della banca. Occorre passare da una visione per funzioni (o per divisioni) ad una visione per processi. In tal modo è possibile condurre delle analisi organizzative efficienti ed efficaci.

Prima di procedere nelle logiche di processo, è utile fornire una definizione di processo.

Un processo consiste in una sequenza di attività eseguite da risorse umane organizzate in strutture organizzative che, utilizzando input di varia natura, produce un output che è di valore per il cliente. (Hammer e Champy, 1993).

Figura 19: Esempio di flusso logico di un processo.

Ogni processo presenta quattro caratteristiche importanti:

- parte sempre da almeno un input;
- ha sempre un cliente; in ogni struttura organizzativa sono identificabili processi orientati al mercato (clienti esterni) e processi interni deputati al soddisfacimento di obiettivi di efficienza interna (clienti interni);
- è generalmente indipendente dalla struttura organizzativa formale, ma è trasversale rispetto ad essa;
- genera uno o più output.
In virtù della definizione proposta e delle caratteristiche che contraddistinguono un processo, è intuitivo verificare che tutta l’attività della banca (come di ogni altra impresa) si concretizzi nello svolgimento di un insieme definito, coerente al business e identificabile di processi. È chiaro che, fra tutti, ce ne sono alcuni più rilevanti, i cosiddetti “core processes”. È su questi ultimi che bisogna porre maggiore attenzione per avviare un’analisi orientata al miglioramento. La logica process driven propone quindi la creazione di una struttura organizzativa lungo le linee di processo. Organizzare per processi significa individuare i processi fondamentali dell’azienda, articolarsi attorno ad essi ed eliminare tutte le attività che non producono valore. I processi così snelliti vanno poi riorganizzati al loro interno ridistribuendo ruoli, responsabilità e autonomie organizzative. Si avrà un responsabile non più di funzione, bensì di processo. Il responsabile avrà molte più deleghe, sarà libero da vincoli, ma dovrà essere orientato al risultato sulla base del quale verrà valutato. In questo modo si riesce a rendere il processo più snello e reattivo agli stimoli esterni. La focalizzazione mirata verso il cliente (interno o esterno) pone le unità organizzative nella possibilità di interpretare prontamente i bisogni espressi e quelli inespressi e, grazie alla maggiore capacità decisionale e operativa conseguente ai processi di decentramento delle responsabilità, le rende in grado di attuare i comportamenti organizzativi e le azioni necessarie per ottenere gradi crescenti di customer satisfaction e di efficacia dell’offerta. Un’organizzazione così impostata realizza il proprio modello di “learning organization”. Essa fa riferimento a una struttura che non solo può rispondere rapidamente ai cambiamenti nel contesto di riferimento, ma è soprattutto in grado di anticipare tali eventi adottando i comportamenti necessari prima di essere costretta a farlo: “la learning organization si crea il suo futuro”. Per fare ciò è necessario un incremento del know how dell’organizzazione e delle sue capacità analitiche, ma soprattutto è fondamentale lo sviluppo di diffuse visionary e creative competence. Di qui l’importanza del knowledge management.

Di seguito, nella figura 20 si evidenzia lo schema logico del MOIP.

![Schema logico del MOIP](image-url)
L’adozione di un Modello Organizzativo Integrato basato sui Processi (di seguito MOIP) è un passaggio fondamentale per una azienda orientata alla flessibilità e a cogliere le opportunità che le ICT possano offrire.

Si può definire il MOIP come segue: esso è un **MODELLO** in quanto rappresentazione sintetica e strutturata di un sistema complesso; **ORGANIZZATIVO** perché basato sull’organizzazione dell’azienda; (dovendo tener conto dell’insieme delle regole e delle norme…); **INTEGRATO** perché consente di esaminare diversi fenomeni organizzativi (ad es. rischi, controlli, strutture, ecc) tra di loro connessi; basato sui **PROCESSI** in quanto sintesi della normativa e delle regole aziendali.

Come tutti i modelli, il MOIP nasce per rispondere ad esigenze interne ed esterne. Il management interno di un’azienda medio – grande chiede al modello di misurare i processi, le strutture, i rischi in modo da poter prendere opportune scelte di gestione. I soggetti esterni (ABI, Banca d’Italia, Consob, MIFID, Comitato di Basilea) chiedono di avere dati, informazioni, certezze sul grado di salute delle aziende facenti parte del sistema. Da anni ormai questi regolatori chiedono agli intermediari finanziari di far riferimento ad una gestione per processi.

Lo studio dei requisiti per la progettazione o ristrutturazione del Sistema Informativo (SI), l’analisi dei flussi operativi in vista dell’adozione e customizzazione di un sistema ERP, o l’implementazione di architetture orientate ai servizi (SOA) sono solo alcuni degli esempi di applicazione della modellazione di processo a vantaggio dei sistemi informativi particolarmente evoluti.

Anche per il SI di un’azienda e per chi produce software è di vitale importanza saper identificare e capire i processi. Questo per il semplice motivo che il software è generalmente scritto a supporto del lavoro delle risorse umane, lavoro che bisogna conoscere a fondo se si vogliono sviluppare soluzioni software adeguate. L’analisi di processo intende offrire soluzioni efficaci e efficienti propri in tale ambito.

È in questa direzione che si sono mosse molte aziende che sviluppano software utilizzando la modellazione dei processi per approfondire la conoscenza dei propri clienti.

Queste aziende investono in modo significativo sullo studio dei processi e quindi sullo studio del funzionamento dei propri clienti. L’obiettivo è quello di acquisire, nei confronti delle aziende clienti, un ruolo differente da quello di semplici implementatori: si stanno, infatti, dotando dei mezzi per comprendere le problematiche del cliente in modo tale da potersi rendere propositive e fornire soluzioni applicative (se non addirittura organizzative) in risposta a tali problematiche.

Gli elementi costitutivi del MOIP si possono sinteticamente riassumere in:

- Processi,
- Attori,
- Applicazioni informatiche,
- Rischi operativi,
- Controlli,
- Sistema informativo a supporto del MOIP.

**Attori (interni e esterni)**

Gli Attori interni sono composti dalle singole funzioni della banca, caratterizzate da un “livello” organizzativo, da una “mission” e dalle proprie “principali attività”. Ai “livelli” organizzativi è agganciato il sistema delle deleghe strutturato sulla posizione organizzativa gestendo le eccezioni con il sistema, ormai obsoleto, dell’*ad personam*.

Gli Attori esterni sono rappresentati da società o soggetti che hanno rapporti continuativi con l’azienda che adotta il modello. Tra questi soggetti è bene tenere separati gli *outsourcer*, che sono quelle società il cui rapporto con la banca è regolato da un contratto. Anche in questi casi, la rappresentazione per processi delle attività date in outsourcing risulta essere un efficace supporto nella stesura degli SLA (*Service Level Agreement*). In questo caso il beneficio derivante dall’utilizzo del MOIP è triplice:

1) svolge un ruolo di identificazione precisa delle attività da affidare in *outsourcing* favorendo un’analisi costi/benefici;
2) è utile nella definizione delle attività in sede contrattuale;
3) formalizza le modalità di controllo su attività date in *outcourcing* necessarie ai fini della compliance con la normativa di Banca d’Italia.

**I Processi**

Avendo già dato una definizione di processo, in questo paragrafo si tenta di descrivere le modalità con cui questi vengono organizzati e gestiti. In base a tali modalità essi possono essere classificati in:

- Processi di indirizzo e controllo strategico;
- Processi di Business;
- Processi di Supporto;

I *processi di Indirizzo e controllo strategico* si rivolgono al Top Management (cliente interno), tipicamente “Gestione Strategica”, “*Decision Support System*”, Monitoraggio e controllo strategico, Sistemi direzionali di pianificazione e controllo. In questi processi sono raggruppate quelle attività che, in modo diretto o indiretto, sono legate agli interessi degli stakeholders dell’azienda: azionisti, Autorità di vigilanza, ecc.

I *processi di Business* sono i processi *core* della banca. Tra questi a titolo di esempio si citano: Crediti, Finanza, Incassi e Pagamenti, Estero, Raccolta. Questa tipologia di processi viene attivata dai clienti esterni o dai concorrenti e sono strettamente collegati alla specifica offerta di servizi. Normalmente sono i più trasversali rispetto alla struttura, nel senso che
intervengono più tipologie di attori, spesso facenti parte di strutture diverse sia dal punto di vista funzionale che dal punto di vista territoriale.

I processi di Supporto sono spesso considerati (a torto) i meno importanti dell’azienda. Questo perché sono, quasi sempre, solo centri di costo e non di ricavo. Tra i processi tipici di supporto si segnalano: Personale, Logistica e Acquisti, ICT. Tra le loro caratteristiche peculiari evidenziamo: il fatto che sono attivati da valutazioni interne (es. politica delle risorse umane, gestione della tesoreria, etc.) e/o da eventi esterni quali disposizioni normative, richieste degli azionisti, etc.; forniscono strumenti/sistemi/linee guida che consentono, e migliorano nel tempo, la performance di tutti i processi aziendali; sono di supporto ai processi di Business e hanno sempre clienti interni.

Una volta fatta questa prima distinzione di massima dei processi, bisogna decidere la profondità della rappresentazione cartografica che si vuole effettuare definendo il numero dei livelli descrittivi del processo. A titolo di esempio e prendendo spunto dal processo dei Crediti, si potrebbero utilizzare per la descrizione due livelli:

1. Crediti,
2. Erogazione,

o quattro livelli:
1. Crediti,
2. Crediti,
3. Erogazione,
4. Clientela Retail,
5. Istruttoria,
6. Delibera,
7. Perfezionamento.

È facile desumere che non esiste una risposta univoca circa la determinazione del corretto livello di profondità della Mappatura dei processi.

Una scarsa profondità della Mappatura comporta una semplificazione nella descrizione del processo e ridotti tempi di analisi organizzativa. Chiaramente, così facendo, gli output qualitativi e quantitativi che deriveranno da un siffatto modello non saranno completi e tanto meno esaustivi.

Una profondità eccessiva della Mappa comporta un’esasperata articolazione dei processi con conseguente difficoltà di gestione del modello e lunghi tempi di analisi organizzativa. Gli output, se ben congegnati, saranno completi ed esaustivi permettendo analisi approfondite sui diversi aspetti considerati (efficientamenti, analisi dei rischi, scelte di tipo make or buy).

Il corretto livello di profondità è legato agli obiettivi che si intendono conseguire utilizzando il modello, al numero e alla qualità delle risorse interne ed esterne che partecipano al progetto, alla complessità dell’azienda che adotta il modello.

Una soluzione alla corretta gestione della problematica “profondità di processo” potrebbe essere la definizione di un livello di “profondità medio” cui riferire l’analisi delle diverse
dimensioni (rischi, controlli, normative, ecc.) a differenziare i restanti livelli di profondità ad analisi differenziata.

7.2 Il Modello: La cartografia e la tassonomia.

La modellazione dei processi aziendali è essenzialmente la rappresentazione grafica del funzionamento di un'azienda ed è utilizzata per agevolare la comprensione della realtà complessa descritta, forti della certezza che un buon disegno vale più di un lungo discorso. A causa dell'enorme complessità della realtà descritta, tale rappresentazione è forzatamente semplificata e mette in risalto solamente gli aspetti funzionali all'esigenza dell’analisi. Un po’ come una carta stradale, che della complessità del territorio mostra solamente le città e le vie di comunicazione, con la certezza che l'obiettivo per cui è stata realizzata è quello di far orientare il lettore.

Tale rappresentazione è espressa in maniera uniforme ed omogenea e centrata sui processi aziendali, in particolar modo su quelli di business, e sull'identificazione delle catene del valore, quindi capace di fornire una visione univoca del funzionamento dell'azienda a prescindere dal punto di vista. Poiché ciascun modello deve rispettare un compromesso tra almeno i tre elementi di completezza, costo, e semplicità di lettura, ci si rende immediatamente conto che iniziare a fare da subito dei disegni non è la strada corretta per raggiungere degli obiettivi concreti.

Infatti, manca un primo passo fondamentale che è quello di stabilire come tali rappresentazioni o disegni debbano essere effettuati. Quali elementi della realtà devono essere rappresentati e quali no, con che formalismo, con quale livello di dettaglio, quali informazioni di ciascuna entità devono essere mantenute, quali relazioni tra entità si vogliono evidenziare, quale strumento si intende utilizzare per fare i disegni.

L’insieme di tutti questi elementi altro non è che una metodologia di modellazione dei processi. A ciascun oggetto rappresentato nei diagrammi corrisponde un elemento o concetto della realtà da descrivere. Non è tuttavia vero il viceversa, infatti il modello non deve necessariamente considerare tutte le entità reali, ma solo quelle di interesse per il problema che si vuole risolvere.

La scelta delle entità reali di interesse per la modellazione si attua dunque definendo le classi di oggetti che faranno parte del modello. L’insieme di tutte le classi e delle loro interrelazioni è il metamodello, ossia un modello per creare degli altri modelli (in questo caso i modelli di funzionamento delle aziende).
Si dovranno quindi definire:

- Quali sono le classi di oggetti da rappresentare nella modellazione. Ad esempio, se l’obiettivo a fine progetto fosse unicamente quello di sapere in quali processi è coinvolto ciascun dipendente dell’azienda e con che ruolo, probabilmente basterebbe utilizzare un gruppo molto ristretto di oggetti: processi, attività, unità organizzative e persone.

- Per ciascuna classe, quali proprietà dovranno avere gli oggetti istanza. Ad esempio per ogni processo si può volere un commento testuale che ne spieghe a grandi linee gli obiettivi, oppure su ogni persona si può volere il numero di interno o un codice identificativo univoco in tutta l’organizzazione, ecc…

- Per ciascuna classe, con quali altre classi di oggetti possono essere legati gli oggetti istanza. Ad esempio per ogni processo si potrebbe voler indicare qual è l’attore responsabile (process owner), quindi si vuole vedere il legame tra la classe degli attori e quella dei processi. Oppure, più banalmente, si può dire che un processo è suddiviso in fasi (le attività), quindi deve esserci un legame fra la metaclasse processo e attività che serva ad esprimere di quali attività è composto un processo.

- Quali informazioni è necessario mantenere sui collegamenti tra gli oggetti. Ad esempio, se vogliamo sapere a quale struttura organizzativa appartiene una certa persona, probabilmente ci interessa anche sapere da quale data vi appartiene. Abbiamo quindi bisogno di evidenziare un’informazione (la data di assegnazione) sul collegamento fra le persone e le strutture organizzative.

Da che tipo di diagrammi può o deve essere descritto ciascun oggetto. Per esempio un processo può essere descritto sia dal diagramma di contesto che ne fa vedere le relazioni con l’esterno, sia da un diagramma di scomposizione che mostra i sottoprocessi di cui è composto.

7.3 Gli strumenti.

È chiaro che se si ha intenzione di rappresentare il funzionamento di un’azienda di qualsivoglia dimensione non è pensabile disegnare i diagrammi con carta e penna. Ciò che quindi serve di base è l’uso di un calcolatore elettronico.

Se poi l’azienda è composta da più di una persona inizia ad essere difficile anche lavorare con strumenti di disegno generici, ma diventa essenziale servirsi di strumenti specifici che, oltre funzioni di disegno vettoriale e di manipolazione grafica degli oggetti, forniscono anche “in bundle” un formalismo già definito rispondente ad uno standard oppure proprietario.

In questo modo sarà molto più semplice definire una collezione di diagrammi sufficientemente flessibile e manipolabile. Questo tipo di strumenti potrebbe essere sufficiente allo sviluppo di soluzioni per problemi di piccole dimensioni e ciò ha sancito il successo di strumenti quali
Microsoft Visio, ConceptDraw (www.conceptdraw.com) o controparti, più semplici, Open Source come Dia2 e Inkscape3.

Tuttavia, se si vuole un approccio fondato su solide basi, con la modellazione dei processi aziendali, ossia se si ha il bisogno di affrontare problemi di organizzazioni con una dimensione non trascurabile, si ha sicuramente bisogno di un software creato ad hoc; un software che “conosca” gli oggetti che si vogliono rappresentare e sappia assegnargli, oltre che una forma grafica, le proprietà che lo caratterizzano, ma soprattutto uno strumento che permetta di vedere gli oggetti rappresentati da più punti di vista e di estrarre della conoscenza, dall’insieme di oggetti modellati, al di fuori dei diagrammi in cui questi sono rappresentati.

Ciò che serve è un software di CASE: Computer Aided Systems Engineering.

Ovviamente, allo stato dell’arte, per approdare attraverso la modellazione dei processi aziendali ad una effettiva gestione dei processi, sono necessari altri elementi oltre ad una buona rappresentazione grafica. Questo anche per il fatto che un disegno, per quanto ricco, è pur sempre una rappresentazione parziale e semplificata della realtà aziendale. Per ciascun oggetto reale, infatti, si possono disegnare dei diagrammi che ne offrono una descrizione da una certa prospettiva, ma spesso è cosa utile avere più prospettive per uno stesso oggetto e studiarne le relazioni con altri elementi al di fuori di un dato diagramma.

A tal fine è necessario avere un repository unico che contenga tutti gli oggetti usati per la rappresentazione dell’azienda e le relazioni fra essi. In questo modo sarà possibile fare delle interrogazioni mirate (ad esempio “quali operazioni sarebbero messe in crisi dal crash dell’applicazione X?”, oppure “Di quante Risorse Umane ho bisogno per offrire il servizio Y?”).

Il repository è dunque il punto nevralgico della conoscenza aziendale e diventa l’unico depositario ufficiale e punto di riferimento per la formalizzazione del funzionamento dell’organizzazione.

Oltre ad avere un repository unico della conoscenza sarà necessario che le informazioni contenute nel repository siano fruibili dai destinatari ai diversi livelli dell’organizzazione. Insomma, bisogna assicurarsi che ciascuno abbia l’informazione giusta al momento giusto. È quindi necessario poter estrarre senza troppa difficoltà dal repository dei deliverable che mostrino ogni volta tutta e sola l’informazione necessaria raggiungendo il doppio obiettivo di informare senza confondere.

Si possono dunque riassumere le principali caratteristiche auspicabili per uno strumento software a supporto della Business Process Analysis:


o messa a disposizione di un metamodello, possibilmente molto flessibile, e di un formalismo per rappresentare gli oggetti dell’analisi di processo;

- supporto a diverse tipologie di diagrammi per ciascun aspetto dell’azienda che si vuole presentare (organigrammi, diagrammi di contesto dei processi, diagrammi di flusso delle procedure, obiettivi e requisiti dei progetti, ecc…);

- gestione di un repository unico della conoscenza;

- capacità di produzione di deliverable in forma di documenti RTF o di Siti Web. Questa caratteristica è fondamentale per la diffusione della conoscenza ai diversi livelli nell’organizzazione;

- integrazione con strumenti di produttività individuale e col sistema operativo in generale.

7.4 Business Process Reengineering.

L’azienda consta di un insieme di attività che devono essere altamente integrate per poter sfruttare tutte le opportunità operative che rendono fattibile il conseguimento di obiettivi diversi ma correlati. (Oriani, Monti, 1996). Gli strumenti classici di coordinamento si rivelano insufficienti a far fronte alle nuove sfide competitive cui l’azienda è esposta. A tal proposito, l’organizzazione per processi consente di migliorare l’efficacia e l’efficienza dell’azione aziendale, riducendo la complessità organizzativa. Ragionando per processi interorganizzativi si giunge alla comprensione più completa dell’intera catena del valore attraverso la quale viene predisposto il prodotto/servizio per il cliente finale.

L’organizzazione è definita come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e viene realizzato il coordinamento tra tali compiti. L’organizzazione per processi ribalta, invece, la visione della struttura verticale, formata da compiti specialistici da coordinare attraverso una struttura gerarchica e flussi informativi alto-basso/basso-alto. L’organizzazione cioè viene concepita in modo orizzontale come un insieme di catene orizzontali di attività finalizzate a predisporre il prodotto/servizio per il cliente. Tali catene di attività sono appunto i processi. L’azienda diviene dunque un flusso di processi orizzontali, che consegue i propri risultati solo quando è ottimizzato il coordinamento del flusso di attività che genera l’output per il cliente. Pertanto, il business si realizza espletando processi e non presidiando funzioni. (Costa, Nacamulli, 1996)

L’efficacia e l’efficienza del processo sono conseguite attraverso l’introduzione di nuove logiche organizzative che consentono di ottimizzare o semplificare il processo esistente. Tra di esse: la delinearizzazione che diminuisce i tempi di esecuzione del processo; la separazione tra attività di supporto e attività principali; la separazione tra attività standard ed attività complesse; l’eliminazione di attività inutili cioè di attività non a valore e delle
duplicazioni; la modifica del concetto di controllo, sostituendo i controlli puntuali con quelli
aggregati sull’attività complessiva.
Si può migliorare l’efficacia del processo tramite il potenziamento delle capacità organizzative
d’integrazione, ovvero attraverso il ricorso a logiche e strumenti per il coordinamento che
garantiscano il rapido e corretto flusso di lavoro tra le varie attività interconnesse attribuite a
diverse unità organizzative. Ci si basa sulla consapevolezza del fatto che l’organizzazione sia
orizzontale e sulla contemporanea necessità di mantenere le specializzazioni funzionali in
essere. (Matthews, 1994).

Occorre dunque individuare ed implementare strumenti che rinforzino le connessioni tra le
varie unità. Tra tali strumenti si evidenziano:
1. **i gruppi di lavoro interfunzionali**;
2. **il process owner**, questi è specificamente responsabile dell’efficacia e dell’efficienza di
   un processo interfunzionale. Viene individuato sulla base delle sue maggiori
   competenze in materia o sulla base della sua appartenenza alla funzione aziendale
   maggiormente interessata ai risultati del processo. Ha il compito di coordinare le varie
   funzioni coinvolte , facendo prevalere l’obiettivo complessivo del processo su quello
   specifico funzionale. È responsabile del continuo miglioramento delle prestazioni del
   processo, non ha autorità gerarchica sulle persone che realizzano le attività del
   processo le quali restano nelle loro unità funzionali. In tal senso, il suo rapporto con gli
   altri manager aziendali possiede problematiche analoghe a quelle degli altri manager
   “laterali”.
3. **la logica del cliente interno**, secondo la quale l’ufficio o il reparto a valle deve essere
   considerato come un cliente, se ne evidenzia l’importanza della collaborazione per il
   conseguimento del comune obiettivo di soddisfazione del cliente;
4. **gli indicatori di interfaccia**, cioè degli indicatori di prestazione situati nel punto di
   interfaccia tra due unità organizzative diverse, essi devono essere connessi alle attese
   dei clienti interni e sono di natura operativa, devono inoltre essere allineati con gli
   obiettivi principali del processo;
5. **il potenziamento dei flussi informativi automatizzati**, attraverso il ricorso all’IT;
6. **l’utilizzo di tecniche specifiche**, come ad esempio la *Quality Function Deployment* QFD.

Sussistono due tipologie di rapporto che legano il *reengineering* dei processi agli obiettivi
aziendali a seconda che si faccia riferimento a modelli di comportamento reattivo o proattivo.
Nel modello reattivo il *reeengineering* viene effettuato per conseguire obiettivi derivati dalle
esigenze espresse dal mercato relativamente al prodotto/servizio. L’azienda cioè reagisce
agli stimoli provenienti dal mercato.
Nel modello proattivo, invece, l’azienda cerca di proporre anticipatamente in modo creativo, il
*reengineering* avviene perciò simultaneamente al riposizionamento strategico.
Un intervento di riprogettazione richiede focalizzazione, si ravvisa la necessità di individuare i processi critici sui quali concentrare i propri sforzi.

Il reengineering dei processi che avviene tramite un’approccio analitico si realizza con un’analisi dettagliata del processo esistente, di evidenziazione dei problemi insiti in esso, di individuazione delle loro cause e di ridisegno. Nell’approccio creativo si individuano due fasi che si svolgono in modo congiunto il più delle volte. Tali fasi sono la comprensione del processo e la riprogettazione dello stesso. Bisogna capire come si colloca il processo all’interno della strategia aziendale e compiere processi iterativi di ripensamento strategico. È necessario attivare taluni elementi organizzativi, quali: il ruolo di lancio e coordinamento che sia promotore del reengineering e ne coordini l’attivazione oltre che l’implementazione dei nuovi processi; il process owner responsabile della realizzazione della riprogettazione e del conseguimento dei risultati attesi; il gruppo di riprogrettazione responsabile dell’analisi e riprogettazione di un singolo processo.

Diviene necessario dunque puntualizzare come il reengineering operi sui processi vitali per incrementare il valore fornito al cliente ed agli azionisti e per creare un vantaggio competitivo sul mercato.

Si possono, inoltre, individuare tre fasi distinte di un progetto di business reengineering:

- l’inizializzazione del progetto, in cui vengono definiti gli obiettivi e costruita una logica razionale che giustifichi il cambiamento e motivi l’organizzazione;
- la gestione della trasformazione, in cui si ridisegnano i processi chiave, si comunicano i primi quick hit cioè i miglioramenti ottenuti e si persevera nel coinvolgere e motivare l’organizzazione interna;
- il consolidamento e lo sviluppo del vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, si inizia il monitoraggio dei nuovi processi, si opera per un loro consolidamento in parallelo al continuo miglioramento e si procede alla graduale estensione del reengineering ad altri processi.

È estremamente rilevante che il top management definisca gli obiettivi del progetto focalizzandosi su tre assi di analisi quali: il cliente, il quadro competitivo, la situazione interna. Tale analisi consente di individuare su quali processi focalizzarsi, con quale intensità e secondo quale tempistica.

In un progetto di reengineering vengono coinvolti tre organi operativi in aggiunta ad uno steering committee (Costa, Nacamulli, 1996):

1) il reengineering team, è il decisore principale in quanto gli fa capo la responsabilità globale della gestione del progetto, costituito in genere dai capi dei singoli breakthrough team e dal capo del team comunicazione. A tale team spetta di comprendere e coordinare come i vari team interagiscono tra loro, di guidare i breakthrough team e stimolare la discussione al loro interno, fornire le risorse adeguate ed assicurare la
convergenza delle attività dei breakthrough team, anticipare, identificare ed indirizzare i potenziali problemi del progetto.

2) I breakthrough team, sono team cross-funzionali, dedicati all’analisi ed al redesign di un unico processo, ciascuno di essi ha il compito di svolgere tutte le analisi, i piani di implementazione necessari per il raggiungimento dell’obiettivo fissato dal reengineering team.


Di seguito, nella figura 21 si evidenziano gli organi operativi coinvolti in un progetto di reengineering.

Durante l’intero progetto le attività principali identificabili sono:

1. il lancio e training del team;
2. redesign dei processi;
3. raggiungimento del massimo potenziale offerto dalla catena del valore coinvolgendo interfacce esterne all’azienda;
4. definizione delle dimensioni da misurare e monitorare;
5. comunicazione;
6. coordinazione con gli altri progetti di miglioramento in corso.

Di rilevante interesse, è pure il contributo che l’IT può conferire ad un progetto di business reengineering, che si focalizza nella fase di riprogettazione di processi complessi e nel progetto in se stesso.

Un buon sistema informativo può far conseguire i seguenti vantaggi: disporre della giusta informazione al posto ed al momento giusto, automatizzare momenti decisionali del processo, permettere di fornire più valore al cliente.

7.5 Il Project Management.


Gli elementi del progetto sono:
1) l’obiettivo, il quale è variabile ed è di difficile definizione;
2) la pianificazione, la quale deve essere rivista periodicamente rivista al fine anche della verifica dei risultati, a seguito della quale può essere necessaria la ripianificazione;
3) l’interdisciplinarietà, nessun progetto è infatti neutrale, ciò implica avere diversi stakeholders;
4) la temporaneità;
5) la straordinarietà, il progetto cioè soddisfa bisogni straordinari ed in ciò sussiste la differenza con le aziende che producono su commessa.

Occorre precisare che gli elementi della pianificazione e della straordinarietà hanno un costo non irrilevante.

L’obiettivo, a sua volta, possiede le seguenti caratteristiche:
- è specifico;
- è misurabile;
- è altamente conosciuto e condiviso il bisogno;
- è raggiungibile, sono cioè disponibili i mezzi finanziari e le risorse umane;
- è temporizzato.
E` possibile raggiungere l`obiettivo grazie all`attività svolta dal team work, poiché il progetto è organizzato.

I soggetti coinvolti nell`attività di project management, oltre al team work, riscontriamo: il project leader, il project manager, gli stakeholders.
All`interno del team work una persona viene identificata come gestore del progetto, questi funge da collante tra il team work stesso ed il project leader.
Il project leader è responsabile del progetto, è dotato di potere di intervento operativo, monitora l`insorgere dei problemi per trovarne le soluzioni, conosce le informazioni e le fornisce al committente.
Il team work si compone di nuclei organizzativi o risorse apportatrici ciascuna di specifiche competenze e metodologie. Ogni team work ha un committente, un project leader ed un project manager.
Il project manager gestisce il progetto, verifica le sue fasi di avanzamento, coordina le risorse disponibili, facilita lo scambio di informazioni tra i soggetti coinvolti.
Il project management differisce dal program management che rappresenta l`attività di gestione applicata ad un portafoglio di progetti. Il program management implica definire per n progetti la relativa priorità. Tra i progetti la priorità viene attribuita in base alle necessità avvertite, per valutarla si procede alla valutazione dei costi-benefici dei diversi progetti. Tuttavia, talvolta la priorità non si rivela sufficiente e con l`incremento della complessità ci si basa anche sul ranking.
Gli stakeholders si trovano al di fuori del progetto ed in modo diretto o indiretto essi sono portatori di interessi o aspettative sul progetto.
Le attività propedeutiche al project management sono:

- la raccolta dati;
- la trasformazione in formazione (derivante dall`elaborazione del dato);
- l`analisi ed il superamento dei vincoli;
- la valutazione economico- finanziaria dell`opportunità;
- la valutazione della fattibilità temporale e tecnica;
- la pianificazione;
- la costituzione del team in base alle competenze.

Nell`ambito della pianificazione risulta essenziale la definizione del numero di risorse umane utili al progetto fatta sulla base della durata (elapsed) del progetto e del lavoro complessivo da svolgere (effort).
Si deve poi stendere l`elenco delle attività da svolgere, ponendo in rilievo le relazioni che sussistono tra di esse.
Infine, molto utile si rivela la fase di follow up che a conclusione della pianificazione verifica la vitalità del progetto e del mantenimento dei risultati dopo la chiusura del progetto.
8. Il check – up organizzativo.

Obiettivo di questo capitolo è di delineare la metodologia ed i principali schemi di riferimento da seguire per l’esecuzione di un check-up organizzativo, cercando di non trascurare le problematiche connesse all’impostazione di un progetto di questo tipo. Nello specifico i punti particolari su quali soffermarsi sono:

1. Definizione di check-up organizzativo;
2. Metodologia da seguire;
3. Risorse richieste;
4. Struttura e schemi di riferimento del check-up.

8.1 Definizione di check-up organizzativo.

In dottrina diversi sono gli approcci che tendono a caratterizzare il check-up organizzativo, sia in termini di dimensioni d’analisi sia di strumentazione impiegata. Una definizione abbastanza generica da poter essere considerata esaustiva è la seguente:

"Il check-up organizzativo ha lo scopo di ricercare le caratteristiche essenziali della struttura e del funzionamento di un’azienda, identificando i sottoinsiemi dell’organizzazione che presentano funzionamenti anomali, verificando la coerenza delle variabili organizzative con la strategia aziendale che si intende perseguire e le leve disponibili per migliorarne il profilo competitivo". (Costa, Nacamulli, 1996)

Il diagnostico, quindi, deve portare alla luce le incoerenze tra scelte tecniche e organizzative, tra sottosistemi diversi all’interno dell’azienda e variabili quantitative (clima aziendale, valori, livello di soddisfazione, etc).

In sintesi, l’obiettivo è quello di verificare le variabili organizzative di un’azienda (a diversi livelli) con lo scopo di:

1. migliorare e/o adattare sottoinsiemi dell’organizzazione aziendale che presentino funzionamenti anomali;
2. verificare da un lato la coerenza delle variabili organizzative con la strategia che si intende perseguire e, dall’altro, di definire in via preliminare i possibili interventi necessari per un’implementazione di miglioramento.

La diagnosi dell’assetto organizzativo esistente è un presupposto per l’individuazione delle specifiche scelte di cambiamento aziendale. Secondo Beckard e Harris (1992), infatti, la diagnosi si pone a valle della definizione di un cambiamento e a monte di un ridisegno dei ruoli delle principali funzioni aziendali.
8.2 Metodologia da seguire.

La metodologia di analisi, di seguito descritta, prescinde dal fatto che si impieghino per il check-up risorse interne o esterne. Obiettivo è solo quello di illustrare da un lato le possibili fonti e modalità di reperimento delle informazioni necessarie e, dall’altro, il processo logico attraverso il quale si porta a compimento l’attività. La metodologia è valida sia se si analizza una struttura organizzativa, sia se si analizza un processo.

La prima parte del lavoro, deve avere come obiettivo principale la “condivisione” con il committente (il quale può essere, ovviamente, un collega o il cliente). Qualsiasi lavoro, anche se raggiunge gli obiettivi previsti, se non condiviso non conduce a risultati utili.

Le attività da svolgere nella prima parte sono:

- chiarimento con il committente sugli obiettivi del progetto, identificando il “bisogno di cambiamento” aziendale (es. lancio di una nuova strategia, revisione di una strategia in essere attraverso un programma di change management, fusione/acquisizione, avvio programmi di riduzione dei costi o di miglioramento qualità, introduzione di un nuovo sistema informativo, ridisegno dei processi aziendali, ecc.);
- condivisione con il committente delle modalità con cui si propone di condurre il progetto (es. interviste, contatti chiave, ricorso a team member interni, visite sul campo, questionari, ecc.);
- definizione di una tempistica di lavoro e di un calendario di momenti istituzionali di confronto/raccordo con il committente.

Il lavoro per essere efficace necessita di evidenze e fatti a supporto, anche laddove sono prevalenti gli aspetti qualitativi (es. Contenzioso, Gestione dei beni immobili, ecc.). La raccolta di dati e informazioni a supporto del check-up si svolge per lo più facendo ricorso a documentazioni interne formalizzate (organigramma, mansionari, circolari, regolamenti, etc), in taluni casi attraverso la formulazione di questionari.

In questo caso le attività sono:

- raccolta dati, documentazione e reporting aziendali specifici (es. organigrammi, statuti, regolamenti, mansionari, bilanci, budget, studi di fattibilità su tematiche organizzative svolti precedentemente, output del controllo di gestione, ecc.);
- predisposizione del piano delle interviste;
- intervistare il top management, il middle management, i professional;
- formulazione di questionari (nessessari se la popolazione aziendale da raggiungere è molto ampia, ma onerosi in termini di tempi di preparazione, compilazione ed elaborazione).
Nella pratica, il modello realizzato rappresenta un mix delle alternative possibili, aspetto che rende il lavoro particolarmente laborioso, ma in grado di assicurare un risultato finale.
La presenza del questionario richiede delle considerazioni ulteriori. Per quanto concerne la fase dell’intervista si ricorda di prepararla con cura, definendo gli obiettivi principali che si propone di raggiungere, cercando di seguire sempre un filo logico, pur lasciando all’intervistato un adeguato livello di libertà nella conduzione.
L’intervista deve essere in linea di massima individuabile, soprattutto per ragioni di confidenzialità, ma si possono anche prevedere delle interviste di gruppo; questo in presenza di tempi stretti di lavoro. Bisogna sempre ricordarsi che, nella maggior parte dei casi, la risorsa intervistata è un buon manager/professional e, quindi, un ottimo suggeritore di soluzioni. Allo stesso tempo è una risorsa che cercherà di ingigantire i problemi che lo attanaglino allo scopo di alzare il livello di attenzione dell’analista.
Nel caso di una popolazione ampia da intervistare, per motivi di tempo e di costi, l’intervista con il questionario rappresenta una fonte indispensabile sia di fatti che di opinioni. È però necessario verificare, attraverso specifici controlli qualitativi nel corso dell’intervista stessa e successivamente anche in sede di stesura delle note finali, il grado di attendibilità delle notizie ricevute.
Una volta raccolti i dati, si può iniziare l’attività di analisi.

L’analisi va realizzata delineando le modalità con cui è realizzata la divisione del lavoro all’interno dell’unità organizzativa sia a livello orizzontale che a livello verticale; come vengono affrontate le esigenze di specializzazione e coordinamento, di accentramento/decentramento delle attività, come viene regolato l’utilizzo della gerarchia e del potere. L’analisi verterà su tre dimensioni essenziali:

- definizioni di ruoli e attività (task) e relativi contenuti: si dovrà studiare l’organigramma aziendale analizzando in dettaglio i contenuti delle figure professionali, allo scopo di evidenziare ruoli e attività da eliminare (perché non più produttori di valore per l’azienda), da accorpare o riattribuire (per evitare duplicazioni o sovrapposizioni di figure contiguous) oppure da creare (per far fronte a un gap di competenze dell’azienda);
- specificazione del livello di coordinamento: bisognerà evidenziare criticità e disfunzioni nei meccanismi di coordinamento adottati (tra diverse unità organizzative, all’interno della stessa unità o tra holding di un gruppo e le unità operative), allo scopo di mettere a punto i meccanismi ad hoc che sembrano più idonei tra: supervisione diretta, rapporti standardizzati, di adattamento reciproco su rapporti informali;
- analisi delle relazioni di potere e posizioni di responsabilità: oltre ad analizzare l’organigramma ufficiale, occorre mappare i reali rapporti di potere all’interno della struttura in termini di numero di livelli e di riporti e numero di soggetti coinvolti. Si dovrà quindi analizzare il processo di elaborazione delle decisioni, rilevandone le modalità, la tempestività e i soggetti/strutture responsabili di:
  - evidenziare le necessità o i problemi da risolvere;
− analizzare il problema, valutare le diverse opzioni ed esprimere le raccomandazioni sul da farsi;
− concorrere alle decisioni fornendo supporto tecnico o suggerimenti;
− decidere;
− approvare la decisione.

I tempi con cui vengono prese le decisioni possono dipendere da una o più fasi del processo e per il loro miglioramento si deve puntare sul numero di riporti ottimale per l’azienda, che deve tendere ad una maggiore responsabilizzazione del management e all’incremento dell’efficienza operativa (organizzazione piatta), tenendo però conto delle curve di apprendimento dei manager coinvolti.

Avendo raccolto dati e documentazioni e avendo iniziato una prima analisi sulla struttura arriva ora il momento di verificare la coerenza delle diverse variabili organizzative (struttura, sistemi, risorse umane) rispetto alla strategia aziendale e alle competenze richieste, evidenziando gli eventuali ostacoli alla realizzazione della strategia adottata e le cause per cui sussistono tali vincoli (stile di management, sistema di valori, cultura aziendale).

Si valutano i sistemi di supporto all’operatività aziendale intesi sia come applicazioni informatiche che come meccanismi e modalità operative che presiedono al funzionamento delle diverse unità aziendali. Per valutare l’opportunità di rivedere o correggere alcuni meccanismi operativi, occorrerà:

- rilevare, tramite interviste o questionari rivolti al management, il livello di considerazione sul ruolo dei sistemi e sul loro impatto strategico, il livello di soddisfazione dell’utenza interna/esterna sulle funzionalità consentite e sulla loro affidabilità;
- analizzare in dettaglio i sistemi relativi a:
  - la determinazione degli obiettivi a allocazione delle risorse (pianificazione strategica, programmazione e controllo, gestione integrata della tesoreria)
  - il supporto ai processi decisionali (informativi, decisionali, di gestione dei conflitti)
  - la gestione del personale (per la selezione, carriera, retribuzione, formazione e programmazione, gestione dell’orario di lavoro)
- definire, per le applicazioni informatiche utilizzate:
  - le eventuali aree di obsolescenza rispetto all’evoluzione del business;
  - la risponenda ai requisiti operativi, individuando le eventuali funzionalità non supportate dal sistema;
  - il livello di integrazione tra le diverse procedure;
  - la facilità d’uso (livello di navigabilità, presenza funzioni di help, user friendly);
  - il grado flessibilità delle procedure e l’idoneità al superamento delle obsolescenze tecnologiche/funzionali e all’abilitazione di nuovi sviluppi.
In caso siano state riscontrate criticità rilevanti nello stato degli applicativi, si dovrà considerare l’opportunità di implementare nuove soluzioni informatiche, valutando le diverse alternative presenti sul mercato e l’impatto sull’organizzazione di tale installazione in termini di tempi e costi (tempistica del rilascio, turbolenza indotta dall’implementazione sui sistemi gestionali e di business, curva di apprendimento).

A questo punto occorre fare una serie di valutazioni relativamente:

- alle scelte organizzative: valutare il livello di coerenza nelle scelte organizzative. La struttura organizzativa aziendale è, in estrema sintesi, il risultato delle modalità con cui si realizza la divisione del lavoro a livello orizzontale e verticale, con lo scopo di ottimizzare le esigenze di specializzazione e di coordinamento, di accentramento e decentramento delle attività.
- alla valutazione dell’inadeguatezza delle risorse umane. Molto spesso accade che un azienda incontra difficoltà nell’attrarre e trattenere risorse, il che evidenzia, più che un problema di mix, criticità legate al livello di turnover, alle dinamiche retributive, etc.
- alla valutazione del livello di coerenza nei criteri e nei metodi gestionali. Lo stile, con cui operano l’imprenditore o i manager di una azienda, può essere considerato una di quelle variabili critiche nella comprensione della realtà aziendale. Inoltre, nel corso di una attività di analisi occorre porre attenzione ai sistemi di supporto dell’operatività aziendale.

8.3 Struttura e schemi di riferimento del check-up.

Il diagnostico ha l’obiettivo di rappresentare in modo chiaro al committente il livello di accettazione del cambiamento proposto e l’effettiva capacità di portarlo a termine nelle differenti strutture ed unità organizzative aziendali coinvolte, al fine di renderlo consapevole delle strutture aziendali su cui far leva e di quelle su cui intervenire in modo mirato per generare il consenso o gestire le resistenze eventuali.

Il modello operativo del diagnostico detto delle “sette S” (di cui di propone una rappresentazione grafica nella figura 22 di seguito riportata), elaborato dalla società McKinsey si compone di tre fasi:
1) definizione e comprensione della strategia aziendale, attraverso l’analisi del business e l’attività di benchmarking;
2) determinazione delle skill necessarie all’azienda per competere in modo duraturo e con successo;
3) verifica della coerenza delle variabili organizzative aziendali rispetto alla strategia perseguita ed alle competenze richieste.

STRUTTURA DEL DIAGNOSTICO

Nella fase preliminare, al diagnostico, della definizione dell’accordo con il committente, le attività tipiche che vengono svolte sono: la condivisione con il committente stesso degli obiettivi del check-up, le interviste al top management e la lettura della prima documentazione disponibile. Si perviene così all’individuazione delle risorse ed alla redazione di un budget di spesa, oltre che del piano di lavoro di massima.

Nella definizione della strategia, vengono realizzate attività di analisi del business system e dei principali processi, analisi di settore e del budget/piano; vengono individuati i fattori chiave di successo. In tal modo, si giunge alla riformulazione sintetica della strategia aziendale.

La seconda fase del diagnostico è rappresentata dalla determinazione delle skill, intendentosi come tali le competenze tecnologiche, di innovatività, di prodotto, di sistema produttivo e di marketing che contraddistinguono il modus operandi dell’azienda sul mercato. L’analisi delle skill implica la realizzazione di attività di benchmarking e di intervista alla clientela o agli esperti, oltre che a soggetti interni all’azienda stessa. Dopo la misurazione e la valutazione delle skill precedentemente individuate si perviene alla redazione di una skill map ed all’individualizzazione dei cosiddetti pivotal job. Questi ultimi rappresentano i ruoli chiave, in quanto interfaccia con la clientela o cerniere essenziali nel processo di creazione, trasferimento e comunicazione al cliente del valore insito nel prodotto o servizio venduto; è su tali ruoli che si deve far leva per innestare il cambiamento organizzativo. I capi agenzia di una
banca sono esempi di *pivotal job* nel quadro di un rilancio commerciale della rete di vendita a fronte di una specifica responsabilizzazione mediante budget sui risultati, relativamente a precisi prodotti e segmenti di clientela.

![Matrice skill-will](image)


La terza fase del diagnostico ha lo scopo di evidenziare, passando in rassegna le differenti variabili, la presenza di eventuali incoerenze nelle diverse variabili organizzative che possono minare la realizzazione della strategia adottata o rallentarne il corso.

Il posizionamento dell’organizzazione rispetto al cambiamento proposto viene esplicitato nella matrice *skill-will* di seguito proposta nella figura 24.
In sede di diagnostico è di rilevante importanza l’attenzione posta nei confronti dei sistemi di supporto all’operatività aziendale, in quanto spesso possono costituire veri e propri asset strategici. I principali sistemi da analizzare sono quelli relativi a:

- determinazione degli obiettivi ed allocazione delle risorse: pianificazione strategica, programmazione e controllo, gestione integrata della tesoreria;
- supporto ai processi decisionali: informativi, decisionali, di gestione dei conflitti;

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strutture aziendali coinvolte</th>
<th>Impegno (will)</th>
<th>Capacità (skill)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Posizione rispetto al cambiamento</td>
<td>Convinzione</td>
<td>Coraggio/ spirito imprenditoriale</td>
</tr>
<tr>
<td>Top management</td>
<td>• Scarsa capacità di delega&lt;br&gt;• Scarsa sensibilità commerciale</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Funzione acquisti</td>
<td>• Carenza sistemi gestione ordini</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Funzione produzione</td>
<td></td>
<td>• Assenza di leadership&lt;br&gt;• Mancanza di competenze&lt;br&gt;• Retribuzioni inadeguate rispetto al mercato&lt;br&gt;• Carenza sistemi informativi</td>
</tr>
<tr>
<td>Funzione commerciale/marketing</td>
<td>• Carenza sistemi informativi</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Amministrazione e controllo di gestione</td>
<td></td>
<td>• Gestione inadeguata delle carriere</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestione risorse umane</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

• gestione del personale: selezione, carriera, retribuzione, formazione, gestione dell’orario di lavoro.

Taluni fattori critici relativi alle caratteristiche del personale aziendale e/o alle modalità di gestione dello stesso potrebbero tradursi, in sede di check-up, in freni alla realizzazione della strategia aziendale. E’, pertanto, importante capire l’impatto del cambiamento sulle risorse umane a disposizione dell’azienda.

Tra le variabili soft fondamentali nella comprensione dell’attuale realtà aziendale si pone lo stile del management, il quale è radicato nella personalità individuale e risente al contempo del forte condizionamento della cultura dell’azienda e del suo sistema di valori.

Si deve, infine, comprendere e metabolizzare la cultura aziendale ed individuare in essa i fattori critici in termini di perseguimento della strategia definita.

Ogni diagnostico termina con un documento finale contenente le raccomandazioni per il committente sui possibili interventi da realizzare, a fronte delle aree critiche individuate. Il successo del check-up si misura, una volta generato il consenso, sulla capacità dell’azienda di realizzare gli interventi suggeriti.
9 Applicazioni del MOIP

9.1 Operational Risk

Il Nuovo Accordo sul Capitale denominato “Basilea 2” prevede la determinazione di uno specifico requisito patrimoniale a fronte del rischio operativo secondo tre possibili approcci, caratterizzati da un livello di sofisticazione ed accuratezza crescente:

1. Basic Indicator Approach (BIA): è il più semplice, e calcola il requisito patrimoniale applicando un coefficiente ($\alpha$), definito dalle autorità di vigilanza, ad un singolo indicatore di esposizione, il Gross Income (corrispondente al margine di intermediazione) di Gruppo.

2. Standardised Approach (TSA): è una versione più articolata del Basic Indicator Approach, che utilizza coefficienti ($\beta$) da applicare all’indicatore di esposizione (Gross Income) per le varie linee di business tipiche di un gruppo bancario.

3. Advanced Measurement Approach (AMA): il requisito patrimoniale è pari alla misura generata dal sistema interno della banca per la misurazione del rischio operativo in base a criteri quantitativi e qualitativi indicati dal Nuovo Accordo sul Capitale.

E’ stata, inoltre, realizzata la “mappatura” delle principali attività e dei principali rischi dei due processi di cui sopra.

Di seguito, si propone una sintesi del procedimento, delle logiche e delle ipotesi impiegate per definire lo schema di analisi comune alla valutazione qualitativa (Risk Assessment) e quantitativa (Loss Data Collection) con l’individuazione dei potenziali eventi di rischio e dei controlli atti alla loro mitigazione.

9.1.1 Framework strategico – organizzativo.

Per il conseguimento di un efficace governo dei rischi operativi è necessario che la cultura e la consapevolezza su di essi sia diffusa in tutta la banca e che il processo decisionale sia chiaramente e coerentemente stabilito, in termini gerarchici e di responsabilità.

Le entità aziendali coinvolte all’interno del framework strategico – organizzativo sono:
- Consiglio di amministrazione;
- Collegio sindacale;
- (Eventuale) Comitato Risk Management;
- Alta Direzione;
- Funzione Operational Risk;
- Funzione Audit e Controlli;
- Funzione Organizzazione ICT;
- Risk Champion e Risk Owner;
- Altre funzioni della banca;
- Tutti i dipendenti della banca.
Di seguito, si riportano per ciascuna entità sopra menzionata le competenze con riferimento alla tematica rischi operativi.

**Consiglio di Amministrazione**

Il C.d.A., nell’adempimento dei propri poteri:

- Approva con delibera, sentito il parere del Collegio Sindacale, le strategie e le politiche del sistema di gestione dei rischi operativi, ivi inclusi la struttura organizzativa, con l’individuazione di chiare e appropriate linee di responsabilità e le connesse responsabilità; il processo di raccolta dei dati rilevanti sui rischi operativi; il sistema di reporting e i criteri di classificazione delle attività nelle “linee di business” regolamentari.

- È attivamente coinvolto nella supervisione del sistema di gestione dei rischi operativi. In particolare, con cadenza almeno annuale il Consiglio di Amministrazione, sulla base delle informazioni provenienti dalle strutture preposte, procede al riesame delle strategie e delle politiche del sistema di gestione dei rischi operativi, al fine di assicurare che le stesse siano adeguate e restino efficaci nel tempo. Nel caso emergano carenze o anomalie, il Consiglio di Amministrazione adotta con tempestività idonee misure correttive.

- Con cadenza almeno annuale, il Consiglio di Amministrazione, col parere del Collegio Sindacale, assume formale delibera in base alla quale:
  - esamina il documento conclusivo del processo di Autovalutazione nonché la connessa relazione dell’Internal Audit;
  - attesta il rispetto e la sussistenza dei requisiti regolamentari sia a livello consolidato che a livello individuale. L’attestazione relativa ai criteri minimi di idoneità a livello individuale tiene conto di apposite delibere assunte dai Consigli di Amministrazione delle società del gruppo.

**Collegio sindacale**

Il collegio sindacale, nell’ambito delle sue funzioni istituzionali di sorveglianza:

- vigila sul grado di adeguatezza del sistema di gestione dei rischi operativi adottato e sul suo concreto funzionamento;

- supporta il C.d.A. fornendo il proprio parere nelle delibere di:
  - esamina del documento conclusivo del processo di Autovalutazione;
  - attestazione del rispetto e della sussistenza dei requisiti regolamentari sia a livello consolidato che a livello individuale.

**(Eventuale) Comitato Risk Management**

Tra i compiti del comitato Risk Management spettano quelli di:
definire le perdite sopportabili nell’esercizio derivanti dai rischi di credito, di tasso di interesse, di mercato, di liquidità, operativi, di regolamento, di frode e infedeltà dei dipendenti, legali, di reputazione, etc.;
• approvare le metriche di misurazione dei rischi da adottarsi da parte delle competenti unità organizzative;
• verificare la posizione complessiva di rischio (scomposta nelle sue componenti di rischio di mercato, di credito ed operativo) e la sua coerenza con le perdite sopportabili;
• definire gli interventi da assumere per eliminare le incoerenze riscontrate fra gli indirizzi strategici in materia di rischi ed i rischi tempo per tempo assunti o in essere.

Alta Direzione

L’Alta Direzione predispone le misure necessarie ad assicurare l’istituzione, il mantenimento e il corretto funzionamento del sistema di gestione dei rischi operativi, specie con riguardo ai compiti e responsabilità delle strutture addette a tale sistema, al processo di raccolta dei dati rilevanti sui rischi operativi, al sistema di reporting nonché ai criteri per la classificazione delle attività nelle “linee di business” regolamentari.

L’Alta Direzione, inoltre, assicura che:
• risulti garantita l’efficacia del sistema di gestione dei rischi operativi;
• siano definiti flussi informativi volti a consentire al Consiglio di Amministrazione piena conoscenza e sorveglianza sui rischi operativi, con particolare riferimento agli inadempimenti e alle violazioni delle politiche stabilite in materia;
• siano individuati e valutati, anche sulla base delle informazioni fornite dalle strutture cui sono assegnate responsabilità di gestione dei rischi operativi, i principali fattori da cui può derivare l’esposizione a tale categoria di rischio;
• siano stabiliti canali di comunicazione efficaci al fine di assicurare che tutto il personale sia a conoscenza della cultura, delle politiche e delle procedure rilevanti del sistema di gestione dei rischi operativi.

L’Alta Direzione ha la responsabilità di assicurare che i rischi operativi potenziali relativi a nuovi prodotti, attività, processi e sistemi siano adeguatamente valutati prima che gli stessi siano introdotti o realizzati.

Operational Risk

La funzione Ufficio Operational Risk presidia il processo di Operational Risk Management (ORM).

Per l’espletamento delle proprie responsabilità essa svolge, fra le altre, le seguenti attività:
• definire le linee guida, gli indirizzi metodologici e gli obiettivi per lo sviluppo dei modelli utilizzati per misurazione del rischio operativo;
sviluppare i modelli di misurazione del rischio operativo certificandone la coerenza con la normativa degli Organismi di Vigilanza;

validare la coerenza dei modelli di misurazione del rischio operativo adottati dalle eventuali società del gruppo con la normativa degli Organismi di vigilanza;

curare l’implementazione e l’aggiornamento degli strumenti di misurazione del rischio operativo sia di natura qualitativa che quantitativa;

curare tutte le attività attinenti la creazione della base dati di rilevazione delle perdite operative, nell’ambito delle iniziative coordinate a livello di sistema (es. Consorzio DIPO gestito dall’ABI);

effettuare stress test sui modelli di misurazione del rischio operativo;

monitorare il profilo dei rischi operativi effettivamente assunti;

rilevare eventuali andamenti anomali e scostamenti significativi dei complessivi rischi operativi, analizzandone la natura e le cause in stretta collaborazione con le strutture interessate;

produrre il reporting periodico per l’Alta Direzione e per le altre funzioni interessate.

**Auditing, Controlli e Organizzazione**

La funzione Auditing e Controlli, coerentemente con il modello organizzativo e di controllo adottato, effettua revisioni periodiche sul sistema di gestione dei rischi operativi, al fine di valutarne la funzionalità e l’efficacia nonché la conformità con i criteri minimi di idoneità. In particolare, con cadenza almeno annuale, e al fine di assicurare la qualità dei dati, effettua verifiche sul processo di raccolta, gestione e conservazione dei dati rilevanti sui rischi operativi.

Il responsabile della funzione Auditing e Controlli informa il Consiglio di Amministrazione, l’Alta Direzione e il Collegio Sindacale dell’attività svolta in materia di rischi operativi e dei risultati di questa.

Con cadenza almeno annuale, la funzione Auditing e Controlli effettua un’autonoma valutazione dell’adeguatezza del processo di Autovalutazione e produce un’apposita relazione da far tenere al Consiglio di Amministrazione della banca.

La funzione Auditing e Controlli può effettuare ispezioni per verificare il rispetto della metodologia sui rischi operativi e può svolgere attività di consulenza in riferimento all’intero processo di *Operational Risk Management* mettendo a frutto il *know how* delle proprie risorse.

**Organizzazione e ICT**

La funzione Organizzazione presidia l’evoluzione dei modelli e delle strutture organizzative, promuovendo l’efficacia e l’efficienza dei processi e dei modelli organizzativi.

Tra i suoi compiti:

- predisporre, sulla base delle proposte formulate dalle unità competenti, i regolamenti dei processi (criteri per la gestione dei rischi delle singole fasi dei processi) ed i
connessi procedimenti operativi (attività, procedure e strutture organizzative coinvolte);

- predisporre, sulla base delle proposte formulate dalle unità competenti, gli interventi da assumere per eliminare le carenze e le disfunzioni che ostacolano la gestione dei rischi ed il conseguimento degli obiettivi in termini di efficacia e di efficienza;
- pianificare e ad attuare, per quanto di competenza, gli interventi di natura organizzativa operativa (normativa, manualistica, supporti per l’addestramento, etc.) associati all’introduzione di modifiche ai processi esistenti e all’avvio di nuovi processi;

L’Information e Comunication Technology nell’espletamento della propria missione spetta, tra le altre, le seguenti responsabilità:

- presidiare l’evoluzione e l’innovazione del sistema informativo aziendale attraverso la realizzazione degli interventi di natura applicativa e tecnica, in conformità ai piani di sviluppo del business ed ai collegati requisiti di processo;
- gestire l’esercizio operativo delle infrastrutture dati e di telecomunicazione a livello di sistema centrale, dipartimentale e distribuito;
- predisporre, aggiornare e gestire operativamente il piano di disaster recovery dei sistemi informativi.

**Risk Champion e Risk Owner**

Il *Self Risk Assessment* (SRA) è uno strumento di analisi qualitativa che mira a definire, attraverso indicazioni soggettive, scenari atti ad individuare e valutare i rischi operativi, misurare l’esposizione, la vulnerabilità, la qualità dei controlli e l’eventuale mitigazione. Tale processo di “autovalutazione” prevede la definizione del perimetro oggetto di indagine. Il momento centrale è la valutazione dell’esposizione al rischio con un’analisi delle aree di vulnerabilità e le possibili forme di mitigazione.

Premesso che tutti i dipendenti della banca sono responsabili dei rischi operativi insiti nella loro attività, allo scopo di assegnare precise responsabilità all’interno della struttura, nei diversi progetti di *Operational Risk Management* si individuano le seguenti due figure di riferimento:

- il “Risk Champion”: esso è responsabile delle indicazioni soggettive rilevate in sede di intervista con il risk owner;
- il “Risk Owner”: è un soggetto individuato dal Risk Champion al quale viene somministrata l’intervista, in quanto ritenuto il miglior conoscitore del processo soggetto ad analisi.

Le indicazioni soggettive vengono fornite dal cosiddetto risk owner che, in pratica, è colui a cui viene somministrata l’intera intervista. Il risk owner rappresenta la figura più indicata per rispondere ad un intervista simile, in quanto unico conoscitore dell’intero processo soggetto ad analisi di *self risk assessment*. 
Altre Funzioni della banca

*Pianificazione e controllo di gestione:* di concerto con l’Amministrazione e l’Operational Risk, ciascuno per la propria competenza, scompone il *Gross Income Individuale/Consolidato* secondo le dimensioni richieste dal Comitato di Basilea.

*Amministrazione e bilancio:* consente l’individuazione di alcune fonti informative ed il raccordo contabile di tutte le fonti informative individuate.

*Altre funzioni aziendali:* coinvolte a vario titolo nell’attività di *Self Risk Assessment* e nella raccolta dei dati di perdita operativa.

Tutti i dipendenti della banca

La metodologia di gestione dei rischi operativi, per lo svolgimento delle attività di SRA, prevede il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, ciascuna con ruoli e competenze successivamente delineate.

Ogni dipendente deve essere posto nelle condizioni di acquisire consapevolezza sui rischi operativi inerenti le mansioni e obblighi ricoperti, attraverso la formazione ed il continuo miglioramento della cultura interna del rischio operativo. Per “cultura interna” del rischio operativo si intende l’insieme di valori, atteggiamenti, competenze e comportamenti a livello individuale o collettivo che determinano l’impegno e lo stile adottati dall’impresa nella gestione del rischio operativo.

Una conoscenza ed una gestione inadeguate del rischio operativo aumentano fortemente la probabilità che taluni rischi sfuggano all’individuazione e al controllo. E’ necessario creare una cultura che assegni un’elevata priorità all’efficace gestione del rischio operativo e all’osservanza di rigorosi controlli sull’operatività.

9.1.2 Principali definizioni

Di seguito, vengono riportate le definizioni di alcuni termini che verranno ripresi più volte nel presente lavoro:

- **Rischio operativo**;
- **Perdita operativa**;
- **Area Operativa**.

**Rischio Operativo**

Il rischio operativo, secondo quanto previsto dal Comitato di Basilea, viene definito come “rischio di perdite derivanti dalla inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni. Tale definizione include il rischio legale, ma non quelli strategico e di reputazione”.

95
Allo scopo di realizzare un modello con un’efficacia gestionale, si può ritenere opportuno allargare la definizione di rischio operativo comprendendo nella definizione quei rischi esclusi dalla normativa di riferimento:
- rischio di business;
- rischio di reputazione;
- rischio organizzativo: inefficienze operative, duplicazione di costi/risorse, ecc.

**Perdita Operativa**

La perdita operativa viene definita come l’insieme dei costi connessi all’accadimento di un evento pregiudizievole, al di fuori delle spese di piccolo importo, dei programmi d’investimento, dei costi opportunità e/o dei mancati guadagni.

Così come per il rischio, allo scopo di realizzare un modello con un’efficacia gestionale, si può ritenere opportuno allargare la definizione di perdita operativa comprendendo nella definizione di perdita anche i mancati guadagni e i costi opportunità. Pertanto, si categorizzano le perdite operative (Operational Loss) come segue:

a. Perdite consistenti in una “manifestazione economica negativa” che misura il danno subito dall’azienda per cause ascrivibili agli Operational Risk di Basilea II.
b. Perdite consistenti in un “mancato guadagno” conseguente alla inefficace/inefficiente gestione dei processi interni e/o di eventi esterni.
c. Perdite riconducibili ai proventi ritraibili dagli investimenti alternativi cui si è rinunciato.

In base alla classificazione sopra riportata, quindi, le sole perdite strettamente necessarie per la determinazione del capitale a rischio a fini regolamentari sono quelle di categoria “a”, essendo le uniche ad incidere in modo diretto sul conto economico della banca e, pertanto, vengono escluse da tale computo quelle rientranti nelle categorie “b” e “c”. Emerge, dunque, in modo netto la caratteristica fondamentale che permette di discriminare le suddette categorie: l’incidenza o meno di tali perdite, in modo diretto, sul conto economico dell’istituzione finanziaria in esame.

**Processi**

Elemento importante all’interno del framework metodologico dei rischi operativi è la componente “processo” dalla quale partire per l’individuazione dei rischi operativi e a cui riferire le perdite operative.

A tale scopo non risulta essere d’aiuto la scomposizione che il Comitato di Basilea II fa dell’operatività delle banche in Business lines, essendo tale livello troppo elevato (Retail banking, Commercial banking, Retail brokerage, ecc) e non comprendendo l’indicazione dei processi strategici e di supporto.

Un progetto di Rischi Operativi, qualora non già presente in azienda, deve definire una propria tassonomia dei processi aziendali cui fare riferimento, prendendo possívelmente
spunto dal lavoro svolto in sede ABILAB in tema di tassonomia dei processi. Un esempio di
tassonomia potrebbe essere strutturata in cinque livelli di profondità:

- **Processo** (Famiglie di servizi offerti dalla banca. Es. Finanza, Crediti, Incassi e
  pagamenti, ecc.);
- **Sottoprocesso** (Servizi offerti dalla banca. Es. Negoziazione conto proprio,
  Negoziazione conto terzi, Collocamento, ecc.);
- **Area operativa** (Rapporto tra Servizi offerti dalla banca e le strutture organizzative.
  Es. Negoziazione conto terzi – Rete Filiali, Front office, Back office);
- **Fase** (Insieme di attività svolte dalle singole entità o strutture organizzative. Es. in
  Negoziazione conto terzi – Rete Filiali: Raccolta ordini, Trasmissione ordini);
- **Attività** (singoli task all’interno di ogni Fase. Es. Raccolta ordini: Ricezione
  dell’ordine, Verifica operatività, Inserimento ordine in procedura Valutazione
  adeguatezza/ conflitti di interesse, Controllo della liquidità, ecc).

Nella rilevazione della singola attività, se rilevanti, si possono considerare ulteriori elementi di
analisi quali, ad esempio, le famiglie di prodotti (azioni, obbligazioni, derivati) e la tipologia di
clientela (es.: retail, commercial, istituzionale).

Con riferimento ai processi individuati e descritti, utilizzando le conoscenze delle funzioni
coinvolte, si stilla una lista di rischi che si possono definire tipici, ossia rischi che, legati ad
esigenze di rispetto della normativa interna e/o esterna o esigenze di tipo gestionale,
vengono inseriti nella lista di rischi di cui è richiesta una obbligatoria valutazione da parte del
Risk Owner.

L’inserimento di eventi di rischio nella lista dei “rischi tipici” deve avvenire in maniera
strutturata, ad esempio potrebbe avvenire su proposta della funzione Operational Risk, su
suggerimento da parte di una delle funzioni di gruppo, al Comitato Risk Management che ne
valuta l’approvazione.

**9.2 Attributi dell’evento di rischio**

Ogni evento di rischio individuato viene collegato ai seguenti attributi:

- **Risk Factor**;
- **Loss Effect**;
- **Event Type** (livelli 1, 2, o 3);
- **Business Line**.

**9.2.1 Risk Factor**

Ogni evento dannoso è imputabile ad una classe di cause sulla base della definizione di
rischio operativo:

- Persone: classe di cause da imputare al comportamento posto in essere dal
  personale dipendente in violazione o in mancanza di rispetto di norme esterne ed
interne; ovvero da violazioni contrattuali che regolano il rapporto di lavoro da parte dell’azienda nei confronti dei dipendenti;

- Processi: classe di cause da imputare a prassi procedurali aziendali inadeguate errate o mancanti; ad essa si riconducono i comportamenti dei dipendenti se indotti da assenza o inadeguatezza di regole e norme;

- Sistemi: classe di cause da imputare a carenze o a malfunzionamenti del sistema informativo aziendale nelle due componenti hardware e software, nonché a macchinari dell’azienda o utilizzati dal personale dell’azienda nello svolgimento delle mansioni;

- Cause esterne: classe di cause da imputare a eventi esterni, quali atti criminali compiuti da terzi, variazioni nei regolamenti e normative di settore, rischio politico e di governo (cambio regime di tassazione, espropriazione, blocco dell’attività, ecc.). A questo risk factor è collegata l’interruzione del business per forze naturali o ad atti umani, che comunque derivano da terzi e che non siano direttamente controllabili dalla banca.

Ogni evento di rischio potrebbe avere più di un fattore scatenante, in tal caso saranno associate tutte le potenziali cause con il relativo peso, in ordine di incidenza.

9.2.2 Loss Effect

La perdita economica che deriva dall’evento di rischio può impattare sulla struttura dei costi della banca secondo diverse modalità, che prendono il nome di “effetto” della perdita e che vengono contabilmente registrate (o possono essere registrate) secondo una o più delle seguenti motivazioni accettate dai principi contabili vigenti per l’iscrizione a perdita:

- **Writedown**: diretta riduzione nel valore delle attività dovuta a furti, frodi, attività non autorizzate, perdite legate al credito/mercato originate da eventi operativi;

- **Responsabilità legale**: giudizi, regolamenti e altri costi legali;

- **Azione dell’Autorità di regolamentazione**: sanzioni o pagamenti di altre penalità, come la revoca delle licenze;

- **Restituzioni**: pagamenti a terze parti per perdite operative per le quali la banca è legalmente responsabile;

- **Perdite per errore non recuperate**: perdite accadute quando una terza parte non adempie alle obbligazioni contratte con la banca poiché attribuibili ad un errore (evento) operativo;

- **Perdita o danneggiamento di asset**: riduzione diretta nel valore delle attività fisiche dovuta a diverse tipologie di incidenti (incendi, alluvioni, ecc.);

- **Altro**: altre tipologie di costi/perdite.
9.2.3 Event Type

Il Risk Management Group del Comitato di Basilea, in sede di definizione del Nuovo Accordo, ha disposto uno schema base obbligatorio di “Risk Map” (come riportato all’allegato 1) strutturato su sette classi di evento (livello 1), a loro volta suddivisibili in venti sottoclassi (livello 2), lasciando la possibilità alle varie banche di adottare successivi livelli di dettaglio superiori (livello 3), purché esse siano in grado di aggregare le sottoclassi fino al livello 2.

9.2.4 Business Lines

Basilea 2 richiede che gli eventi di rischio sopra definiti siano classificati per business line di livello 1 secondo lo schema proposto dal Comitato di Basilea (come riportato all’allegato 2).


Il criterio generale proposto per l’attribuzione degli eventi di perdita che impattano su più business line è quello della rilevanza in termini di prodotto prima (Finanziamenti e raccolta diretta, Consulenza e Corporate Finance, Gestione del Risparmio, Risparmio Amministrato, Servizi di Pagamento, Finanza e Tesoreria) e di cliente poi (retail e private, corporate e istituzionali) al quale l’evento si riferisce. In linea di principio, il criterio di attribuzione non dovrebbe portare ad alcuna ripartizione dell’evento tra le varie business lines, in quanto l’evento è singolo e la sua ripartizione altrimenti influenzerebbe la distribuzione di frequenza.

Laddove il criterio sopra esposto fosse insufficiente, quale il caso di alcuni eventi (di tipo esterno, come disastri e crolli di sistema o rischi connessi a variazioni di normative fiscali) che riguardano attività di Corporate Center (ad esempio IT, Acquisti generali, Gestione immobili, Personale degli uffici centrali, ecc.), l’attribuzione potrebbe essere effettuata alla business line con il maggior Gross Income.

9.2.4 Rating tables

A titolo di esempio si riportano le tabelle di rating utilizzabili nell’attività di Self Risk Assessment (SRA). Esse sono:

- Tabella degli impatti;
- Tabella delle frequenze.
Poiché l’unità temporale di riferimento per la gestione dei rischi operativi è l’anno, le frequenze di accadimento indicate dal Risk Owner e rilevate come sopra indicato, vengono ai fini dei calcoli rapportate alla frequenza annua.

9.3 Esempio di mappatura dell’evento di rischio.

Di seguito, viene riportato un esempio di mappatura dei rischi operativi. La rilevazione analitica delle attività di un processo, inerenti ad una fase operativa svolta da una funzione organizzativa, viene riportata su un flow chart (di seguito riportato nella figura 25).

Figura 25. Flow chart delle attività di un processo.
Una volta effettuata la mappatura del processo, lo stesso viene ripercorso andando ad identificare ed assegnare ai vari step i rischi tipici in essi insiti.

Legenda dei rischi tipici del processo:

<table>
<thead>
<tr>
<th>ID rischio</th>
<th>Descrizione rischio</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Cliente presente fisicamente non identificato o non facoltizzato</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Registrazione telefonica non effettuata</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Cliente al telefono non identificato o non facoltizzato</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Inserimento errato dei parametri dell'operazione in fase di ricezione ordine</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Clausola relativa all'adeguatezza dell'ordine non firmata</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Registrazione telefonica per comunicazione clausola adeguatezza non effettuata</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Clausola relativa al conflitto d'interessi non firmata</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Registrazione telefonica per comunicazione conflitto d'interessi non effettuata</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Errata comunicazione tra filiale e Servizio Negoziazione riguardo all'ordine del cliente</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Registrazione telefonica non effettuata tra filiale e Servizio negoziazione</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Invio ordine a Bloomberg diverso da quello ricevuto dal cliente</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Ordini non sottoscritti dal cliente</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Ordine non correttamente archiviato</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Inserimento errato dei parametri dell'ordine</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Mancata definizione data valuta operazione titoli esteri</td>
</tr>
</tbody>
</table>

9.4 Self Risk Assessment (SRA)

Si tratta di uno strumento di analisi qualitativa che mira a definire, attraverso indicazioni soggettive fornite dal Risk Owner, scenari atti ad individuare e valutare i rischi operativi, misurare l’esposizione, le vulnerabilità, la qualità dei controlli e l’eventuale mitigazione. Tale processo di “autovalutazione” prevede la definizione del perimetro oggetto di indagine. Tale processo, inoltre, presuppone la costruzione di una cornice metodologica, nella quale devono essere definite le diverse dimensioni di analisi.

Il Self Risk Assessment si propone di effettuare una ricognizione periodica, sistematicamente aggiornata, sulla rischiosità stimata relativamente ai processi aziendali rilevanti definiti a livello di gruppo, con l’obiettivo principale di sviluppare una propria metodologia di SRA basata su un’analisi dei processi maggiormente rilevanti all’interno del gruppo che sia in grado di definire:

- il perimetro di indagine dei rischi connessi ai processi e dei relativi controlli esistenti;
- le modalità di valutazione circa l’entità dei rischi e l’efficacia dei relativi controlli;
- la modalità di individuazione dei possibili interventi di mitigazione/risoluzione e la definizione delle relative priorità;
- i criteri qualitativi da rispettare nel censimento dei dati (tipologia di informazioni, contenuti minimali, coerenza delle valutazioni, ecc.).

Nella rilevazione dei processi, si tengono in considerazione anche le potenziali criticità che possono derivare dalla manifestazione di rischi strategici, reputazionali, ecc., non
direttamente ricompresi negli operational risk delimitati dal Comitato di Basilea, esplicitamente esclusi dalla determinazione del capitale assorbito ai fini regolamentari.

Per il conseguimento di un efficace governo dei rischi operativi è necessario che il processo decisionale sia chiaramente e coerentemente stabilito, in termini gerarchici e di responsabilità.

Le entità aziendali coinvolte sono:
- Risk Champion;
- Risk Owner;
- Operational Risk Management.

9.4.1 Le fasi del Self Risk Assessment

Propedeutico all’intervista di un Risk Owner è la preparazione puntuale dei quesiti che si intende porre al fine di catturare il maggior numero di informazioni possibili. Per questo motivo la fase di preparazione, che coincide con quella di programmazione dei lavori, acquisisce notevole rilevanza.

Tale fase consiste nello svolgimento di attività sia a livello di gruppo, mediante la definizione dei tempi e del perimetro dell’analisi, sia a livello di singola società, mediante la strutturazione del team operativo:
- Identificazione delle risorse da coinvolgere;
- Ripartizione dei processi da analizzare fra i diversi referenti interni;
- Esecuzione delle attività preliminari alla conduzione delle interviste.

Al fine di conseguire una maggiore efficienza nell’effettuare le interviste è utile realizzare una scheda di Self Risk Assessment contenente informazioni:
- Sul risk champion, sul responsabile dell’area operativa, sul risk owner intervistato (tipo di funzione ricoperta, processi impattati, ecc.);
- Sull’evento di rischio (descrizione dell’evento, valutazione dell’impatto e della frequenza, ecc.);
- Sui controlli collegati (descrizione di efficienza ed efficacia).

PRIMO STEP

L’Operational Risk Management effettua:
1. il mapping dei processi: durante questa fase l’Operational Risk Management valuta i singoli processi prima che siano sottoposti all’analisi del rischio;
2. l’identificazione dei rischi tipici: una volta tracciati i singoli processi l’Operational Risk Management identifica il rischio intrinseco in ogni fase.
SECONDO STEP
Prima dell'intervista viene inviata al Risk Champion ed al Risk Owner la seguente documentazione:

- lettera accompagnatoria con cui vengono spiegati gli obiettivi dell'analisi;
- documentazione dei processi svolti relativi alle strutture;
- documentazione sulla metodologia di analisi con le relative tabelle di valutazione;
- richiesta di individuazione e comunicazione dei nominativi dei Risk Owner da contattare per la fase di rilevazione.

Il primo contatto con il Risk Owner avviene con la tecnica del workshop. Sostanzialmente le interviste prevedono la discussione cronologica dei seguenti punti:

1. **Confronto/Supporto**: in questa fase il Risk Owner viene supportato nella valutazione del rischio facendo riferimento alla tabella seguendo lo schema dei “rischi tipici”;

2. **Valutazione in termini di impatto/frequenza**: appena identificati i rischi potenziali e dopo averli confrontati con i rischi tipici viene richiesta una stima circa la frequenza e l'impatto di accadimento dei singoli eventi che possono comportare una perdita operativa;

3. **Classificazione in Event Type, Risk Factor, Loss Effect, Business line**: viene spiegato al process owner il potenziale legame dei rischi/processi con i vari attributi;

4. **Identificazione e valutazione dei Controlli**: viene analizzata la situazione attuale dei controlli in essere effettuati sui singoli processi in modo tale da verificare la capacità di mitigazione del rischio in termini di efficienza ed efficacia. Ne viene, inoltre, analizzata la relativa caratterizzazione dei controlli andando a verificarne la periodicità, il livello di automazione, ecc.;

5. **Key Risk Indicators (KRI)**: viene chiesto al process owner di elencare tutti i possibili KRI;

6. **Possibili azioni migliorative**: per ultimo viene richiesto di indicare le possibilità, sotto forma di colloquio, la redazione di un documento contenente le possibili azioni migliorative da introdurre, che possano incidere sul fattore di mitigazione del rischio.

TERZO STEP
A seguito del workshop, il team che lo ha condotto provvede a formalizzare in un documento quanto raccolto. Il documento viene sottoposto al Risk Owner per la verifica e per consentirgli le eventuali necessarie correzioni ed integrazioni sino ad ottenere la sua validazione formale, successivamente viene raccolta la validazione anche da parte del Risk Champion.

Dopo la formalizzazione dell'incontro viene richiesta la validazione dei rischi elencati e la relativa valutazione. Tali informazioni sul documento valicato vengono, quindi, inserite nel database access di contingency allo scopo di catalogare e archiviare i dati di SRA e ottenere una reportistica.
| PRIMO STEP          | o *Mapping* dei processi  
|                    | o Identificazione dei rischi tipici |
| SECONDO STEP       | o Conferma dei rischi individuati  
|                    | o Contatti con il *risk owner* e il *risk champion*  
|                    | o Valutazione dei rischi individuati  
|                    | o Classificazione dei rischi individuati  
|                    | o Controlli  
|                    | o *Key risk indicator*  
|                    | o Individuazione azioni migliorative |
| TERZO STEP         | o Produzione documentazione  
|                    | o Validazione ufficiale da parte del *risk champion* e del *risk owner*  
|                    | o Caricamento dei dati di SRA.  

Tabella 5. Sintesi degli step di SRA.

9.5 Loss Data Collection (LDC)

Realizzare un processo di raccolta delle perdite operative, che sia efficiente ma soprattutto efficace, richiede un attento e approfondito lavoro in fase di implementazione e preparazione dello stesso che porta a ottenere:

- Realizzazione di una procedura automatizzata che consenta la gestione di un database dei dati di perdita flessibile con la possibilità di essere interfacciato con altre procedure della banca,
- Produzione di reportistica strutturata per periodicità e destinatari tempestivamente aggiornabile;
- Interfaccia a database interni (DIPO).

9.5.1 Le indicazioni di Banca d’Italia

Secondo le indicazioni di Banca d’Italia:

- è indispensabile individuare opportune soglie minime di perdita ai fini della raccolta dei dati interni; a tale fine è plausibile prendere in considerazione quelle già adottate per l’adesione all’Osservatorio DIPO. La definizione dei valori delle soglie tiene conto degli oneri connessi con l’obiettivo di conseguire un’informazione esaustiva sulle perdite subite;
- è necessario essere in grado di dimostrare che le soglie individuate per le “classi” sono ragionevoli, non comportano l’esclusione di significativi dati di perdita e non
condizionano l'affidabilità ed accuratezza delle stime e/o misure di rischio operativo sotto i profili sia delle perdite attese che di quelle inattese;

- nell'attività di raccolta di tutti i dati interni di perdita al di sopra delle soglie individuate vanno definite opportune modalità e criteri per garantire la qualità del processo di raccolta dei dati interni di perdita nei vari ambiti di operatività del gruppo. Un elevato livello di automazione del processo di raccolta, così come la previsione di sistemi premianti per la segnalazione dei dati di perdita e/o misure sanzionatorie per le omesse segnalazioni possono risultare funzionali a favorire la completezza e l'integrità delle informazioni.

Le istruzioni di Banca d'Italia in materia di vigilanza creditizia e finanziaria (ne è prova il recepimento della nuova regolamentazione prudenziale internazionale – metodi avanzati) stabiliscono che "il sistema di misurazione dei rischi operativi deve essere basato su un periodo storico di osservazione dei dati interni avente una durata minima di cinque anni. Tale periodo è ridotto a tre anni per le banche che richiedono l’autorizzazione all’utilizzo dei metodiAMAentro il 31 dicembre 2007. Dopo il 31 dicembre 2007, il periodo minimo di osservazione aumenta di un anno ogni anno, fino a quando i dati pertinenti coprono un periodo pari a cinque anni."

Una “classe” di rischio operativo caratterizzata da bassa frequenza di eventi di perdita può richiedere un periodo storico maggiore di cinque anni per garantire un’adeguata numerosità di osservazioni. Nel caso in cui le informazioni raccolte non risultino comunque sufficienti a garantire l’affidabilità delle “stime” e/o “misure” di rischio operativo, sarà necessario utilizzare opportune tecniche per aumentare la numerosità della “classe”. Tra queste sono indicate:

- la generazione di dati storici attraverso analisi di scenario, ovvero a partire dai dati più recenti trasformati in base a tecniche e/o indicatori che riflettono i cambiamenti intervenuti nei fattori di contesto interni/esterni della banca;

- l’utilizzo di dati esterni provenienti da intermediari con segmenti di operatività simili, opportunamente aggiustati per tenere conto delle eventuali differenze in termini di natura, dimensioni e profilo di rischio operativo.

E’ richiesto che si disponga di criteri e procedure documentati:

- per valutare la rilevanza su base continuativa dei dati interni di perdita alla luce dei segmenti di operatività attuali e programmati, dell’assetto organizzativo e del sistema di gestione dei rischi operativi;

- per definire i casi in cui risulta opportuno effettuare modifiche o aggiustamenti dei dati, nonché l’entità degli stessi e i soggetti autorizzati a farle.

Un buon sistema di raccolta deve essere in grado di classificare i dati interni di perdita in funzione delle linee di business e delle attività, così come indicato nel documento per la
consultazione sui “Rischi Operativi (metodi Base e Standardizzato)”, nonché delle tipologie di eventi di perdita.

Come previsto dall’Osservatorio DIPO è indispensabile individuare, definire e documentare i criteri in base ai quali i dati interni di perdita sono inclusi nel “data set di calcolo” e quindi concorrono alla determinazione del requisito patrimoniale sui rischi operativi. Tali criteri devono garantire il coerente trattamento dei dati interni di perdita in tutti i segmenti di operatività.

L’Osservatorio prevede tra i criteri di omogeneità la stretta osservanza dell’albero decisionale che, in prima battuta, permette di poter classificare i dati di perdita in modo univoco e con perfette uniformità di trattamento.

Banca d’Italia interviene a tal proposito affermando che ‘nel “data set di calcolo” devono essere inclusi l’importo delle perdite al lordo dei recuperi da polizze assicurative e da altri meccanismi di trasferimento del rischio, i relativi recuperi, la data di accadimento dell’evento (ovvero se non disponibile, quella di rilevazione o ancora, se non disponibile nemmeno quest’ultima, quella di contabilizzazione) nonché informazioni descrittive delle cause degli eventi. Il livello di dettaglio delle informazioni descrittive è proporzionato all’entità delle perdite al lordo dei recuperi.’

Sono fornite indicazioni per l’identificazione, definizione e documentazione dei criteri per il trattamento delle “perdite operative di confine con i rischi di credito” (credit risk boundary loss) e delle “perdite operative di confine con i rischi di mercato” (market risk boundary loss), raccomandando che tali criteri non devono essere volti a conseguire artificiose riduzioni dei requisiti patrimoniali complessivi.

Potrebbero costituire esempi di artificiose riduzione dei requisiti patrimoniali da parte di un intermediario:

- l’utilizzo di un approccio AMA per il rischio operativo e di un metodo IRB di base per il rischio di credito, quando si tendono a includere le maggiori credit risk boundary loss esclusivamente tra i dati di perdita sui rischi di credito, considerato che esse non hanno impatto sui valori prefissati della loss given default (LGD);

oppure,

- l’utilizzo di un approccio Standardizzato sui rischi operativi (TSA) e di un metodo (Internal Rating Based) IRB avanzato per il rischio di credito, quando si tendono a includere le maggiori credit risk boundary loss esclusivamente tra i dati di perdita sui rischi operativi, considerato che essi non hanno impatto sulla stima del requisito patrimoniale calcolato in base ai valori dell’indicatore rilevante.

Le credit risk boundary loss non devono essere incluse nel “data set di calcolo” dei rischi operativi nel caso in cui vengano utilizzate nel processo di stima del requisito patrimoniale sui rischi di credito.
E’ interessante, comunque, poter in ogni caso censire tali rischi nell’ambito dei database interni per finalità gestionali. Tuttavia, le credit risk boundary loss derivanti da revocatorie fallimentari e da comportamenti fraudolenti - ascrivibili a soggetti interni o esterni all’intermediario - aventi ad oggetto il processo di concessione e gestione del credito, qualora risultino accertate e documentate da parte della banca, vanno considerate come manifestazione prevalente di rischio operativo e come tali vanno incluse nel “data set di calcolo” dei rischi operativi, concorrendo alla relativa stima del requisito patrimoniale; tali perdite non concorrono alla determinazione del requisito patrimoniale sui rischi di credito.

Le market risk boundary loss vanno incluse nel “data set di calcolo” dei rischi operativi e concorrono quindi alla stima del requisito patrimoniale sui rischi operativi.

I dati relativi agli eventi di perdita completamente recuperati entro cinque giorni, le quasi perdite (ovvero eventi di rischio che non determinano una perdita) e gli eventi di rischio operativo profittevoli possono risultare utili per accrescere la consapevolezza della banca sul proprio profilo di rischio operativo e per migliorare i processi di gestione dei rischi operativi. Pertanto, costituisce motivo di incoraggiamento raccogliere tali tipologie di dati per finalità gestionali.

9.6 Reporting e mitigazione

Le attività di Reporting e Mitigazione vengono effettuate alla conclusione delle attività analizzate in precedenza.

Lo scopo del reporting è quello di fornire ai competenti organi aziendali informazioni relative dell’andamento dei rischi operativi e delle perdite operative, attraverso la predisposizione di report aziendali e di gruppo con periodicità predefinita.

Le azioni di mitigazione vengono intraprese dalle competenti funzioni aziendali sulla base delle informazioni prodotte dalla reportistica e delle proposte dell’Operational Risk (interventi sui processi, interventi normativi, ricorso a polizze di assicurazione, approntamento piani di emergenza, ecc.).

Di seguito, viene presentato un elenco di possibili report con indicazione dei relativi destinatari:
Un'affermata cultura interna del rischio operativo e dei controlli, un efficiente sistema di mitigazione e la predisposizione di piani di emergenza sono tutti elementi essenziali di un efficace sistema di gestione del rischio operativo per le banche di ogni tipo e dimensione.

L’approccio da adottare per l’attività di controllo e mitigazione del rischio operativo dipende da una serie di fattori, tra cui la dimensione e il grado di sofisticatezza della banca, nonché dalla natura e dalla complessità delle sue operazioni.

Un’inadeguata attività di controllo e mitigazione che coincide con una inadeguata gestione (ovvero “individuazione, valutazione, monitoraggio e controllo/mitigazione”) del rischio operativo potrebbe tradursi in un’immagine distorta del profilo di rischio della banca ed esporla a pesanti perdite.

9.6.2 Controllo e mitigazione: fattori importanti nella gestione del rischio.

La corretta gestione del rischio operativo che si esplica nelle attività di individuazione, valutazione, monitoraggio e controllo/mitigazione, trova le basi in un elenco di principi (aventi lo scopo di fornire un framework per un efficace sistema di gestione e supervisione dei rischi operativi) redatti dal gruppo Risk Management del Comitato di Basilea.


9.6.1 Controllo e mitigazione: linee guida

Un’afermata cultura interna del rischio operativo e dei controlli, un efficiente sistema di mitigazione e la predisposizione di piani di emergenza sono tutti elementi essenziali di un efficace sistema di gestione del rischio operativo per le banche di ogni tipo e dimensione.
La corretta individuazione dei rischi ai quali l'istituto è esposto è di importanza cruciale per la successiva definizione di un efficace processo di monitoraggio e controllo/mitigazione del rischio operativo. Oltre ad individuare i rischi potenzialmente più gravi, la banca dovrebbe valutare la propria vulnerabilità a tali rischi. Una corretta valutazione consente di conoscere meglio il profilo di rischio e di allocare in modo più efficiente le risorse per la sua gestione.

Le attività di controllo mirano ad affrontare i rischi operativi individuati dalla banca. Per i rischi controllabili, occorre decidere se impiegare procedure di controllo e altre tecniche appropriate, cioè assumersi i rischi stessi. Per quelli non controllabili, bisogna decidere se continuare ad assumerli, se ridurre la portata dell'attività a cui sono legati o se dimetterla totalmente.

I processi e le procedure di controllo devono essere inseriti all'interno di un insieme documentato di politiche interne riguardanti il sistema di gestione del rischio.

In tale sistema possono essere previsti:
- esami dei progressi realizzati nel conseguimento degli obiettivi stabiliti;
- verifiche della conformità con i controlli di direzione;
- politiche, processi e procedure concernenti l'esame, il trattamento e la risoluzione di casi di non conformità;
- step di approvazioni e autorizzazioni documentati per garantire il rispetto di appropriate linee di responsabilità.

Pur rivestendo di per sé un'importanza cruciale, un sistema di politiche e procedure formalizzate e documentate deve essere integrato in una solida cultura del controllo, che promuova comportamenti corretti nella gestione del rischio. Tale cultura dovrebbe costituire parte integrante delle normali attività della banca. I controlli dunque consentono di reagire prontamente al mutare delle condizioni, evitando di incorrere in costi superflui.

Un efficace sistema di controllo e di mitigazione presuppone vi sia un’appropriata separazione delle funzioni che impedisca ad una medesima figura professionale che vengano attribuite responsabilità suscettibili di creare conflitti di interessi. L’assegnazione di compiti in conflitto di interessi a singoli individui o entità aziendali può consentire loro di celare perdite, errori o dar seguito ad azioni illecite. Si rende perciò necessario individuare, le aree che comportano un potenziale conflitto di interesse per quanto possibile eliminarle e in ogni caso sottoporle ad attento monitoraggio e controllo indipendente.

Oltre alla separazione dei compiti, è indispensabile disporre di ulteriori prassi interne per controllare il rischio operativo. Fra tali prassi figurano:
- un rigoroso monitoraggio del rispetto dei limiti o delle soglie di esposizione al rischio;
• il mantenimento di presidi a protezione dell’accesso ai locali della banca e dell’utilizzo di beni e documenti;
• l’accertamento dei requisiti di competenza e formazione professionale dei dipendenti;
• l’individuazione di linee di attività o di prodotto la cui redditività sembra discostarsi da quella ragionevolmente attesa (ad esempio, il caso in cui un’attività di negoziazione conto terzi a rischio contenuto ed a basso margine produca rendimenti tali da indurre il sospetto che questi siano stati conseguiti violando i controlli interni);
• la regolare verifica e riconciliazione delle transazioni e dei conti.

Alcuni rischi operativi presentano una bassa probabilità statistica di accadimento ma un forte impatto potenziale in termini finanziari. Altri, invece, non possono essere controllati (ad esempio le calamità naturali).
Per ridurre l’esposizione a questi eventi o la loro frequenza e/o gravità, possono essere impiegati strumenti o programmi di mitigazione del rischio. Ad esempio, mediante il ricorso a coperture assicurative (in particolare quelle che prevedono clausole di pronto e certo risarcimento) è possibile esternalizzare il rischio di perdite a bassa frequenza ed elevato impatto causate da eventi quali il pagamento di danni a terzi per errori, omissioni, smarrimento di valori, frodi interne o esterne e calamità naturali.

La banca deve considerare gli strumenti di mitigazione, non tanto come un sostituto, quanto come il complemento di un rigoroso sistema di controllo interno del rischio operativo. L’esistenza di meccanismi in grado di rilevare e correggere prontamente eventuali errori nella gestione del rischio può ridurre considerevolmente le esposizioni. Si dovrà valutare attentamente la misura in cui strumenti di mitigazione, quali le assicurazioni, attenuino realmente i rischi o invece non li trasferiscano ad altri settori o aree o ancora non ne creino addirittura di nuovi (ad esempio, rischio giuridico o di controparte).

Parimenti importanti per la mitigazione del rischio sono gli investimenti in tecnologie operative e di sicurezza informatica appropriate. Tuttavia, si deve essere consapevoli del fatto che un’accresciuta automatizzazione può trasformare le perdite ad alta frequenza e basso impatto in altre a bassa frequenza ed elevato impatto. Queste ultime possono derivare da un blocco o da un’estesa disfunzione del servizio dovuta a motivi interni o a fattori non controllabili direttamente dalla banca (ad esempio, eventi esterni). Tali problemi possono causare gravi difficoltà e mettere a repentaglio la capacità di svolgere le attività fondamentali.

L’esternalizzazione delle attività può abbassare il profilo di rischio, trasferendo alcune funzioni a soggetti esterni dotati di maggiori competenze e capacità specialistiche per controllare i rischi connessi. Tuttavia, il ricorso a parti terze non diminuisce la responsabilità del Consiglio di Amministrazione e dell’Alta Direzione di assicurare che tali funzioni siano svolte in modo sicuro e corretto e nel rispetto della normativa vigente. L’outsourcing dovrebbe basarsi su
rigorose convenzioni e/o accordi contrattuali che stabiliscano una chiara suddivisione delle responsabilità fra prestatori esterni dei servizi e banca utente. Inoltre, è necessario che vengano gestiti i relativi rischi residuali, fra cui la possibilità di disfunzioni nell’erogazione dei servizi stessi.

A seconda dell’importanza e della natura dell’attività, la banca deve conoscere le potenziali ricadute sulla propria operatività e sulla clientela derivanti da possibili anomalie nei servizi prestati da fornitori esterni, siano esse dovute a disfunzioni tecniche o a problemi gestionali dei prestatori di servizi. Nel quadro della valutazione del rischio dovrebbe essere considerata esplicitamente la responsabilità legale e la capacità finanziaria delle parti terze di indennizzare la banca a seguito di errori, negligenze e altre disfunzioni operative. Si devono effettuare test preliminari di “dovuta diligenza” e monitorare l’operato dei fornitori di servizi, specie di quelli che difettano di esperienza nel contesto regolamentato dell’attività bancaria. Per le funzioni di importanza critica, la banca può ritenere necessario predisporre piani di emergenza che considerino la disponibilità di fornitori alternativi (ciò si avvicina alle azioni di mitigazione previste dalla Business Continuity), nonché i costi e le risorse connessi con l’eventuale ricorso a questi ultimi, anche a brevissimo termine.

In alcuni casi, può essere deciso di mantenere un prefissato livello di rischio operativo e quindi di autotutelarsi contro tale rischio. In questi casi, e se il rischio è sostanziale, la decisione deve essere trasparente e conforme alla strategia operativa e alla propensione al rischio adottate a livello aziendale.

9.6.3 Il ruolo dell’autorità di vigilanza.

Le autorità di vigilanza bancaria richiedono che tutte le banche, a prescindere dalla loro dimensione, dispongano di un efficace sistema per individuare, valutare, monitorare e controllare/mitigare i rischi operativi, e che esso sia inquadrato in un approccio complessivo alla gestione del rischio.

Pertanto, esse chiedono alle banche di mettere a punto sistemi di controllo e mitigazione del rischio operativo conformi alle linee guida enunciate e commisurati alla dimensione, alla complessità e al profilo di rischio dell’azienda. Nella misura in cui i rischi operativi intaccano la sicurezza e la solidità delle banche, gli organi di vigilanza hanno il compito di incoraggiare queste ultime a elaborare e impiegare tecniche più efficienti per la gestione di tali rischi.


Con l’emanazione del decreto legislativo n. 231 del 2001, il legislatore ha introdotto nell’ordinamento un complesso ed innovativo sistema sanzionatorio che prefigura forme di responsabilità amministrativa degli enti, per reati commessi nel loro interesse o a loro vantaggio da soggetti che rivestono una posizione apicale nella struttura dell’ente medesimo ovvero da soggetti sottoposti alla vigilanza di questi ultimi.
Affinché l’ente possa essere dichiarato responsabile occorre che il reato commesso sia ad esso ricollegabile sul piano oggettivo e che costituisca espressione della politica aziendale, ovvero quanto meno derivi da una “colpa di organizzazione”, intesa come mancata adozione di presidi necessari ad evitare che il reato sia commesso.
Al fine di valorizzare la funzione preventiva del sistema introdotto, il legislatore prevede l’esclusione della responsabilità dell’ente nel caso in cui questo abbia adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

9.7.1 I soggetti.

L’articolo 5 del Decreto Legislativo 231/2001 indica che l’ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio:

a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell’ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso;  
b) da persone che sono sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a).
È molto importante soffermarsi sulla differenza tra “interesse” e “vantaggio” dell’ente. Al primo termine si attribuisce una valenza soggettiva, riferita cioè alla volontà dell’autore materiale del reato, mentre al secondo una valenza di tipo oggettivo, riferita quindi ai risultati effettivi della sua condotta. Il legislatore ha voluto rendere punibile l’ente anche nell’ipotesi in cui l’autore del reato, pur non avendo di mira direttamente un interesse dell’ente medesimo, ha realizzato comunque un vantaggio in favore di questo. Inoltre, il decreto suggerisce che l’indagine sulla sussistenza dell’interesse sia esperita ex ante, ossia con un giudizio prognostico sul proposito criminoso dell’agente, mentre quella sul vantaggio deve essere necessariamente ex post, dovendo il giudice valutare solo il risultato della condotta criminosa.
Unica eccezione prevista dal legislatore è presente nell’art. 25 ter del suddetto decreto, “reati societari”, che prevede un restringimento dei soggetti la cui condotta criminosa comporterebbe la responsabilità dell’ente. La norma, infatti, fa specifico riferimento ai reati commessi “da amministratori, direttori generali o liquidatori o da persone sottoposte alla loro vigilanza”.

9.7.2 I reati.
I reati a cui fa riferimento il Decreto sono riassunti nelle seguenti tabelle:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Art.24</th>
<th>Esonero della responsabilità: Adozione del Modello Organizzativo.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Malavolta in danno dello stato/ente pubblico/rende informativa ai danni dello stato</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Truffa in danno dello stato/ente pubblico/rende informativa ai danni dello stato</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Truffa ai danni dello stato o ente pubblico</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Pretesto di esonero dal servizio militare</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Frode informativa in danno dello stato/ente pubblico</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Art.25</th>
<th>Concussione e corruzione</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Corruzione per atto d'ufficio</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ricezione di retribuzione non dovuta da parte di pubblico ufficiale o incaricato di un pubblico servizio per compiere un atto del suo ufficio</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ricezione di retribuzione non dovuta da parte di pubblico ufficiale o incaricato di un pubblico servizio per sottrarre un atto del suo ufficio</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Conferimento a favore dell'amministrazione del pubblico ufficiale di impieghi, stipendi o pensioni non spettanti</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Utilizzo di un pubblico ufficiale o suo incaricato per sottrarre un atto d'ufficio</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Favorire il succedaneo di una parte in un processo civile</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Abuso di potere da parte di pubblico ufficiale finalizzato a costringere o indurre un terzo a riconoscere un'attività o denaro a lui o a terzi</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Art.26</th>
<th>Reati fiscali in materia di pubblico credito nazionale e straniero</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Contraffazione in materia di monete false/carte di pubblico credito falsificate</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Acquisto/ricontro/spedita di monete contraffatte/carte di pubblico credito falsificate</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Contraffazione in materia di cartiglie filigranata in uso per la fabbricazione di carte di pubblico credito o di valori di bollo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Fabbricazione o detenzione di filigrane o di strumenti destinati alla falsificazione di monete, di valori di bollo o di carta filigranata</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Uso di biglietti falsificati di pubbliche imprese di trasporto</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Art.25 ter</th>
<th>Reati societari</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>False informazioni sociali:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- comunicazioni non rispondenti al vero</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- omissione di informativa sulla società richiesta dalla legge</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- omissione di informativa relativa a beni e terzi amministrati/posseduti</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>False informazioni sociali in danno ai soci o ai creditori</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Falso in prospetto:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- false informazioni nei prospetti di sottoscrizione del pubblico investimento, nei documenti di OPV/OPAS/OPA senza danaro patrimoniale a terzi</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- false informazioni di cui sopra avendo danno patrimoniale a terzi</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>False informazioni emesse dalla società di revisione relativamente alla situazione economica/patrimoniale/finanziaria della Banca</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Occultamento di documentazione/informazioni oggetto di controllo da parte degli organi preposti</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Formazione fittizia di capitale:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- mediante attribuzione di azioni/quote sociali per un valore inferiore al valore nominale</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- sottoscrizione reciproca di azioni o quote</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- sopralavatutazione di beni in natura o di crediti</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- sopralavatutazione patrimonio della società in caso di trasformazione</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Restituzione indebita o simulata di capitali sociali ai soci</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ripartizione di utili a conto su utili non consunti o destinati ai riservi</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Istituita operazioni sulle azioni o quote sociali e della società controllante:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- illecito acquisto/sottoscrizione di azioni da parte degli amministratori con danno all'integrità del patrimonio</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- illecito acquisto/sottoscrizione di azioni da parte degli amministratori emessi da società controllanti</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Operazioni di riduzione di capitale, fusioni e scissioni con danno ai creditori</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Istituita influenza sull'assemblea</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Diffusione di notizie false in grado di alterare il valore dei titoli (aggiottaggio)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Art.29</th>
<th>Delitti con finalità di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Terrorismo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Eversione dell'ordine democratico</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Finanziamento, organizzazione e costituzione di associazioni con finalità di terrorismo ed eversione dell'ordine democratico</td>
</tr>
</tbody>
</table>

9.7.3 Esonero della responsabilità: Adozione del Modello Organizzativo.

Gli articoli 6 e 7 del Decreto, che disciplinano le condizioni al verificarsi delle quali l’ente risponde del reato commesso dai soggetti di cui all’art. 5, nell’introdurre il suddetto regime di responsabilità amministrativa, prevedono, tuttavia, una forma specifica di esonero da detta responsabilità qualora l’Ente dimostri che:

a) l’organismo dirigente dell’Ente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli nonché di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'Ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo;

c) le persone che hanno commesso il reato hanno agito eludendo fraudolentemente i suddetti modelli di organizzazione e gestione;

d) non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui alla precedente lett. b)

Secondo l'art. 7, per i reati commessi da soggetti sottoposti all'altrui direzione, l'ente risponde solo se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza (onere della prova a carico dell'accusa).

In ogni caso si presuppongono osservati tali obblighi se l'ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato i modelli di cui alla lettera a).

L'adozione di un modello organizzativo (o più modelli) costituisce, quindi, una opportunità attribuita all'ente, finalizzata alla possibile esclusione della sua responsabilità.

Il Decreto prevede, inoltre, che - in relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati - i modelli di cui alla lettera a), debbano rispondere alle seguenti esigenze:

1. individuare le attività nel cui ambito esiste la possibilità che vengano commessi i reati previsti dal Decreto;
2. prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai reati da prevenire;
3. individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione di tali reati;
4. prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello;
5. introdurre un sistema disciplinare interno idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Lo stesso Decreto prevede che i modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, garantendo le esigenze di cui sopra, sulla base di codici di comportamento redatti da associazioni rappresentative di categoria, comunicati al Ministero della Giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare entro 30 giorni, osservazioni sull'idoneità dei modelli a prevenire i reati.

Le indicazioni contenute nelle linee guida predisposte dalle associazioni di categoria rappresentano, tuttavia, solo un quadro di riferimento e non esauriscono le cautele che possono essere adottate dai singoli enti nell'ambito dell'autonomia di scelta dei modelli organizzativi ritenuti più idonei.
In sede di procedimento penale, il giudice sarà comunque libero di valutare l’effettiva idoneità del modello organizzativo adottato dall’ente a prevenire i reati. È infine previsto che, negli enti di piccole dimensioni il compito di vigilanza possa essere svolto direttamente dall’organo dirigente.

9.8 Outsourcing.

Di recente, la parola “outsourcing” ha avuto un’ampia diffusione. Non c’è azienda grande o piccola che non abbia preso in considerazione l’idea di affidare a qualcun altro alcuni suoi servizi, allo scopo di semplificare la propria gestione.

Si sono perciò moltiplicate le iniziative tese a delegare all’esterno l’esecuzione di un servizio (in questo consiste l’outsourcing, contrazione dell’inglese outside resourcing, procurarsi all’esterno), ma ciò che emerge dai contatti con manager ed imprenditori è un approccio a distanza a questa pratica, di cui tutti comprendono i vantaggi, ma della quale ancora di più si temono i rischi di fallimento.

Negli anni ’90, l’outsourcing ha perciò trovato applicazione nelle sue forme più semplici e facilmente reversibili, in aree per le quali l’imprenditore aveva scarso interesse a svolgere o che richiedevano una competenza specifica, quali pulizie, facchinaggio, mensa o trasporti. Veniva, quindi, utilizzato lo strumento nei settori definiti non strategici, quelli cioè senza un contatto con il cliente finale, e sui quali il valore aggiunto dell’azienda era veramente basso. L’impatto sull’organizzazione di un eventuale insuccesso era trascurabile, di conseguenza non ci si preoccupava di dedicare una grande attenzione alla gestione di questi fornitori, considerati di secondaria importanza.

Verso la fine degli anni ’90, con l’affermazione di concetti (quali ad esempio partnership, economic web, comakership, concurrent engineering), che prevedono una differenza non così netta rispetto al passato tra il ruolo di cliente e quello di fornitore, si è cominciato a pensare all’outsourcing come a qualcosa di molto più importante, partendo dal presupposto che un coinvolgimento maggiore di soggetti esterni all’azienda, facendo condividere loro i benefici derivanti da una maggiore competitività, ma anche i rischi legati ad una attività imprenditoriale inadeguata, aumentasse la possibilità di entrambi di prevalere sul mercato. Nasce così una nuova visione dell’outsourcing, non più destinato a far svolgere ad altri servizi sgraditi, ma piuttosto come ottimizzatore della struttura dell’azienda allo scopo di renderla più snella e flessibile.

9.8.1 Definizione di Outsourcing e metodologia di gestione.

L’outsourcing rappresenta una relazione di medio - lungo periodo, basata essenzialmente sul raggiungimento di risultati prefissati, che si stabilisce tra due soggetti, i quali hanno uguale
intenzione ad avere successo nel progetto e che si aspettano entrambi dei vantaggi economici (ma non solo economici) da questa relazione. Questa definizione genera uno spostamento dell’attenzione dalla mera “conclusione” dell’affare alla “gestione” del contratto. Infatti, le capacità richieste ad un imprenditore o ad un manager per portare avanti con successo un progetto di outsourcing sono diverse da quelle necessarie per una gestione efficiente ed efficace dello stesso processo effettuato, però, totalmente all’interno dell’azienda. Assumono particolare importanza il desiderio e la capacità di gestire piuttosto che di fare in prima persona le cose, la capacità di cercare il cambiamento attraverso la costruzione di un clima di reciproca fiducia, un efficace modo di comunicare, di lavorare per progetti, oltre che di gestire team misti di cliente ed outsourcer. Il manager che porta avanti un progetto di outsourcing deve quindi essere una figura completa, formata su tutti gli aspetti fondamentali del rapporto tra cliente ed outsourcer, fortemente orientato ai risultati in un’ottica però costruttiva, e disponibile a trasmettere le proprie conoscenze anche al di fuori della sua organizzazione, arrivando a coinvolgere direttamente, nelle forme più opportune, i dipendenti dell’outsourcer. Deve conoscere le tecniche di motivazione, da applicarsi soprattutto nelle situazioni più critiche e di conflittualità che potrebbero crearsi tra cliente ed outsourcer, e deve essere in grado di mantenere costantemente il focus sui risultati.

9.8.2 I rischi dell’Outsourcing.

Alcuni dei rischi dell’outsourcing sono perciò legati alla mancata chiarezza di obiettivi e al fatto di non attribuire sufficiente importanza all’aspetto relazionale tra cliente ed outsourcer, che spesso genera un atteggiamento di attesa passiva dei risultati da parte del cliente stesso. È importante, dunque, comprendere come l’outsourcing sia uno strumento che va gestito in ogni sua fase, ed un risultato positivo sia l’esito no casuale di un processo predeterminato. La metodologia prevede quattro fasi:

- “analisi” dei propri processi per identificare quali attività dare in outsourcing, quali devono essere i risultati dall’esternalizzazione, e trovare il fornitore potenziale che può svolgere il servizio;
- “implementazione” del processo attraverso attività congiunte cliente - outsourcer;
- “gestione” del contratto e del rapporto stabilito con l’outsourcer;
- “insourcing”, inteso come valutazione periodica dell’effettiva convenienza dell’outsourcing ed eventuale gestione del rientro in casa dell’attività esternalizzata.

9.8.3 L’Outsourcing come strumento di flessibilità e di competitività.

Prima di iniziare un progetto di outsourcing è opportuno chiedersi quali sono i motivi che spingono verso questa attività.
Generalmente ci si indirizza verso l’outsourcing per motivi strategici, e la risposta a questa domanda risiede quasi sempre nella dinamica del mercato, che richiede alle aziende una costante evoluzione dei propri servizi. L’outsourcing viene poi preso in considerazione in occasione di forte crescita, pensionamenti o fuoriuscite anticipate di personale, nuovi servizi. Qualunque sia l’origine, possiamo riassumere così queste motivazioni:

- riduzione dei costi;
- mancato reintegro del personale;
- necessità di avere un servizio qualitativamente migliore, anche in settori non di punta;
- impostazione di un nuovo processo;
- mancanza di competenze specifiche;
- necessità di avere un’azienda snella;
- riduzione del tempo necessario allo sviluppo di un prodotto o di un servizio;
- temporaneità del processo da sviluppare;
- necessità di un rapido adeguamento ad un carico di lavoro in crescita.

Queste motivazioni ricadono tutte in uno di questi quattro fattori: costi, risorse, tempo e qualità.

COSTI. Una delle caratteristiche dell’outsourcer è la focalizzazione su un particolare servizio che per il cliente è invece spesso (ma non sempre) accessorio. Ne è un esempio il facility management (o economato) per le aziende questo servizio rappresenta il core business ed esse vi assegnano, quindi, le risorse non necessariamente migliori del proprio organico. Per un’azienda focalizzato sul facility management, invece, rappresenta il business principale raccogliendo quindi le migliori risorse necessarie per svolgere tale servizio. Non dobbiamo dimenticare, inoltre, le possibili sinergie ottenibili da economie di scale e di scopo che tali società possono ottenere.

RISORSE. Le risorse del servizio che intendiamo esternalizzare potrebbero non essere disponibili a causa di pensionamenti, o perché si tratta di un nuovo servizio per il quale non ci sono risorse disponibili. Si potrebbero essere perse le conoscenze, o potrebbero non essere mai state acquisite. In ogni caso, difficilmente potremmo mettere insieme le risorse necessarie, con le opportune esperienze e l’opportuna qualità, per svolgere quel servizio meglio di colui che ne ha fatto la propria missione.

TEMPO. Anche questo tipo di risorsa è diventata oggi rilevante. Il tempo assume un ruolo significativo anche quando è inteso come time to market, vale a dire il tempo necessario per progettare, realizzare e commercializzare un prodotto. Più breve sarà il tempo dedicato allo sviluppo, maggiore sarà lo sfruttamento commerciale del prodotto. Evidentemente, l’outsourcing svolge un ruolo importante nell’abbreviare questo ciclo, poiché mette a disposizione risorse non altrimenti utilizzabili.

QUALITA’. I quattro fattori citati sono, come appare evidente, tutti concatenati tra loro. Ciascuno influenza l’altro, e questo è ancora più vero quando si parla di qualità. Processi
farraginosi, risorse non motivate, troppe opportunità di errore conducono ad un unico risultato: una cattiva qualità globale percepita dal cliente, e quindi la perdita del cliente stesso.

9.8.4 La mappatura dei processi aziendali.

"La fase di analisi"
Si tratta della fase più delicata, e la maggior parte dei fallimenti nei progetti di outsourcing è dovuta ad errori di impostazione in questo stadio.
L’errore più comune che si commette è di utilizzare l’outsourcing in modo improprio. Esso deve essere, quindi, una scelta consapevole, ed i suoi benefici devono poter essere quantificabili e riscontrabili durante tutta la vita del progetto, ed in ogni momento.
La fase di analisi è tanto lunga e complessa quanto più il processo da esternalizzare è complesso ed integrato nella struttura. Tanto più semplice sarà il processo, tanto più breve sarà la fase di analisi. Soprattutto nei settori nei quali l’outsourcing si pratica da anni.

"Ragionare per processi e non per funzioni"
Il primo passo per affrontare un processo di outsourcing correttamente è quello di condurre un’approfondita analisi dell’organizzazione, e delle opportunità che può offrire il mercato.
Molte delle attuali organizzazioni presentano strutture concepite per soddisfare funzioni. La funzione contabile, la funzione acquisti, la funzione personale hanno tutte impiegati al loro interno con compiti ben precisi (pagare le fatture, comprare materiale, selezionare persone). Lavorando in questo modo i reparti tendono ad essere dei contenitori stagni i cui compiti sono quelli di svolgere al meglio la propria funzione. Si arriva tuttavia al paradosso che, ad esempio, per pagare le fatture correttamente, la procedura per comprare un utensile di pochi euro diviene farraginosa e burocratica, allungando i tempi di approvvigionamento. Gli obiettivi di una qualunque persona all’interno di un qualunque reparto devono derivare sempre dagli obiettivi dell’azienda.
Per ottenere un successo, sarà fondamentale l’assegnazione di una precisa responsabilità in capo all’outsourcer del raggiungimento dei risultati del processo che gli è stato affidato.
Perché ciò sia possibile, bisogna identificare un processo che l’outsourcer sia in grado di controllare dall’inizio alla fine.
Nel paragrafo dedicato al Business Process Management si è ampiamente parlato di processi ed è noto che aver disegnato un processo significa aver definito l’input, le responsabilità, le attività da svolgere e l’output atteso. Una sequenza logica di questo tipo è basilare all’interno di un’organizzazione, ma la sua importanza si moltiplica se si pensa di coinvolgere un fornitore esterno in questo processo. Si ricorda che una caratteristica dell’outsourcing è che cliente e fornitore hanno lo stesso interesse ad avere successo. Per questo motivo, l’outsourcer deve essere coinvolto negli obiettivi dell’azienda, sarà tipicamente in rete per comunicare velocemente, e parteciperà frequentemente alle riunioni che lo coinvolgono.
9.9 Business Continuity.

La crescente complessità dell’attività bancaria, l’intenso utilizzo della tecnologia dell’informazione e i nuovi scenari di rischio conseguenti all’attacco terroristico dell’11 settembre 2001 negli Stati Uniti, evidenziano l’esigenza che le banche aggiornino la valutazione dei rischi, adeguino le strategie in tema di sicurezza e rafforzino i presidi di emergenza in modo da garantire adeguati livelli di continuità operativa anche a fronte di incidenti di ampia portata. Nel nuovo contesto risulta essenziale adottare un approccio alla continuità operativa esteso che, partendo dall’identificazione dei processi aziendali critici, definisca, per ciascuno di essi, presidi organizzativi e misure di emergenza commisurati ai livelli di rischio.

Per prevenire l’insorgere di rischi sistemici occorre, inoltre, elevare ed uniformare la qualità delle soluzioni di emergenza dei maggiori operatori, in particolare nei comparti dei servizi di pagamento e dell’accesso ai mercati finanziari anche attraverso iniziative di cooperazione tra intermediari e gestori delle infrastrutture.

Particolare attenzione merita il tema della esternalizzazione (outsourcing), la cui diffusione crescente nei diversi comparti (dai servizi generali al Back Office, all’ICT) richiede che la tematica sia affrontata sistematicamente nelle diverse fasi metodologiche, al fine di integrare in modo completo ed efficace i servizi e gli outsourcer nelle strategie di continuità. La definizione di una strategia di continuità operativa efficace e la successiva implementazione non potranno prescindere dallo sviluppo di un rapporto di collaborazione tra gli insourcer e gli outsourcer operanti in aree interessate dalla tematica che renda possibile l’analisi, la definizione e il monitoraggio di misure condivise per il supporto della strategia stessa.

La Banca d’Italia ha definito alcuni concetti di base (definizioni) precisando cosa si intende per:

- “gestione della continuità operativa”, la quale comprende tutte le iniziative volte a ridurre a un livello ritenuto accettabile i danni conseguenti a incidenti e catastrofi che colpiscono direttamente o indirettamente un’azienda;
- “piano di continuità operativa” (PCO), che è il documento che formalizza i principi, fissa gli obiettivi e descrive le procedure per la gestione della continuità operativa dei processi aziendali critici;
- “piano di disaster recovery”, il quale stabilisce le misure tecniche e organizzative per fronteggiare eventi che provochino l’indisponibilità a consentire il funzionamento delle procedure informatiche rilevanti in siti alternativi a quelli di produzione, costituisce parte integrante del piano di continuità operativa.

Le Istruzioni di Vigilanza in materia di controlli interni richiedevano già agli intermediari finanziari di predisporre piani di emergenza dei sistemi informativi in grado di assicurare all’occorrenza la continuità delle operazioni vitali per l’azienda ed il ritorno in tempi ragionevoli all’operatività normale.
Con l'emanazione delle Istruzioni di Vigilanza relative alla “Gestione della Continuità Operativa”, Banca d'Italia ha inteso, inoltre, indicare modalità e tempi per la predisposizione di un apposito piano comprendente la definizione delle responsabilità per la gestione delle emergenze.

9.9.1 Il piano.

Un Piano di Continuità Operativa (di seguito identificato anche come PCO) è essenziale per proteggere il “benessere” di ogni organizzazione. Un PCO deve ridurre a livelli accettabili il rischio di mancata operatività aziendale e assicurare il ripristino di processi critici. Per ottenere adeguate garanzie di continuità è necessario, quindi, che il PCO sia correttamente pianificato, sviluppato, sottoposto a prove, mantenuto aggiornato e che ad esso siano dedicate, in ogni fase, le dovute risorse.

La reazione di un’azienda, in una situazione di criticità, dipende molto spesso dalla scrupolosità con cui ha messo a punto i piani di Business Continuity e Disaster Recovery nei quali abbia definito i tempi e i modi in cui continuerà ad operare a seguito di un sinistro. “Le aziende che non si riprendono entro 10 giorni hanno poche probabilità di sopravvivenza” (Moore, 2001). Partendo da questo assunto le aziende definiscono la propria strategia di sviluppo del PCO attraverso un’analisi minuziosa volta a classificare applicazioni e processi in ordine di priorità a seconda dell’urgenza con cui devono essere ripristinati in relazione alle proprie esigenze e all’importanza che rivestono per la strategia del business aziendale.

L’analisi consiste nel porre delle domande e trovare delle risposte, quali, a titolo d’esempio:

- quali sono le funzioni aziendali veramente critiche?
- qual è lo stato attuale di preparazione?
- con quale rapidità e in quale ordine devono essere ripristinati i vari sistemi?

L’elenco è lungo e serve a far stabilire all’azienda quali sono le attività critiche, quelle importanti e quelle che invece possono essere procrastinate.

Una volta determinata la portata della propria vulnerabilità si possono decidere i provvedimenti tattici per fronteggiarla. Tutto questo con la consapevolezza che, rispetto al passato, è necessario rivedere il concetto di "gravità", tenendo conto, nell’ambito di un piano di continuità, anche di scenari fino a poco tempo fa difficilmente immaginabili (ad esempio la perdita di risorse umane).

La situazione deve essere esaminata in relazione ai molteplici profili interessati, nella convinzione che l’obiettivo della continuità vada perseguito mediante un insieme coordinato di misure, di carattere organizzativo oltre che tecnico. Ampio spazio, dunque, alle questioni normativo - regolamentari, alla formazione e alla sensibilizzazione del personale, all'analisi
del rischio, alla progettazione e alla realizzazione dei presidi, alla gestione e al controllo della
criticità.

Il piano di continuità operativa in azienda dovrebbe ricoprire un arco temporale di novanta
giorni/solari superati i quali è competenza di uno specifico Organo competente (ad esempio la
Direzione per la Continuità) trovare le soluzioni più idonee a garantire, se indispensabile in
relazione alla gravità dell’accaduto, il prosieguo delle attività, ovvero, ove questo non fosse
possibile, impartire le necessarie disposizioni per completare e chiudere le operazioni in
corso mettendo la banca in “stand – by” al fine di evitare ulteriori criticità e definire una
strategia anche con l’apporto del Top Management.

E’ bene sottolineare che quest’eventualità ricade nello scenario di “inagibilità logistica totale”
a seguito di un evento disastroso la cui probabilità di accadimento è molto bassa.

Un Piano di Continuità Operativa è il documento che descrive le attività, gli strumenti e la
documentazione necessari a garantire la continuità dei processi aziendali e a limitare le
perdite in caso di blocco delle attività operative, parziale o totale, dovuto ad una generica
emergenza.

Esso viene predisposto al fine di ridurre a livelli accettabili il rischio di mancata operatività
aziendale, assicurando il ripristino dei processi critici entro tempi tollerabili, predeterminati per
egni processo, sia per quanto riguarda l’operatività interna sia verso le controparti esterne.
L’obiettivo della continuità operativa viene raggiunto adottando, per i diversi scenari, sistemi,
dispositivi e procedure operative al fine di riattivare i servizi particolarmente critici di una
qualsiasi realtà.

Vengono, di seguito, illustrati gli scenari di crisi contemplati:

1. inagibilità della logistica;
2. interruzione servizi vitali;
3. indisponibilità sistemi;
4. indisponibilità personale essenziale.

Per ciascuno dei suddetti scenari il PCO: 
   o fornisce le linee guida per le azioni di continuità;
   o identifica le strutture organizzative per la gestione dell’emergenza e della continuità;
   o definisce le procedure per assicurare che siano disponibili personale e risorse
     necessarie al fine di garantire lo svolgimento di tutte le attività destinate a permettere
     un tempestivo ripristino della gestione ordinaria.

Inagibilità della logistica

Lo scenario “Inagibilità della logistica” contempla il caso inagibilità parziale o totale della
logistica nella quale sono allocate le unità operative e descrive le attività, gli strumenti e la
documentazione necessaria a garantire la continuità dei processi aziendali e a limitare le
perdite in caso di blocco delle attività operative.
Le cause di inagibilità possono essere per distruzione o inaccessibilità dovute a:

- eventi naturali quali terremoti, smottamenti, inondazioni, trombe d’aria, ecc.;
- incendi;
- contaminazioni ambientali;
- guerre;
- sommosse;
- atti di terrorismo;
- atti di sabotaggio;
- interdizione dell’area per motivi di sicurezza;
- danneggiamenti provocati da dipendenti.

È ricondotto a questo scenario anche l’interruzione di servizi vitali, quali energia elettrica e reti di comunicazioni, nel caso in cui non sia possibile ricorrere alle soluzioni alternative previste.

L’inagibilità parziale presuppone che l’evento disastroso abbia interessato solo una parte limitata dello stabile, che può essere una stanza, più stanze, un piano od un’ala, senza compromettere però la possibilità di accedere e di svolgere l’operatività nel resto dell’edificio.

L’inagibilità totale, invece, è conseguenza di un evento disastroso che coinvolge tutto lo stabile, che si può configurare come catastrofe, oppure che pur limitato solo da alcune parti (quali ad esempio il piano terra, gli ascensori e le scale oppure i locali dove è presente la centrale elettrica), ne compromette l’intera agibilità per cui nessuna unità può lavorare.

**Interruzione servizi vitali**

Lo scenario “Interruzione dei servizi vitali” prende in considerazione l’interruzione dei seguenti servizi vitali:

- Energia elettrica;
- Reti di comunicazione;
- Circuiti di regolamento e liquidazione;
- *Information providers* e mercati telematici;
- Linee telefoniche.

Come emergerà da quanto specificato di seguito, l’interruzione dei servizi vitali produce due effetti, in quanto l’interruzione dell’energia elettrica e delle reti di comunicazione, necessita del ricorso all’utilizzo della logistica alternativa esterna, rientrandoci nello scenario “Inagibilità logistica”, mentre nel caso di interruzione degli altri servizi si continua a lavorare presso il sito primario garantendo la messa in continuità dei processi adottando delle procedure operative alternative descritte nella specifica sezione “Interruzione servizi vitali”.

**Indisponibilità dei Sistemi**

Lo scenario indirizza le attività e gli strumenti necessari a garantire la continuità dei processi aziendali nel caso di indisponibilità dei sistemi informatici, siano essi di proprietà che in *outsourcing*. 

122
Le cause di indisponibilità possono essere dovute a:

- disastri che coinvolgono le società che hanno in outsourcing i sistemi;
- attacchi esterni attraverso reti telematiche;
- danneggiamenti gravi provocati da dipendenti;
- perdita dati;
- blocco applicazioni.

Per garantire la disponibilità operativa dei sistemi di produzione a supporto delle attività di business e il pronto riavvio dei sistemi, è fondamentale che siano previsti dei piani di Disaster Recovery. Un piano di Disaster Recovery consente la realizzazione di un’infrastruttura che metta a disposizione le risorse necessarie a garantire la riattivazione delle funzionalità dei sistemi informativi, da un sito alternativo posizionato remotamente rispetto al sito primario, entro tempi compatibili con le esigenze di business. L’obiettivo della continuità operativa viene raggiunto adottando, per i diversi scenari tecnologici possibili, sistemi, dispositivi e procedure operative al fine di riattivare i sistemi critici dell’Azienda.

**Indisponibilità personale essenziale**

Lo scenario “Indisponibilità del personale essenziale” individua il personale alternativo da impiegare in caso di indisponibilità di quello normalmente previsto e descrive i processi per i quali va garantita la continuità.

Le cause di indisponibilità possono essere dovute a:

- licenziamenti/dimissioni;
- epidemie / malattie;
- atti vandalici / di violenza sul posto di lavoro;
- scioperi.

**9.9.2 La struttura organizzativa.**

In risposta agli stati di crisi è importante prevedere una struttura organizzativa dedicata alla continuità operativa che abbia il governo delle attività finalizzate a garantire la continuità operativa mediante la corretta esecuzione dei piani di continuità, l’attivazione e l’utilizzo delle strutture di continuità ed il coordinamento delle attività pianificate e delle eccezioni. Diverrà operativa solo nel momento in cui viene dichiarato lo stato di crisi e al termine di quest’ultimo cesserà di operare.

La struttura organizzativa prevede il coinvolgimento di più figure con compiti e responsabilità prestabilite quali:

- Direzione per la continuità operativa;
- Coordinamento Operativo;
- Responsabile della continuità;
- Gruppo tecnico;
- Team di emergenza, alternativi e di Segreteria.
a) Direzione per la Continuità.

La Direzione per la Continuità è una struttura di Direzione che si riunisce in caso di crisi, su richiesta del Coordinamento Operativo. La sua funzione principale è quella di valutare ed eventualmente approvare l’apertura dell’emergenza sentiti i responsabili delle Strutture/Funzioni interessate e in base a quanto definito nelle soluzioni di emergenza previste dal presente Piano.

La Direzione per la Continuità ha anche diverse responsabilità operative nella situazione di crisi. Essa è principalmente composta dall’Amministratore Delegato e dai responsabili o da delegati operativi delle diverse Direzioni/Strutture aziendali (es. Finanza, Amministrazione e Controllo, Risorse Umane, Comunicazione, ecc).

La Direzione per la Continuità svolge, principalmente, le seguenti mansioni:

1. valutare e se necessario decretare lo stato di crisi;
2. informare il Top Management della situazione di crisi e tenerlo costantemente aggiornato sull’evoluzione;
3. autorizzare l’attivazione delle procedure previste nel PCO per la situazione di crisi, in funzione dello stato dichiarato;
4. fornire le linee guida di alto livello alle unità operative;
5. avere la responsabilità della comunicazione interna ed esterna;
6. condividere, quando richiesto, con le unità operative nuove soluzioni per l’emergenza con particolare riferimento alle strutture/funzioni non in continuità;
7. essere costantemente informato sull’evoluzione della situazione.

In caso di crisi opera secondo il seguente schema:

- I suoi responsabili esercitano (in deroga a quanto stabilito dalla struttura dei poteri) potere decisionale su tutto ciò che attiene l’efficace gestione della continuità limitatamente, comunque, al solo periodo dell’emergenza e su materie strettamente legate alla continuità del business aziendale;
- E’ sufficiente la decisione di un singolo componente per decretare l’attivazione dell’emergenza;
- Sarà cura dello stesso informare gli altri componenti del gruppo al fine di stabilire un presidio per gestire e monitorare l’emergenza informando contestualmente il Coordinamento Operativo;
- Qualora un problema non risultasse risolvibile con le normali procedure di continuità, inclusi i limiti temporali di cui alle singole schede, provvederà ad informare il Coordinamento Operativo delle decisioni assunte per avviare le azioni per la soluzione del problema;
- Al cessare delle condizioni che hanno portato all’attivazione del piano di emergenza dichiara risolta la situazione di emergenza e ordina il ripristino dell’operatività ordinaria secondo quanto previsto dal PCO.
o A conclusione dell’emergenza invierà al Consiglio di Amministrazione una nota che dovrà includere:
   a) reporting sull’incidente, che descriverà la data e l’ora in cui si è verificata l’anomalia, le strutture interessate, la natura e la causa dell’evento, i tempi di sospensione del servizio, ecc.;
   b) le soluzioni di continuità adottate;
   c) le eventuali conseguenze;
   d) le eventuali azioni correttive da adottare per evitare il ripetersi della situazione di emergenza.

b) Coordinamento Operativo.
Il Coordinamento Operativo ha il compito di stabilire un punto di governo e controllo centralizzato per presidiare tutte le attività previste dal PCO, fornendo supporto operativo e decisionale alle unità coinvolte.

Il Coordinamento Operativo assolve in particolare ai seguenti compiti:
   o partecipare alla definizione della strategia di continuità;
   o attivare e chiudere lo stato di emergenza;
   o verificare con il Responsabile della Continuità le esigenze delle varie Strutture/Funzioni;
   o fornire supporto alle unità operative;
   o coordinare le attività tecnologiche/logistiche previste nel PCO;
   o è il punto di raccordo per le informazioni sullo stato di crisi;
   o monitorare l’evoluzione della situazione;
   o monitorare le attività delle unità operative;
   o definire e formalizzare il PCO e realizzare la sua manutenzione nel tempo;
   o verificare periodicamente la sua attuabilità.

c) Responsabile della Continuità.
Obiettivo del Responsabile della Continuità, è di fornire supporto operativo e decisionale alle unità coinvolte nella gestione della crisi e di coordinare i Team per le attività gestione dei processi.

Il Responsabile della Continuità ha i seguenti compiti:
   o valutare le necessità delle Strutture/Funzioni in termini di processi da porre in continuità;
   o verificare con il gruppo di coordinamento operativo le esigenze delle Strutture/Funzioni;
   o informare il Coordinamento Operativo sulle esigenze delle Strutture/Funzioni;
   o informare e formare i Team identificati per la gestione dell’emergenza;
o gestire e coordinare i Team nella gestione dei processi posti in continuità di emergenza;
o ripristinare la gestione ordinaria.

d) Gruppo Tecnico.
Il Gruppo Tecnico ha il compito di stabilire un punto di governo e controllo centralizzato per
presidiare tutte le attività tecnologiche/logistiche previste dal PCO e quelle necessarie alla
risoluzione dei problemi verificatisi e al ripristino delle normali condizioni di operatività.

Il Gruppo Tecnico svolge le seguenti attività:
o gestisce tutte le attività tecnologiche/logistiche previste nel PCO;
o attiva, quando necessario, i siti di emergenza esterni di IBM;
o fornisce supporto tecnico alla gestione dei processi laddove venga richiesto dai
Responsabili della Continuità.

e) Team di emergenza, alternativo e di segreteria.
Il primo (Team di Emergenza) ha il compito di provvedere alla gestione operativa delle attività
sottoposte a continuità e descritte nel PCO. Esso è coordinato dal Responsabile Continuità
ed è generalmente composto da esperti funzionali delle unità organizzative e dei processi
sottoposti alla continuità.

Il Team Alternativo ha il compito di provvedere alla gestione operativa delle attività sottoposte
da continuità e descritte nel PCO in caso di indisponibilità di tutte le risorse della funzione. E’
composto dal personale di altre unità organizzative che hanno competenze sui processi per i
quali va garantita la continuità e dove previsto da personale esterno.

Infine, il Team di Segreteria ha il compito di svolgere le attività di segreteria organizzativa
legate alla prenotazione di biglietti aerei o ferroviari e prenotazioni alberghiere e ad altre
necessità per le persone del Team che debbono recarsi presso un sito di emergenza esterno.

Ad ogni figura coinvolta nel PCO viene associato un ruolo. Tali ruoli vengono definiti in fase di
predisposizione del piano e schematizzati, per ogni scenario di crisi, attraverso una matrice
(Responsible, Accountable, Consultant, Informed) in cui sono descritti i livelli di autonomia e
di responsabilità per ogni Struttura/Funzione di cui si compone la struttura organizzativa. In
dettaglio l’acronimo RACI sta per:
o R: figura preposta all’esecuzione del processo (Responsible);
o A: figura responsabile verso l’Azienda del processo (Accountable);
o C: figura consultata o di supervisione sul processo (Consultant);
o I: figura informata sull’andamento del processo (Informed).
9.9.3 Le fasi della crisi.

In linea con le indicazioni di Banca d’Italia, un PCO deve descrivere nel dettaglio le modalità operative di risposta, attivazione, gestione, chiusura dell’emergenza e del ripristino dell’operatività ordinaria.

Il processo di gestione della continuità del business si articola, infatti, nelle seguenti fasi operative:

1. Risposta all’emergenza;
2. Attivazione dell’emergenza;
3. Gestione dell’emergenza;
4. Chiusura dell’emergenza;
5. Ripristino della gestione ordinaria.

La <i>risposta</i> all’emergenza è la reazione ad una situazione di crisi con la valutazione dell’emergenza e delle contromisure coerenti. Questa fase è collegata alla normativa interna in ambito di sicurezza che si prefigge di: assicurare la salvezza e la sicurezza della vita delle persone, contenere il danno agli strumenti, alle attrezzature ed agli impianti, salvaguardare l’immagine pubblica della banca.

La fase prevede per tutti gli scenari di crisi, le seguenti attività:

- Segnalazione dell’emergenza;
- Analisi di impatto;
- Definizione della strategia per la continuità;
- Dichiarazione dello stato di crisi.

La fase di <i>attivazione</i> dell’emergenza include tutti i processi che vanno dall’attivazione del PCO sino alla predisposizione di tutte le misure per permettere la gestione dell’emergenza. Si differenzia a seconda dello scenario di crisi previsto e considera le modalità per l’attivazione dell’emergenza quali la gestione e la comunicazione interna ed esterna delle informazioni sull’incidente, la gestione dei contatti con i clienti, con i partner commerciali e con altri soggetti interessati dalla situazione di crisi. Fissa le procedure e gli step da eseguire per garantire l’eventuale trasferimento immediato dell’organizzazione nel sito di emergenza, descrive le nuove procedure da utilizzare esclusivamente nel periodo di transizione.

Essa prevede, ad esempio per lo scenario Inagibilità della logistica, le seguenti attività:

- attivare il PCO;
- informare/convocare team;
- gestire comunicazione interna/esterna;
- gestire aspetti legali/giudiziari;
- gestire notifica assicurazioni;
o attivare logistica alternativa interna o esterna;
o effettuare azioni tecniche per rendere operativi i siti emergenza interni/esterni;
o preparare trasferta personale;
o organizzare eventuali turni di lavoro;

La *gestione* dell’emergenza include tutte quelle attività specifiche per la gestione dei processi critici per i quali va garantita la continuità delle strutture coinvolte nello stato di crisi. In questa fase è importante tener presente la pianificazione della sequenza, dell’ordine e delle priorità con cui riattivare i processi di business.

La fase di gestione prevede, sempre per quanto riguarda lo scenario di inagibilità della logistica, le seguenti attività:

- verifica delle funzionalità nel sito alternativo;
- gestione dei processi posti in continuità;
- gestione delle anomalie IT/Servizi logistici;

La *chiusura* dello stato di emergenza include tutte le attività di verifica della fine dello stato di crisi, e si conclude quando la gestione in emergenza dell’operatività del business impattato dallo scenario di crisi è stata chiusa.

Si differenzia a seconda dello scenario di crisi e in caso di inagibilità della logistica prevede le seguenti attività:

- valutare servizi IT/logistica per ripristino;
- chiudere l’emergenza;
- stop siti alternativi esterni;
- predisporre rientro personale in trasferta.

Infine, l’ultima fase è il *ripristino* della normale operatività da effettuare presso il sito primario. In particolare, in essa si assiste a:

- effettuazione di azioni tecniche per ripristino del sito primario;
- verifica delle funzionalità del sito primario;
- fine dello stato di crisi;
- produzione da sito primario.
### ALLEGATI

**ALLEGATO 1: Tabella Event Type di Basilea 2**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoria dell’evento (Livello 1)</th>
<th>Definizione</th>
<th>Categorie (Livello 2)</th>
<th>Esempi di attività (Livello 3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Frode interna</td>
<td>Perdite dovute a frode, appropriaizione indebita o violazioni/aggiramenti di leggi, regolamenti o direttive aziendali – ad esclusione degli episodi di discriminazione o mancata applicazione di condizioni paritarie – che coinvolgano almeno una risorsa interna della banca</td>
<td>Attività non autorizzata</td>
<td>Transazioni non registrate (intenzionalmente) Transazioni non autorizzate (con perdita monetaria) Valutazioni di mercato intenzionalmente errate</td>
</tr>
<tr>
<td>Furto e frode</td>
<td>Furto/estorsione/appropria- zione indebita/rapina Sottrazione di beni Distruzione dolosa di beni Contraffazione/falsificazioni Manipolazione di assegni Contrabbando Appropriazione di conti/usurpazione di identità, ecc. Intenzionale inadempienza o evasione fiscale Corruzione/tangenti Insider trading (a titolo personale)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Frode esterna</td>
<td>Perdite dovute a frode, appropriaizione indebita o violazioni di leggi da parte di terzi</td>
<td>Furto e frode</td>
<td>Furto/rapina Contraffazione/falsificazioni Manipolazione di assegni</td>
</tr>
<tr>
<td>Sicurezza dei sistemi</td>
<td>Danni derivanti da pirateria informatica Sottrazione di informazioni (con perdita monetaria)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rapporto di impiego e sicurezza sul lavoro</td>
<td>Perdite derivanti da atti non conformi alle leggi o agli accordi in materia di impiego, salute e sicurezza sul lavoro, dal pagamento di risarcimenti a titolo di lesioni personali o da episodi di discriminazione o mancata applicazione di condizioni paritarie</td>
<td>Rapporto di impiego</td>
<td>Retribuzioni, indennità, questioni relative alla cessazione del rapporto di impiego Attività sindacali</td>
</tr>
<tr>
<td>Sicurezza sul lavoro</td>
<td>Responsabilità civile (cadute e simili) Eventi relativi alla salute e alla sicurezza dei dipendenti Retribuzioni dei dipendenti</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Discriminazioni/con dizioni non paritarie</td>
<td>Tutti i tipi di discriminazione</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Categoria dell’evento (Livello 1)</td>
<td>Definizione</td>
<td>Categorie (Livello 2)</td>
<td>Esempi di attività (Livello 3)</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------</td>
<td>-------------</td>
<td>----------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Clientela, prodotti e prassi di business</td>
<td>Perdite derivanti da inadempienze, involontarie o per negligenza, relative a obblighi professionali verso clienti specifici (inclusi i requisiti fiduciari e di adeguatezza del cliente), ovvero dalla natura o dalla caratteristica del prodotto</td>
<td>Adeguatezza, informativa e rapporti fiduciari</td>
<td>Violazioni dei vincoli fiduciari o delle linee guida Adeguatezza/obblighi di informazione (“know-your-customer”, ecc.) Violazioni dei requisiti di informativa per la clientela retail Violazione della privacy Strategie di vendita aggressive Creazione di operazioni fittizie/manipolazione di conti (“churning”) Uso improprio di informazioni riservate Responsabilità del creditore</td>
</tr>
<tr>
<td>Prassi di business o di mercato improprie</td>
<td>Antitrust Prassi di negoziazione o di mercato improprie Manipolazione del mercato Insider trading (per conto dell’azienda) Attività non autorizzate Riciclaggio di denaro proveniente da attività illecite</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Difetti nella produzione</td>
<td>Vizi di produzione (mancata autorizzazione, ecc.) Errori di modello</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Selezioni, sponsorizzazioni e limiti di esposizione</td>
<td>Mancata/inadeguata analisi dei bisogni del cliente Superamento dei limiti di esposizione del cliente</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Attività di consulenza</td>
<td>Controversie riguardo alla performance effettiva</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Danni a beni materiali</td>
<td>Perdite dovute a danneggiamento o distruzione di beni materiali per catastrofi naturali o altri eventi</td>
<td>Catastrofi e altri eventi</td>
<td>Perdite dovute a catastrofi naturali Perdite per atti umani di origine esterna (terrorismo, vandalismo)</td>
</tr>
<tr>
<td>Interruzioni dell’operatività e disfunzioni dei sistemi informatici</td>
<td>Perdite dovute a interruzioni dell’operatività o a disfunzioni dei sistemi informatici</td>
<td>Sistemi</td>
<td>Hardware Software Telecomunicazioni Interruzioni/guasti nell’erogazione di servizi di utilità</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------------------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Esecuzione, consegna e gestione dei processi</strong></td>
<td><strong>Perdite dovute a carenze nel trattamento delle operazioni o nella gestione dei processi, nonché alle relazioni con controparti commerciali e venditori</strong></td>
<td><strong>Avvio, esecuzione e completamento delle transazioni</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Difetti di comunicazione Errori di inserimento, manutenzione o acquisizione dei dati Mancato rispetto di scadenze o altre responsabilità Disfunzioni di modelli o sistemi Errori contabili o di assegnazione alle entità Negligenze nell’esecuzione di altre mansioni Mancata consegna Negligenze nella gestione delle garanzie Negligenze nella tenuta delle basi di dati</td>
<td><strong>Monitoraggio e reporting</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Monitoraggio e reporting Inadempienze negli obblighi di reporting Inaccurate segnalazioni al pubblico (perdite subite)</td>
<td><strong>Acquisizione della clientela e relativa tenuta della documentazione</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Acquisizione della clientela e relativa tenuta della documentazione Assenza di autorizzazioni o di manlevé del cliente Assenza o incompletezza della documentazione legale</td>
<td><strong>Gestione dei conti della clientela</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gestione dei conti della clientela Accesso non autorizzato ai conti Anagrafe dei clienti non corretta (perdite subite) Perdite o danni ai beni del cliente dovuti a negligenza</td>
<td><strong>Controparti commerciali</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Controparti commerciali Inadempienze verso controparti diverse dalla clientela Controversie con controparti diverse dalla clientela</td>
<td><strong>Venditori e fornitori</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Venditori e fornitori Outsourcing Controversie con venditori</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Business Unit</td>
<td>Livello 1</td>
<td>Livello 2</td>
<td>Gruppi di Attività</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------</td>
<td>-----------</td>
<td>-----------</td>
<td>-------------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ATTIVITA’ BANCA D’AFFARI</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Finanza d’impresa</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Fusioni ed acquisizioni, Sottoscrizioni, Privatizzazioni, Cartolarizzazioni, Ricerca, Debt (Government, High Yield) Equity, Sindacato di collocamento e garanzia, IPO (Emissione Pubblica Iniziale), Collocamento titoli del settore privato</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Finanza Pubblica e degli Enti Locali</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Merchant Banking</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Servizi di consulenza</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Intermediazione e collocamento</strong></td>
<td>Collocamento</td>
<td></td>
<td>Titoli a reddito fisso, azioni, valuta estera, titoli rappresentativi di materie prime, gestione del credito, funding, posizioni proprie in valori mobiliari, prestiti e pronti contro termine, brokerage, gestione del debito, prime brokerage</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Market Making</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Compravendite in proprio</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Tesoreria</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Retail Banking</strong></td>
<td>Retail Banking</td>
<td></td>
<td><strong>ATTIVITA’ CREDITIZIA</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Attività rivolte alla clientela retail: depositi e prestiti, servizi bancari, amministrazione fiduciaria di patrimoni</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Private Banking</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gestione di Carte</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Commercial Banking</strong></td>
<td>Commercial Banking</td>
<td></td>
<td>Project finance, gestione beni immobili, finanziamento delle esportazioni, finanziamento delle attività commerciali, factoring, leasing, prestiti, fideiussioni, cambiiali</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Pagamenti e Compensazioni</strong></td>
<td>Cliente Esterna</td>
<td></td>
<td>Pagamenti ed incassi, trasferimenti di fondi, compensazioni e liquidazioni di posizioni</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Custodia</td>
<td></td>
<td>Escrow, Depositi fiduciari di titoli e valori, Securities lending (Customers) Corporate actions</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Servizi di Agenzia</strong></td>
<td>Servizi di Agenzia per la clientela Corporate</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Amministrazioni fiduciarie per la clientela Corporate</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ALTRE ATTIVITA’</strong></td>
<td>Gestione Fondi con mandato</td>
<td></td>
<td>In pool, separati, retail, in titoli pubblici, chiusi, aperti, in azioni del settore privato</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gestione Fondi senza mandato</td>
<td></td>
<td>In pool, separati, retail, in titoli pubblici, chiusi, aperti</td>
</tr>
<tr>
<td>Retail Brokerage</td>
<td>Retail Brokerage</td>
<td>Esecuzione degli ordini e servizi integrati</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Bibliografia


Banca d’Italia, Istruzioni di vigilanza per le banche, Circolare n. 229, Titolo IV, Capitolo 11, 21 aprile 1999.

Banca d’Italia, Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, Circolare n. 263 27 dicembre 2006.


Morabito V., Transaction costs, interaction costs e information technology, Working paper Ph. D. in economia aziendale e management, Università Bocconi, Milano, 1999.

Morici R., Butera e Partners, Intranet e knowledge management, http://www.irso-bep.it/


Pennarola F., Organizzazione e Information Technology: combinare persone, processi e tecnologie per nuovi modelli d’impresa, Egea, Milano, 2005.

Pennarola F., Le nuove telecomunicazioni e le reti fisse, in Management n. 7: Innovazione e tecnologie informatiche, Egea Università Bocconi editore, 2006.


Rossignoli C., Organizzazione e sistemi informativi, Franco Angeli, Milano, 1997.


Rossignoli C., Mola L., La riconfigurazione dei processi decisionali nel quadro evolutivo della competizione, I processi di cambiamento organizzativo derivanti dall’adozione di una Intranet aziendale, in Convegno AiDEA, Catania, 2004


Rullani E., Divisione del lavoro e reti d’impresa: il governo della complessità, in Belassi F. Nuovi modelli d’impresa, gerarchie organizzative di imprese rete, Angeli, Milano


Sironi A., Rischio e valore nelle banche, Egea, Milano, 2005

Sorge C., Gestire la conoscenza nelle banche europee, http://www.01net.it/NET/AIP/0,1254,1ART 24117,00.html, 2000.


http://www.01net.it/NET/HP/0,1254,1ART24117,00.html
http://www.assintel.it
http://www.abis.it
http://www.bancaditalia.it
http://www.cipa.it
http://www.commstrategy.it
http://www.conceptdraw.com
http://www.gartner.com
http://www.irso-bep.it/
http://www.kpmg.it
http://www.mckinsey.com