

Processi aziendali e documenti: tra flessibilità ed esigenze di controllo

Profili legali e organizzativi

Tavola rotonda a cura di Chiara Lupi
Testimonianze raccolte da Giorgio Sparacino

Processi documentali e responsabilità amministrativa delle organizzazioni. Un legame che il legislatore ha rafforzato lo scorso 27 febbraio con una legge che inasprisce le sanzioni sulla criminalità informatica: si allarga ora l'area degli illeciti compresi del decreto 231. Il Decreto Legislativo 231 dell'8 giugno 2001 disciplina la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300. Per questo, quando si parla di processi aziendali, è

bene che le aziende abbiano ben presente l'importanza di adottare un modello organizzativo idoneo a prevenire la commissione di reati. Il principale aspetto di tale modello è il monitoraggio della documentazione di tali processi. Ecco che il legame tra governance e compliance è sempre più stretto.

Per fare chiarezza e fornire strumenti concreti per affrontare il cambiamento organizzativo che tutto questo porta con sé, Sistemi&Impresa ha organizzato in collaborazione con DocFlow un momento di dibattito i cui contenuti sono riportati nelle pagine che seguono.



DocFlow è un'azienda da molti anni attiva in questo mercato, fornisce soluzioni di Document e Process Management e si propone al mercato come partner in grado di portare innovazione nel settore della gestione dei processi collaborativi caratterizzati da un alto interscambio di conoscenza. DocFlow vanta referenze importanti tra cui Wolters & Kluwer Italia Spa (multinazionale olandese di cui fa parte IPSOA), Piaggio & C Spa (Motoveicoli), Same Deutz-Fahr (Trattori), Edison (Energia), UBS (Banca), Banca Popolare di Vicenza.

Protagonisti del dibattito sono stati **Francesco Masciandaro**, CFO Gruppo MutuiOnline Spa, **Mario Migliori**, Direzione ICT, Responsabile Settore Governo, Controllo e Amministrazione Banca Popolare di Milano, **Bernardo Nicoletti**, CIO GE Oil&Gas e **Marco Sgura**, Responsabile Rischi operativi, Gruppo Banco Desio

Il tema è stato affrontato da un duplice punto di vista, organizzativo e legale grazie all'aiuto di due esperti in materia: **Alessandro De Pasquale**, direttore servizio consulenza di DocFlow, che ci ha parlato dell'importanza di introdurre in azienda la tecnologia a supporto dei processi collaborativi per facilitare la trasmissione della conoscenza, per rendere efficienti i processi ma anche per garantire il rispetto delle regole. Gli aspetti legali del tema sono stati affrontati da **Gabriele Faggioli**, legale, membro della faculty del Mip, Politecnico di Milano

Per entrare nel vivo del tema ci siamo chiesti innanzitutto quali sono le tipologie di rischio che si possono verificare in seno ai processi aziendali che si svolgono con l'ausilio di documentazioni di vario tipo, come dati sensibili, contratti o altro. Ce ne parla Marco Sgura.





Marco Sgura

“La gestione della documentazione, facendo particolare attenzione all’aspetto dei processi, interessa molto chi, come me, si occupa di risk management, specialmente per quanto riguarda le azioni di mitigazione da utilizzare nel rischio operativo. Ma che legame c’è tra rischio operativo e gestione documentale? Quali sono i risvolti? Per rispondere a questa domanda, innanzitutto diamo una definizione di rischio operativo, ripresa dal comitato di Basilea 2 e ampliata in funzione del concetto di valore:

‘Evento potenziale che, attraverso il suo accadimento, è in grado di determinare una perdita economica effettiva, un maggior costo, un minor ricavo, ed è riconducibile a eventi esterni, a inadeguatezza dei processi e delle risorse umane in essi impiegate, a malfunzionamenti dei sistemi, e a tutte le anomalie degli elementi che concorrono alla determinazione del valore aziendale. Il rischio operativo può essere un fattore causale del rischio strategico e di reputazione’. Il rischio operativo è dunque tutto ciò che va a inficiare l’output, il valore che l’azienda produce per se stessa, per il cliente e per gli stakeholder, specialmente per quanto concerne errori di processo, rispetto della privacy, errori di negoziazione, business continuity, market abuse, attività non autorizzate, frodi, antiriciclaggio e il D.lgs 231/01. Entrando nel dettaglio, con ‘errori di processo’ mi riferisco ad esempio a errori o ritardi nell’esecuzione di disposizioni impartite dalla clientela. In questi casi, risulta fondamentale gestire correttamente il flusso informativo e garantire sicurezza nell’archiviazione per quanto riguarda tutta una serie di tipologie di rischio. La gestione del sistema informatico è importante quando c’è rapporto diretto tra utente e fornitore del servizio. Molto spesso i sistemi sono sviluppati senza il coinvolgimento dell’utente: invece la customizzazione del processo è fondamentale. Almeno quanto l’integrazione delle soluzioni informatiche nei flussi di processo aziendali, andando a valutare il rischio associato a ogni attività. Per quanto concerne invece le attività non autorizzate, in aziende in cui non esistono processi correttamente standardizzati è importante definire da subito delle policy di rischio per allinearsi a una buona idea di business. Per fare ciò, è fondamentale che le aziende creino prima il modello strategico e poi il modello dei processi. Dapprima, cioè, va definita la propensione al rischio dell’azienda e in seguito tutti gli interventi di natura organizzativa andranno rapportati a essa o a un’eventuale analisi di

costi-benefici. Solo questo ci può dire se una soluzione può essere applicata o no”.

Il contesto aziendale

Definire la propensione al rischio ma anche valutare rischi e opportunità del passaggio dai documenti elettronici ai documenti cartacei. Ce ne parla Alessandro De Pasquale, che ci spiega l’importanza dell’uso dell’informatica per il controllo dei processi aziendali.

“Il documento è un elemento materiale che attesta un accadimento, che certifica uno stato. In azienda, ogni nostra azione deve fare i conti con i documenti. Possiamo anzi affermare che il documento è fondamentale per l’esistenza stessa di un’azienda. Nelle nostre aziende, per un fatto principalmente culturale, la documentazione cartacea ha ancora un ruolo preponderante rispetto a quella elettronica. Eppure, i documenti elettronici sono più facili da gestire e, una volta prese le dovute precauzioni, più sicuri di quelli cartacei.

Per quanto riguarda le norme sulla corretta gestione dei documenti, in Italia è il D.lgs 231 a obbligare le aziende a dotarsi di policy per poter scaricare la responsabilità di comportamenti illeciti tenuti dai dipendenti. Per gestire al meglio le norme, risulta quindi fondamentale per le aziende il process management. Il problema, però, è che per seguire le norme, spesso si rallentano i processi aziendali. Per ovviare a questo ritardo, un’azienda può seguire due modelli di comportamento: uno, tipicamente italiano, è il modello reattivo, in cui l’azienda reagisce alle leggi adeguandosi a esse spesso al minimo necessario, per cercare di limitare danni e costi relativi all’adozione di strumenti complessi. Il secondo modello è invece proattivo: le norme vengono sfruttate per evolversi, essere protagonisti attivi sul mercato e migliorare il valore complessivo dell’azienda. Si va cioè al di là del semplice adeguamento alle norme di legge, portando valore aggiunto all’azienda.

Anche il passaggio dal cartaceo al digitale comporta alcuni vantaggi alle aziende, innanzitutto in termini di risparmi: trattare i processi con supporti cartacei costa 24 volte di più rispetto al digitale. E se si pensa che il 95% delle decisioni di business sono prese basandosi su documenti, in un profilo di rischio risulta dunque fondamentale puntare l’attenzione sulla varietà di questi documenti, cercando di tenere i costi bassi sia per quelli cartacei, sia per quelli



Alessandro De Pasquale

elettronici già assimilati dall'azienda, come ad esempio la posta elettronica. Oltre alla mail, esiste una serie di documenti informatici (assunzioni, dichiarazioni per via telematica, log per transazioni) con cui quotidianamente ci rapportiamo e che dovremmo essere capaci di gestire attraverso una serie di regole che permettano il record management, in modo da ottenere documenti standardizzati secondo caratteristiche comuni e predefinite.

Autenticità, conservabilità, datazione certa, immutabilità, non ripudiabilità, riservatezza e tracciabilità sono le caratteristiche dell'evidenza documentale sia cartacea, sia elettronica. Tutti i documenti, in sostanza, vanno trattati allo stesso modo: la parola chiave è 'uniformità', o standardizzazione.

Siamo soliti suddividere i documenti in due categorie, a seconda che si parli di dati strutturati e non strutturati: il documento è qualcosa di non strutturato, mentre i dati sono strutturati. Ma in realtà, la separazione non è così netta: al momento è più facile legare i dati strutturati con le transazioni e quelli non strutturati con i processi.

Le informazioni strutturate sono tipicamente gestite da sistemi gestionali Erp, mentre quelle non strutturate sono gestite da sistemi di document management, o Cms.

La soluzione migliore sarebbe però operare con sistemi misti di Bpm. Perché i sistemi ibridi integrano sistemi complessi differenti, facilitando l'Eip (Enterprise integration process). L'80% delle informazioni in azienda sono destrutturate.

Se il 95% delle decisioni aziendali sono prese su documenti, come detto, si capisce allora l'importanza della gestione di questi sistemi.

Come utilizzare l'informatica per il controllo dei processi aziendali? Innanzitutto, facendo più cultura all'interno delle aziende. Al momento, nelle aziende si sta utilizzando una piccola parte delle potenzialità del trattamento dati. Si vive in una sorta di ignoranza inconsapevole. Per abbattere questo muro di ignoranza, possiamo servirci del Business Process Management, che permette di gestire questo mondo ibrido, cablando i processi ed rendendo esplicite una serie di conoscenze implicite delle aziende.

Il Bpm è un modo di formalizzare le esperienze aziendali per trasferire il know how dai singoli all'organizzazione, facilitando la coerenza. Si tratta dunque di individuare i corretti processi di comunicazione e semplificarne il flusso attraverso la reingegnerizzazione del processo. Solo così si potranno ottenere maggiore efficienza, qualità e compliance in azienda. L'efficienza è il primo step, cui seguono un miglioramento organizzativo realizzabile in process, un aumento della qualità aziendale derivante dalla diffusione del know how e soprattutto, come detto, la compliance. L'informatica, dunque, è in grado di fornire un'architettura capace di gestire in modo multicanale gli input e gli output, la conservazione e l'accesso alle informazioni, permettendo il dialogo con i sistemi legaci esistenti".

L'approccio Lean Six Sigma alla gestione documentale

Abbiamo affrontato il tema da un punto di vista informatico. Ma esiste anche una metodologia di gestione della documentazione legata all'approccio Lean Six Sigma. Ce ne parla Bernardo Nicoletti.

"Non tratterò di gestione di documenti, ma di gestione di contenuti. Per questo parlerò di Unified communication management-Ucm, introducendo quello che io chiamo il modello delle 'sette S', utile per capire come gestire i documenti.

Parlo di contenuti e non di documenti perché in azienda ci sono ormai molti, e differenti, tipi di contenuti. Come già detto, ci sono dati strutturati e non strutturati. Questi ultimi ormai comprendono e-mail, instant messaging, voice mailing, video e, ultimamente, anche Second life.

Con il modello delle 'sette S', tutti questi contenuti possono essere gestiti in maniera unificata, innanzitutto grazie allo Storage, l'immagazzinamento delle informazioni in un repository per renderle accessibili a tutti gli interessati, in modo rapido. Allo storage fa seguito la Semantica: essa è fondamentale per accedere e riconoscere informazioni simili, immagazzinate con diciture diversi, anche tenendo conto dei legami archivistici.

La terza 'S' riguarda la possibilità di fare Search. Google e altri vendor, quali fornitori di Erp package, stanno introducendo delle soluzioni interessanti, che lavorano essenzialmente come appliance adattabili a molti tipi di documenti e di dati, siano essi strutturati e non.

Segue lo Sharing: l'informazione deve poter essere condivisa al fine di favorire la collaborazione, non solo all'interno dell'impresa ma anche al di fuori, con fornitori, clienti e distributori.

La quinta 'S' riguarda la Sicurezza: è fondamentale preoccuparsi per la sicurezza dell'accesso ai dati. I dati in formato digitale possono essere compresi in spazi molto minuti e in grande quantità. Ciò aumenta la loro vulnerabilità e il rischio che possano essere copiati e utilizzati in maniera fraudolenta.

L'approccio Six Sigma, o meglio Lean Six Sigma, è il sesto step, riguardante la gestione e il miglioramento della qualità dei dati. Lean Six Sigma rappresenta il giusto mix tra il lavoro sulla qualità richiesto da Six Sigma e quello sulla rapidità dei processi dell'approccio Lean, andando sia a ridurre la complessità e i difetti dei processi, sia migliorandone la qualità e la rapidità.



Bernardo Nicoletti

tà; aspetti, questi, fondamentali specialmente nei servizi. Il Lean individua lo spreco (waste) nei processi, eliminandoli e riducendo così il tempo di ciclo e migliorando i costi. Per fare questo, il Lean si pone alcune domande: “Questo documento è essenziale?”, “Lo è in tutte le sue parti?”, “Come sincerarsi della qualità del contenuto?”, “Elaborare e immagazzinare il documento è essenziale?”, “Quali sono le sue elaborazioni veramente essenziali?”. Rispondendo a queste semplici domande e agendo di conseguenza, è possibile automatizzare. Prima di automatizzare e digitalizzare, è fondamentale allora snellire i processi.

L’ultima ‘S’ è connessa alla Sox 404 e alla regolamentazione, che coinvolge principalmente gli aspetti finanziari e informatici delle aziende e prevede la presenza di una serie di ruoli e attività che garantiscano i controlli sulle transazioni elettroniche e manuali effettuate”.

Il documento elettronico. Natura giuridica e valenza

Quali le misure di sicurezza da applicare ai documenti e alle informazioni in un’ottica di Legal Risk Management? Ce ne parla Gabriele Faggioli.

“Si è parlato di documenti cartacei ed elettronici. Per esperienza personale, mi sembra che in generale non ci sia una grande percezione nelle aziende di come questi documenti vadano gestiti. Si è parlato di contratti nativi cartacei convertiti in elettronici, con i conseguenti problemi di conservazione sostitutiva o di duplicazione. Si è poi parlato di e-mail, di log, di video... Ognuno di questi documenti ha una valenza diversa, per quanto concerne la loro utilità, le normative di riferimento e il modo di conservarli e archivarli. Il mondo della documentazione è estremamente ampio; ogni categoria ha delle peculiarità differenti che vanno gestite e protette in modo diverso, conservate e cancellate in tempi diversi e con valenza giuridica differente.

Per quanto riguarda quest’ultimo aspetto, se parliamo di documenti elettronici, il Codice dell’Amministrazione Digitale definisce tali le ‘rappresentazioni informatiche di atti, fatti o dati giuridicamente rilevanti’. Tutti documenti di cui abbiamo parlato finora hanno insita una valenza giuridica diretta della quale occorre tener conto. Il Codice stesso, inoltre, disciplina il valore probatorio dei documenti informatici, anche in considerazione dell’eventuale utilizzo di una firma elettronica.

Ritengo che nelle aziende ci sia poca conoscenza di come i documenti e i dati in essi contenuti converrebbero venissero gestite a livello giuridico, anche considerando che le tecniche

di acquisizione, gestione e mantenimento delle informazioni che vengono portate in giudizio spesso non permettono una valenza probatoria completa.

Si deve ricordare che il documento informatico, cui è apposta una firma elettronica generica, sul piano probatorio è liberamente valutabile in giudizio, tenuto conto delle sue caratteristiche oggettive di qualità, sicurezza, integrità e immutabilità (art. 21 comma 1 D.lgs 82/2005).

Quando però il documento informatico è sottoscritto con firma digitale o con un altro tipo di firma elettronica qualificata, lo stesso assume l’efficacia prevista dall’art. 2702 del Codice civile, ovvero l’efficacia di una scrittura privata (art. 22 comma 1 D.lgs 82/2005) che, ai sensi dell’art. 2702 c.c., fa piena prova, fino a querela di falso, della provenienza delle dichiarazioni da chi l’ha sottoscritta se colui contro il quale la scrittura è prodotta ne riconosce la sottoscrizione, ovvero se questa è legalmente considerata come riconosciuta.

È importante poi considerare che nel momento in cui si devono gestire documenti informatici, devono essere applicate le normative legate al trattamento dei dati personali, che impongono una serie di adempimenti specifici.

Personalmente credo che le misure minime di sicurezza elencate nell’allegato B del decreto 196, la cui mancata applicazione è sanzionata penalmente, siano insufficienti e vadano integrate con sistemi di protezione decisamente più dimensionati e strutturati.

Va inoltre considerato che, le informazioni conservate attraverso le strumentazioni informatiche possono anche costituire ‘informazioni segrete’, tutelabili ai sensi dell’art. 2105 c.c. e del D.lgs. 30/2005 (Codice della Proprietà Industriale). Si consideri in particolare che in base all’articolo 98 del D.lgs. 30/2005: “Costituiscono oggetto di tutela le informazioni aziendali e le esperienze tecnico-industriali, comprese quelle commerciali, soggette al legittimo controllo del detentore,

ove tali informazioni: siano segrete, nel senso che non siano nel loro insieme o nella precisa configurazione e combinazione dei loro elementi generalmente note o facilmente accessibili agli esperti e agli operatori del settore; abbiano valore economico in quanto segrete; siano sottoposte, da parte delle persone al cui legittimo controllo sono soggette, a misure da ritenersi ragionevolmente adeguate a mantenerle segrete”. In questo inciso rientra a mio parere la maggior parte delle informazioni che possono essere contenute nei documenti di natura elettronica.

Perché tutto questo riguarda l’applicazione del D.lgs. 231 del



Gabriele Faggioli

2001? Perché questa normativa, che mira a sanzionare la c.d. criminalità d'impresa, impone a chi decide di applicarla di implementare un sistema di organizzazione e controllo che non può che impattare pesantemente, considerando l'attuale organizzazione dei processi aziendali, sulla gestione delle informazioni la maggioranza delle quali, oggi, sono conservate su supporti elettronici.

Anche considerando l'evoluzione che a livello di ordinamento giuridico si sta dando al d.lgs 231/01, occorre oggi considerare i sistemi di gestione strutturata delle informazioni veri e propri strumenti di supporto alle attività di controllo mirate a impedire prevenendoli comportamenti fraudolenti. È bene ricordare che l'articolo 9 D.lgs 231/2001 prevede quattro tipologie di sanzioni applicabili all'ente che non abbia rispettato i dettami del d.lgs 231/01 nei casi in cui casistiche criminali fra quelle ivi previste siano effettivamente poste in essere ovvero: la sanzione pecuniaria; le sanzioni interdittive (che possono perfino impedire l'attività aziendale); la confisca; la pubblicazione della sentenza.

Come può allora l'azienda prevenire la responsabilità amministrativa?

Ponendo in essere una serie di adempimenti: la creazione di un modello di organizzazione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi; la creazione di un organismo di vigilanza che controlli che vengano rispettati il modello organizzativo e le sue procedure; la creazione di un codice etico.

Si consideri inoltre che lo scorso 27 febbraio 2008 il senato ha definitivamente approvato il disegno di legge C.2807 – S.2012 recante *'Ratifica ed esecuzione della Convenzione del Consiglio d'Europa sulla criminalità informatica, fatta a Budapest il 23 novembre 2001, e norme di adeguamento dell'ordinamento interno'*. Il provvedimento approvato modifica anche il d.lgs 231/2001 inserendo nel catalogo dei reati per i quali è prevista la responsabilità amministrativa nuove fattispecie delittuose connesse alla criminalità informatica e al trattamento illecito di dati. In particolare, è stato inserito l'articolo 491 bis del codice penale (*"Falsità in atti"*) che prevede, per esempio in riferimento all'articolo 485 (*"Falsità in scrittura privata"*) che: *'Chiunque, al fine di procurare a sé o ad altri un vantaggio o di recare ad altri un danno, forma, in tutto o in parte, una scrittura privata falsa, o altera una scrittura privata vera, è punito, qualora ne faccia uso o lasci che altri ne faccia uso, con la reclusione da sei mesi a tre anni'*. Questa e altre norme introdotte agiscono direttamente sui documenti prodotti: esiste cioè un profilo di rischio specifico per la genesi, l'utilizzo e l'eventuale alterazione della documentazione di natura elettronica. Per questo, a maggior ragione, la proceduralizzazione di sistemi di gestione della documentazione risulta uno strumento utile nella prevenzione di responsabilità".

Il dibattito

Chiarito lo scenario da un punto di vista organizzativo e legale, ci chiediamo se le aziende hanno chiaro quali sono i processi entro i quali esistono rischi di natura legale. E quali possono essere gli strumenti di document management per limitare questi rischi?

"Secondo me - esordisce Faggioli - non c'è chiarezza all'interno delle aziende. Molto spesso non si conosce nemmeno il valore giuridico sottostante alle documentazioni. Se ne sottovaluta la valenza, si ignora quando vanno utilizzati determinati documenti, concentrandosi su ambiti che non sono problematici, invece che in settori che andrebbero maggiormente strutturati. Purtroppo però, bisognerebbe avere la consapevolezza che la verità processuale è sempre diversa da quella fattuale".

"Ma come è possibile - si domanda Sgura - definire una probabilità di accadimento quando spesso non si sa neanche dove questi reati potrebbero verificarsi? Non è prima il caso di capire come funzionano i flussi informativi in un'azienda e solo in seguito andare ad analizzare accuratamente il potenziale rischio, non solo nella gestione documentale? Credo che dovrebbe essere così. Ma nelle aziende spesso manca una cultura organizzativa e, quando c'è, di solito, è finalizzata a risolvere il problema immediato, scontrandosi sovente con logiche di altra natura".

Ma nelle aziende oggi manca una cultura organizzativa e, quando c'è, si scontra con ragioni di carattere commerciale".

"E - prosegue Masciandaro - come si può definire una giusta mediazione tra efficienza della struttura (controllo, procedure, processi) e rispetto delle normative? Proprio queste ci spingono in modo insistente a mappare e delineare in maniera severa il processo di selezione del personale in ogni sua decisione, formalizzando e oggettivando il più possibile la comunicazione. E questo, nei casi di selezione di un numero importante di persone, appesantisce i processi e li ritarda. Perché nella selezione dei profili ci possono essere casi in cui nella definizione, anche a livelli bassi, delle caratteristiche personali si debba badare non solo ad aspetti oggettivi (come le conoscenze e le capacità tecniche dei candidati) ma anche ad aspetti personali (come la capacità di lavorare con gli altri) che vanno però oggettivati nella fase di report sul documento. Anche questi aspetti vanno mappati, tracciati e possono appesantire il processo: perché chi deve sta-



Francesco Masciandaro

bilire in maniera standardizzata i processi di selezione, ed è costretto a fare una valutazione soggettiva, non potrà mai essere sicuro che tale valutazione possa essere giudicata oggettiva da un terzo soggetto che ha il compito di valutare”.

“Per rispondere alla domanda – afferma Sgura – non si può non parlare di opportunità. Le cose vanno viste nel lungo periodo. Oggi avvio una serie di controlli che magari mi vanno a ‘ingessare’ il sistema, ma un domani ne determineranno l’efficienza”.

“Non credo che le procedure aziendali debbano piegarsi alla 231 – sostiene Faggioli –; semmai, deve essere il contrario. Prima va implementato il livello di efficienza delle procedure; poi va valutato il grado di idoneità delle stesse nella mitigazione del rischio e solo in seguito si deve intervenire sul sistema di controllo”.

“I sistemi informatici – ci spiega Alessandro De Pasquale – permettono di aumentare il livello e il valore della velocità di controllo nell’ottica di dare un valore aggiunto. Credo anch’io che prima vadano reingegnerizzati i processi e poi si debba verificare la loro conformità con la 231. Bisogna partire cioè, come dicevo prima, con un modello non reattivo ma proattivo, che migliori le prestazioni dell’azienda. Perché in genere, le esigenze delle aziende sono superiori a quelle contenute nelle normative. I controlli servono all’azienda stessa, sono un suo valore aggiunto. I sistemi informativi di Bpm permettono di essere altamente produttivi, nel senso che possono essere realizzati processi che si adattano alle singole situazioni, richiedendo così la presenza di procedure dinamiche”.

“Volevo riallacciarmi – prosegue Migliori – al discorso di De Pasquale sulla proattività. Il quadro normativo che si è determinato in questi anni, specialmente per le istituzioni finanziarie come la mia, va interpretato come un’indicazione forte al cambiamento: è arrivato il momento di migliorare. Per questo sono necessari dei paletti, che ci aiutino ad adattarci a un mercato profondamente cambiato. La reazione che deve essere innescata in azienda è in realtà minima, perché, come diceva De Pasquale, le esigenze di un’azienda funzionante vanno ben oltre le richieste legislative. La differenza sostanziale è che, rispetto a una volta, oggi la situazione è frazionata in processi, competenze e sensibilità

trasversali, che si intersecano, mentre l’attenzione ai processi di controllo ha sempre avuto valenza verticale. Non è dunque più possibile avere un approccio informatico a compartimenti stagni di tipo verticale, ma anzi è richiesta trasversalità, orizzontalità e, soprattutto, sono necessarie persone capaci di agire trasversalmente, che sono il vero know how dell’azienda. Ma queste professionalità trasversali sono ancora poche: non ci sono team che guidano progetti trasversali. Parlando poi di rischio operativo, da sempre ambito dei risk manager, oggi non è più una competenza solo loro. Esiste una commissione ispettorale che ha nel suo Dna la mappatura di tutti i momenti di rischio operativo dell’azienda. Questo vuol dire che un progetto di rischio operativo deve interessare l’azienda a tutti i livelli, dell’organizzazione e del personale. Senza questa condivisione, si rischia di ‘confinare’ la preoccupazione del controllo del rischio sempre a qualche specialista. Perché le tecnologie a supporto dei processi possono essere più o meno innovative; ma la vera differenza la fa la diversa consapevolezza delle persone, in primis di quelle che ricoprono ruoli manageriali. Senza questo, si rischia di perpetuare prassi consolidate ma senza sapere il perché”.

trasversali, che si intersecano, mentre l’attenzione ai processi di controllo ha sempre avuto valenza verticale. Non è dunque più possibile avere un approccio informatico a compartimenti stagni di tipo verticale, ma anzi è richiesta trasversalità, orizzontalità e, soprattutto, sono necessarie persone capaci di agire trasversalmente, che sono il vero know how dell’azienda. Ma queste professionalità trasversali sono ancora poche: non ci sono team che guidano progetti trasversali.

Parlando poi di rischio operativo, da sempre ambito dei risk manager, oggi non è più una competenza solo loro. Esiste una commissione ispettorale che ha nel suo Dna la mappatura di tutti i momenti di rischio operativo dell’azienda. Questo vuol dire che un progetto di rischio operativo deve interessare l’azienda a tutti i livelli, dell’organizzazione e del personale. Senza questa condivisione, si rischia di ‘confinare’ la preoccupazione del controllo del rischio sempre a qualche specialista. Perché le tecnologie a supporto dei processi possono essere più o meno innovative; ma la vera differenza la fa la diversa consapevolezza delle persone, in primis di quelle che ricoprono ruoli manageriali. Senza questo, si rischia di perpetuare prassi consolidate ma senza sapere il perché”.

Da queste parole emerge forte la necessità di creare una cultura di impresa. Ma come?

“Innanzitutto – afferma De Pasquale – non adoperando lo stesso metro di valutazione e analisi per processi che si svolgono in ambiti differenti. La valutazione dei costi sottostanti, quindi, e di quanto ciò impatti sull’organizzazione e altri i costi dell’intera azienda va valutata di volta in volta, con una visione a 360 gradi, ovvero stimando i maggiori costi e i maggiori ricavi, la riduzione di rischio e del valore del rischiato, ecc. Una valutazione che può essere fatta sempre dagli specialisti, ma non può essere disgiunta da chi opera poi in prima persona. No, dunque, ai processi calati dall’alto: vanno inseriti nel contesto. Così come non si può pensare di automatizzare semplicemente i processi per risolvere tutto”.

“Spesso – ci conferma Sgura – ho la sensazione che i temi di cui abbiamo parlato finora siano considerati dal top management più un dovere che un’opportunità di rivedere la propria competitività. Noi addetti ai lavori, attenti alle sfaccettature, entrando nel merito, calcolando il valore che potrebbe derivare all’azienda dall’implementazione di tali sistemi, rileviamo quotidianamente le molteplici opportunità di cui ciascuna azienda dispone e che non necessariamente sono legate al “business”. La necessità di prediligere i progetti legati ad obiettivi di miglioramento del business spesso si scontra, a detta di molti, con i progetti che solitamente non fanno avvertire un immediato guadagno alle aziende, come se l’efficienza dell’attività commerciale non fosse legata strettamente anche ai processi di supporto. Ognuno, quindi, ha i suoi obiettivi da raggiungere. Ma chi media tra questi? Chi li conosce tutti e ne



Mario Migliori

guida il raggiungimento? Risulta sicuramente fondamentale il commitment da parte del Top Management. Come si fa, ad esempio, a far comprendere l'importanza di avere sistemi di document management efficaci? Credo che bisogna, con i fatti, cercare di passare dalla logica dell'It come costo a quella dell'It come leva strategica e opportunità di business. Una volta che i processi sono stati standardizzati, una volta che tutti parleremo lo stesso linguaggio, senza confondere servizi o prodotti con processi; una volta che chiunque in seno all'azienda avrà capito che non si tratta solo di una spesa ma di un'opportunità, bisognerà trasferire nella pratica quanto condiviso. Passando dalla teoria alla pratica, è indispensabile la presenza di un supervisore che leghi i processi delle differenti aree. Tutti parliamo la stessa lingua, ma occorre che qualcuno sia in grado di coordinare le attività legate al raggiungimento di obiettivi spesso anche contrastanti tra loro, se visti singolarmente, ma finalizzati ad un unico obiettivo, quello del miglioramento del risultato aziendale, se visti nel loro insieme. Bisogna fare in fretta, anche a fronte delle esigenze che il mercato globale ci chiede di risolvere”.

“Esatto – conferma De Pasquale –. È il mercato ormai a scegliere per noi, al di là del livello puramente normativo. Siamo noi che dobbiamo adattarci a un mercato in continua evoluzione e siamo spinti a dover compiere determinate scelte. Chi non si adegua, in sostanza, esce dal mercato”.

Ma cosa offre il mercato? Quali le soluzioni più adatte per le esigenze aziendali? Ce ne parla Alessandro De Pasquale, che ci offre una panoramica delle soluzioni DocFlow.

“Proponiamo soluzioni sia in ambito servizi sia di progetti applicativi, a partire dalla fase di studio preliminare, fino a quella di realizzazione del processo, monitoraggio e mantenimento-attualizzazione del sistema. Come è strutturato un processo? Possiamo distinguere tre step: un input, un output e una fase intermedia di processo vero e proprio. A ciò si affiancano una serie di servizi comuni a supporto: l'archiviazione o la conservazione di questi tre step, la registrazione delle singole attività, una serie di elementi accessori, tipo la modulistica, che cambiano nel tempo, e regole che influenzano le attività del processo.



Tutto questo può essere gestito da un sistema informatico. Una volta creata la struttura, il sistema dà la possibilità di creare qualsiasi iter di processo. I processi manuali possono essere reingegnerizzati, così da sfruttare le opportunità dovute alla tecnologia, eliminando le attività che non danno valore aggiunto al processo e portando alla riscrittura del business, con obiettivi ambiziosi. Si tratta, in sostanza, di facilitare il lavoro nascondendo la complessità. Tornando agli elementi essenziali del processo, particolarmente importante risulta essere la fase iniziale – ovvero quella del lavoro umano che spesso viene fatto al terminale di un'applicazione legacy – in cui vengono inseriti dati, e a cui seguono il processo di approvazione e le fasi di validazione, distribuzione, trasmissione e archiviazione.

“Spesso all'origine dei processi – sostiene Migliori – se non c'è consapevolezza sull'utilità delle informazioni nel corretto funzionamento della catena, non c'è sistema che tenga...”

“Esatto – conferma De Pasquale –. E per far sì che la consapevolezza sia un bene condiviso, è necessario dare un feedback alle persone che agiscono a tutti gli stadi del processo così che possano correggere eventuali comportamenti non conformi agli obiettivi. Non solo i processi, ma in primis la loro progettazione va gestita bene e deve essere all'altezza degli obiettivi richiesti. Il feedback, il coinvolgimento delle persone è dunque fondamentale”.

“Alla cultura aziendale – argomenta Sgura – vanno però affiancati una cultura di processo e una corretta e più ampia politica di incentivazione”

“Sono d'accordo – replica De Pasquale –. La cultura aziendale non è un prerequisito. Va costruita, fino a diventare un prodotto vendibile, un asset aziendale che aggiunge valore all'azienda, anche attraverso sistemi di incentivazione, non solo materiale. Nel calcolo del Roi, il Roi di un processo di Bpm, con un approccio incrementale come il nostro, è di pochi mesi. Un sistema in movimento come una struttura complessa deve generare delle reazioni in movimento; per questo svilupparlo con un sistema rigido, che determina a priori quale sarà il risultato molto spesso porta al fallimento del progetto. Un sistema evolutivo invece permette di aggiornare gli obiettivi sistematicamente. Naturalmente, va pensato così dall'inizio”.

Tra i nostri ospiti ci sono stamattina banche e istituti di credito protagonisti, specialmente negli ultimi periodi, di grandi fusioni. In questo scenario, quale l'importanza della convergenza dei processi quando si verifica una fusione? Ce ne parla Mario Migliori che ci porta la sua esperienza.

“Vi porto l'esempio di un nostro progetto che si è concluso a novembre del 2007. Siamo proprietari della Cassa di Risparmio di Alessandria da diversi anni. Quando abbiamo

acquisito la banca, non abbiamo cambiato il loro sistema informativo. Qualche anno fa abbiamo acquisito anche la Banca di Legnano, mantenendo il brand e l'indipendenza della banca, ma portandola sul nostro sistema informativo. Adesso abbiamo allargato il nostro sistema informativo anche alla Cassa di Risparmio di Alessandria.

Abbiamo seguito un processo di clonazione adattativa del sistema informativo nostro. 'Clonazione' nel senso che le due banche hanno esattamente le nostre procedure, i nostri programmi e dal punto di vista It, quando viene portata una modifica a un programma, la apportiamo su un'unica sorgente e viene poi estesa a tutti i sottosistemi. 'Adattativa' perché le loro realtà erano diverse, sia per dimensioni, sia per tipologia di clientela e problematiche operative da affrontare quotidianamente.

Gli iter sono stati semplificati, adattandoli al contesto più piccolo delle due banche: i processi sono stati snelliti. Questa operazione di fusione ha coinvolto tutti gli utenti attraverso simulazioni del big bang, formazione, training. Proprio il

non ridurre questo progetto a un mero evento tecnologico, ma condividerlo con tutti gli utenti aziendali, è stato l'aspetto fondamentale per la buona riuscita del progetto. 'Condivisione', secondo me, è la parola chiave nel caso dei processi di grandi fusioni".

Tanti gli spunti emersi questa mattina. Emerge la necessità di costruire una cultura aziendale e l'abilità consiste nel riuscire a tradurla in un prodotto adatto. Anche perché un sistema di document management ben progettato permette di limitare dei rischi. Come ci ha spiegato concludendo Gabriele Fagioli, "Da un lato esistono sicuramente delle esigenze di natura normativa che vanno rispettate e il cui rispetto, grazie a un sistema di document management, fornisce dei vantaggi in caso di rischio di pene sanzionatorie.

Ulteriori vantaggi si hanno evidentemente nelle relazioni con i clienti, dipendenti e fornitori, specialmente in caso di contenzioso". Come dire, i rischi ci sono. E la tecnologia a supporto per limitarli anche.





Francesco
Masciandaro

I protagonisti

Francesco Masciandaro

Laureato con lode in Economia presso l'Università Bocconi di Milano nel 1999. Dal 2000 ha lavorato presso Arthur Andersen come revisore contabile nell'ambito di progetti relativi a società manifatturiere e di servizi. Dal 2003 ha lavorato presso la Società Interbancaria per l'Automazione (SIA) all'interno della Direzione Amministrativa nell'Area Partecipazioni Affari Societari e Tributarie, con la responsabilità di curare i rapporti con l'Area Amministrativa delle società partecipate, di redigere il bilancio consolidato e di curare i diversi adempimenti fiscali. Dal 2006 il Francesco Masciandaro è Responsabile Amministrazione e Controllo del Gruppo MutuiOnline.



Mario
Migliori

Mario Migliori

Studi classici e laurea in Filosofia teoretica, lavora da 20 anni alla Direzione IT del Gruppo BPM. Nel corso della sua esperienza si è sempre occupato di Sistemi Direzionali, con particolare attenzione alle tematiche di Data Warehouse, Controllo di Gestione, Contabilità e Bilancio, Segnalazioni di Vigilanza. In tali ambiti ha condotto numerosi progetti di significativa rilevanza aziendale. Attualmente è responsabile del Settore Governo, Controllo e Amministrazione della Direzione ICT di Banca Popolare di Milano. “



Bernardo
Nicoletti

Bernardo Nicoletti

Laureato al Politecnico di Torino ed ha un Master della Carnegie Mellon University, Pittsburgh, USA. Ha lavorato in diverse aziende, quali Alitalia, Sigma Plus, Galileo, General Electric ed è attualmente CIO di GE Oil & Gas, con base a Firenze. È autore di numerose pubblicazioni, tra cui dieci testi sulla organizzazione aziendale e l'informatica ed è stato in Italia ed all'estero consulente per numerose aziende e docente in diversi istituti di formazione.



Marco
Sgura

Marco Sgura

Laureato in Economia e Commercio. Dopo la laurea, ha cominciato la carriera come analista funzionale in una società di consulenza IT. Ha continuato come analista di processo in una società di Marketing Strategico ed Operativo dove si è occupato di ingegnerizzazione di processi legati al CRM analitico. Nei primi anni 2000 è process consultant presso una società di consulenza direzionale, partecipando a numerosi progetti di Business Process Reengineering, Change Management, Performance Management e Operational Risk Management. Dopo un'esperienza in BNL Gestioni SGR in qualità di Responsabile dei Rischi Operativi e BNL (Gruppo BNP Paribas) all'interno del team di Operational Risk Management, ricopre il ruolo di responsabile dei rischi operativi per il Gruppo Banco Desio.



Alessandro
De Pasquale

Alessandro De Pasquale

Alessandro De Pasquale ricopre attualmente il ruolo di Direttore Servizio Consulenza in DocFlow. Ha maturato una grande esperienza nel settore, prima come Direttore tecnico in Datalog e come consulente presso DS Group. Ha ricoperto la posizione di CIO di Italmare. Ha recentemente pubblicato il volume “La conservazione sostitutiva dei documenti. Adempimenti, controlli e soluzioni operative.



Gabriele
Faggioli

Gabriele Faggioli

Legale, è partner di Asset, Of Counsel dello Studio Legale Tamburrini Savi & Associati di Milano e docente del MIP – Politecnico di Milano. È specializzato in contrattualistica informatica e telematica, in information & telecommunication law, nel diritto della proprietà intellettuale e industriale e negli aspetti legali della sicurezza informatica e nel diritto dell'editoria e del marketing. È inoltre Presidente di A.N.G.A.P. (Associazione Nazionale Garanzia della Privacy) e membro del Comitato Tecnico Scientifico del Clusit (Associazione Italiana per la Sicurezza Informatica). Ha pubblicato diversi libri e innumerevoli articoli sui temi di competenza ed è stato relatore a molti seminari e convegni.