



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

## **IT Enterprise Architecture - Fondamenti teorici e aspetti pratici**

**Analisi della sua applicazione nella BNL - Gruppo BNP Paribas**

**Facoltà di Scienze Matematiche Fisiche e Naturali**  
**Corso di laurea in Informatica Specialistica**

**Candidato:**  
**Simone Cortellesi**  
**Matricola: 1067943**

**Relatore:**  
**Romano Boni**

**Correlatore:**  
**Mauro Bufano**

**A/A 2009/2010**

# INDICE

INTRODUZIONE .....	7
1 - SCENARIO E TREND DEL MERCATO ICT .....	11
1.1 - Orientamento verso una visione per processi.....	15
1.2 - Architettura dei sistemi informativi .....	20
2 - L'URBANIZZAZIONE DEI PROCESSI.....	22
2.1 - Il Land Use Plan.....	25
2.2 - I principi dell'urbanizzazione .....	27
2.3 - Gli indicatori chiave - Key Performance Indicator .....	29
3 - IL FRAMEWORK DI RIFERIMENTO .....	31
4 - IL METAMODELLO .....	33
4.1 - Definizione dei concetti del metamodello.....	34
5 - URBANISMO E STRATEGIA .....	39
5.1 - Modellizzazione della strategia.....	41
5.2 - Applicazione della strategia a un caso di studio .....	43
5.2.1 - Modello degli obiettivi .....	43
5.2.2 - Diagramma aziendale.....	45
5.2.3 - Organigramma aziendale.....	47
5.3 - Conclusioni sulla comprensione della strategia .....	50
6 - URBANISMO E PROCESSI DI BUSINESS.....	51
6.1 - Cartografia dei processi di business e legame con la strategia .....	52
6.2 - Matrice Processo / Obiettivi strategici .....	53
6.3 - Modellizzazione dei processi .....	54
6.4 - Riutilizzo dei processi .....	55
6.5 - Ripartizione dei processi o subappalto.....	55
6.6 - Strategie di coordinamento in presenza di una rete di attori.....	56
6.7 - Modello dei processi completo o semplificato.....	57

6.8 - Valutazione dei processi .....	58
6.9 - Miglioramento dei processi .....	59
6.10 - Caso di studio – Applicazione dell’urbanismo ai processi.....	61
6.10.1 - Cartografia dei processi di business attuali .....	61
6.10.2 - Cartografia dei processi di business target .....	63
6.10.3 - Matrice processi / obiettivi strategici.....	65
6.10.4 - Modello di processo.....	67
6.11 - Dalla mappatura dei processi al Business Process Management.....	71
6.11.1 - Prima fase: La mappatura dei processi .....	71
6.11.2 - Considerazioni di metodo .....	76
6.11.3 - Benefici.....	77
6.11.4 - Seconda fase: Implementazione di un ciclo di miglioramento continuo.....	78
6.11.5 - Modelli organizzativi a supporto del BPM.....	79
6.11.6 - Tecnologie a supporto della gestione per processi .....	82
6.11.7 - BPM e logiche di sviluppo architetturale orientate ai servizi.....	89
6.11.8 - Tassonomia dei processi bancari ABI Lab .....	90
6.12 - Dai processi al Repository Organizzativo e Normativo .....	96
7 - URBANISMO E ARCHITETTURA FUNZIONALE.....	105
7.1 - Dall’architettura di business all’architettura funzionale.....	106
7.2 - Modello funzionale ABI Lab.....	111
7.3 - Caso di studio - Modello funzionale target.....	113
8 - URBANISMO E ARCHITETTURA APPLICATIVA .....	117
8.1 - Architettura applicativa attuale - File descrittivo del lotto .....	118
8.2 - Architettura applicativa attuale - Cartografia applicativa.....	119
8.3 - Dall’architettura funzionale all’architettura applicativa.....	121
8.4 - Modello applicativo ABI Lab.....	125
8.5 - Caso di studio - Modello applicativo target.....	127
9 - URBANISMO E ARCHITETTURA TECNOLOGICA.....	132
10 - LA BANCA NAZIONALE DEL LAVORO .....	135

10.1 - Organizzazione IT di BNL.....	137
10.2 - Fondamentali del Gruppo BNP Paribas .....	138
10.3 - Piano di urbanismo del Gruppo.....	139
10.4 - Centri di Competenza.....	141
11 - IL METAMODELLO BNL .....	143
11.1 - Individuazione e catalogazione dei processi in BNL.....	146
11.2 - Principi guida e regole di gruppo .....	150
11.2.1 - Principi guida del Gruppo BNP Paribas.....	151
11.2.2 - Regole architettoniche di gruppo.....	153
12 - MODELLO FUNZIONALE BNL.....	160
12.1 - Principi e Descrizione del Modello.....	160
13 - MODELLO INFORMATIVO BNL .....	166
14 - MODELLO APPLICATIVO BNL.....	169
14.1 - Gestione operativa rischi.....	176
14.2 - Gestione della relazione con il cliente.....	177
14.3 - Canali .....	179
14.4 - Comunicazioni alla clientela .....	180
14.5 - Circuiti interbancari.....	181
14.6 - Canali infragruppo.....	183
14.7 - I sistemi Produttori e Distributori .....	184
14.7.1 - Sistemi distributori interni.....	189
14.7.2 - Sistemi produttori interni .....	190
14.8 - I sistemi produttori e distributori - Cardif.....	192
14.9 - Interoperabilità/Disaccoppiamento .....	194
14.10 - Governo.....	196
14.11 - Sistemi di amministrazione interna.....	198
14.12 - Reporting di gruppo .....	199
14.13 - Reporting istituzionale italiano .....	200
14.14 - Sistemi referenziali.....	201

14.14.1 - Approfondimento sui referenziali.....	202
14.14.2 - Referenziali di Polo BNL .....	204
14.15 - Sistemi produttori esterni.....	207
14.16 - Infrastrutture di supporto .....	207
14.17 - Sistemi distributori esterni.....	209
15 - MODELLO TECNOLOGICO .....	211
16 - PROGETTO “CAMPAGNA PROMOZIONALE ATM”.....	213
CONCLUSIONI.....	222
APPENDICE 1 - IL CONSORZIO ABI LAB.....	225
APPENDICE 2 - TASSONOMIA DEI PROCESSI ABI LAB - 2009 - VERSIONE 3.1 ..	228
GLOSSARIO .....	242
SIGLE .....	250
BIBLIOGRAFIA .....	253

## INTRODUZIONE

L'Enterprise Architecture, o architettura d'impresa, rappresenta un modello per destinare le risorse dell'ambiente IT di un'impresa in modo ottimale e conforme agli obiettivi a sostegno della funzione commerciale. Come descritto dall'American National Standards Institute / Institute of Electrical and Electronics Engineers (ANSI/IEEE), "L'architettura è l'organizzazione fondamentale di un sistema, incarnata nelle sue componenti, nelle loro relazioni reciproche e con l'ambiente, e nei principi che ne regolano la progettazione e l'evoluzione".

L'obiettivo dell'architettura d'impresa è quello di creare un ambiente IT unificato, costituito da sistemi hardware e software standardizzati, e una serie di principi di governance che guidino le strategie del business che rappresenta, tipicamente, la parte più rilevante del bilancio e della strategia della società. Altri obiettivi significativi consistono nel promuovere l'allineamento, la normalizzazione, il riutilizzo delle risorse IT esistenti e la condivisione di metodi comuni per la gestione dei progetti e dello sviluppo del software all'interno dell'impresa. Il risultato finale, almeno in teoria, è che l'architettura sarà meno costosa, strategicamente più efficace e più reattiva ai cambiamenti nel tempo.

La tesi si pone l'obiettivo di fare il punto sulla situazione attuale del mercato dell'Enterprise Architecture, facendo riferimento al rapporto stilato dall'Associazione Bancaria Italiana grazie alla collaborazione tra alcuni primari istituti di credito italiani e i loro partner tecnologici.

A seconda degli investimenti che sono stati in grado di fare, della lungimiranza che hanno avuto nel tempo e della complessità del loro parco applicativo, gli istituti di credito da una parte si sono indirizzati verso soluzioni che metodologicamente hanno definito l'impianto architeturale dei propri sistemi informativi e dall'altra hanno iniziato un percorso di consolidamento delle applicazioni all'interno di un quadro di riferimento più organico rispetto a quello precedente.

Si è passati, infatti, da un'informatizzazione degli elementi principali di una banca negli anni '70, a una trasformazione che ha sostanzialmente aumentato i volumi transazionali delle operazioni bancarie negli anni '80 e '90, per poi attraversare una fase di fusioni e integrazioni

di istituti diversi che ha presentato notevoli problemi a causa della strutturazione verticale dei sistemi.

La Banca Nazionale del Lavoro, in seguito alla fusione nel gruppo bancario francese BNP Paribas ha dovuto operare una ristrutturazione del proprio sistema informativo, seguendo lo stesso approccio adottato in Francia e sfruttando a proprio vantaggio la condivisione delle conoscenze con la capogruppo, sia a livello metodologico sia dal punto di vista pratico.

Nei primi anni '80, fu introdotta in Francia una metodologia di modellazione di uso generale in materia di sviluppo dei sistemi informativi, di ingegneria del software e di project management. Tale metodologia, denominata Merise, era stata ampiamente utilizzata, sviluppata e raffinata al punto che i maggiori enti governativi francesi e grandi organizzazioni commerciali e industriali l'avevano adottata come metodologia standard.

Merise riservava un trattamento differenziato ai dati e ai processi attraverso tre fasi (concettuale, organizzativa e operativa), che procedevano di pari passo con le fasi del loro ciclo di vita (pianificazione strategica, studio preliminare, studio dettagliato, sviluppo, implementazione e manutenzione).

La logica di Merise è stata nel tempo abbandonata, in quanto spingeva l'impresa a concentrarsi su aree ristrette del sistema informativo e non sulla visione d'insieme, producendo una struttura "a spaghetti" che diveniva sempre più caotica all'aumentare della complessità del sistema.

Al suo posto, è maturata nel tempo l'ipotesi di equiparare lo sviluppo dell'Enterprise Architecture al progetto per la pianificazione dello sviluppo di una città. Il progetto di urbanizzazione del sistema IT prevede, infatti, la visione delle applicabilità e delle relazioni tra i macro elementi (lotti, arterie di comunicazione, utilità di lettura, piattaforme, reti, applicazioni) in maniera analoga all'urbanizzazione di un centro abitato.

L'urbanista lavora a livello di "città" e non a livello di un singolo "distretto". L'elaborazione della "pianta della città", ossia del sistema IT dell'impresa, è nel tempo diventata una necessità improrogabile per le imprese e i gruppi societari, tra i quali BNP Paribas, caratterizzati da un elevato grado di complessità.

La strategia di urbanizzazione individuata adotta un metodo progressivo attraverso vari livelli architettonici e contiene le chiavi di un'evoluzione metodologica. Il risultato è la comunicazione e la produzione di strumenti efficaci per l'impresa.

L'arte della gestione di progetti complessi sta nel riuscire a combinare una logica di migrazione e una logica di apertura, permettendo l'integrazione continua di tutte le variabili che possono contribuire all'adeguamento permanente del sistema. La tradizionale separazione tra gestione del progetto e titolarità del progetto si è pertanto trasformata per andare verso un rapporto di collaborazione o, nel migliore dei casi, integrazione dei team. L'attuazione di un piano di urbanistica è quindi strettamente legata alla governance del reparto IT.

BNP Paribas ha ritenuto il modello di urbanismo la strategia migliore per il supporto del proprio sistema IT. Esistono tuttavia sul mercato una dozzina di framework di riferimento per la modellazione dell'architettura. Quelli più comunemente usati, sulla base di studi nel settore industriale, sono i seguenti: "Zachman Enterprise Architecture Framework" (ZIFA), "The Open Group Architecture Framework" (TOGAF) e "Department of Defense Technical Reference Model" (DoD TRM), che coprono circa i due terzi di tutte le imprese.

Tra le metodologie finalizzate allo sviluppo dell'Enterprise Architecture, quella dell'urbanizzazione permette di ottenere notevoli economie nella progettazione e manutenzione dei sistemi applicativi e nella redistribuzione degli investimenti della banca. Facilita infatti il raggiungimento di un equilibrio tra la necessità di attuazione della strategia dell'impresa, il miglioramento della coerenza e dell'efficienza del sistema IT e l'installazione più rapida in futuro di sistemi di qualità, limitando i rischi e i costi legati alla comunicazione tra le diverse funzioni coinvolte e all'integrazione di nuove tecnologie.

Nello sviluppo della tesi sarà esposto l'approccio metodologico dell'urbanizzazione, saranno analizzati i vantaggi legati alla gestione per processi di una banca, utilizzando un caso di studio esemplificativo dell'applicazione della metodologia, e sarà illustrata un'iniziativa, portata avanti da uno dei primari istituti di credito italiani, volta alla creazione di un repository organizzativo e normativo.

Sarà poi approfondito nel dettaglio il progetto di urbanizzazione della Banca Nazionale del Lavoro. L'approccio di urbanizzazione dell'Enterprise Architecture, ha consentito alla BNL di concentrare gli sforzi sullo sviluppo di nuove funzioni ad alto valore aggiunto e di riutilizzare la maggior parte del sistema informativo esistente, integrandolo a livello di gruppo. Il paradigma di urbanizzazione, sviluppato secondo livelli logici interconnessi, si dispiega focalizzando l'attenzione a livello funzionale e, soprattutto, applicativo, esaminando dettagliatamente i singoli blocchi costituenti l'architettura applicativa. Benché sia parte integrante dell'approccio metodologico, la visione dei processi è circoscritta al perimetro di



intervento della progettazione mentre, a causa della notevole complessità di integrazione dei processi esistenti, manca una mappa che fornisca una visione globale. A causa dei motivi che hanno guidato l'informatizzazione della banca nei decenni passati, la visione dell'architettura tecnologica è legata ai singoli settori ed è presente solo a fini gestionali.

Sarà illustrata, infine, un'esperienza di progetto IT della Banca Nazionale del Lavoro, finalizzato allo sviluppo di campagne promozionali tramite il canale Automated Teller Machine (ATM). Saranno analizzati gli obiettivi e i benefici attesi dal progetto, mettendo in evidenza i risultati della valutazione tecnica e architettonica e sottolineando come la gestione delle relative informazioni consentirà di mantenere aggiornate le mappe architettoniche dei sistemi della banca.

## 1 - SCENARIO E TREND DEL MERCATO ICT

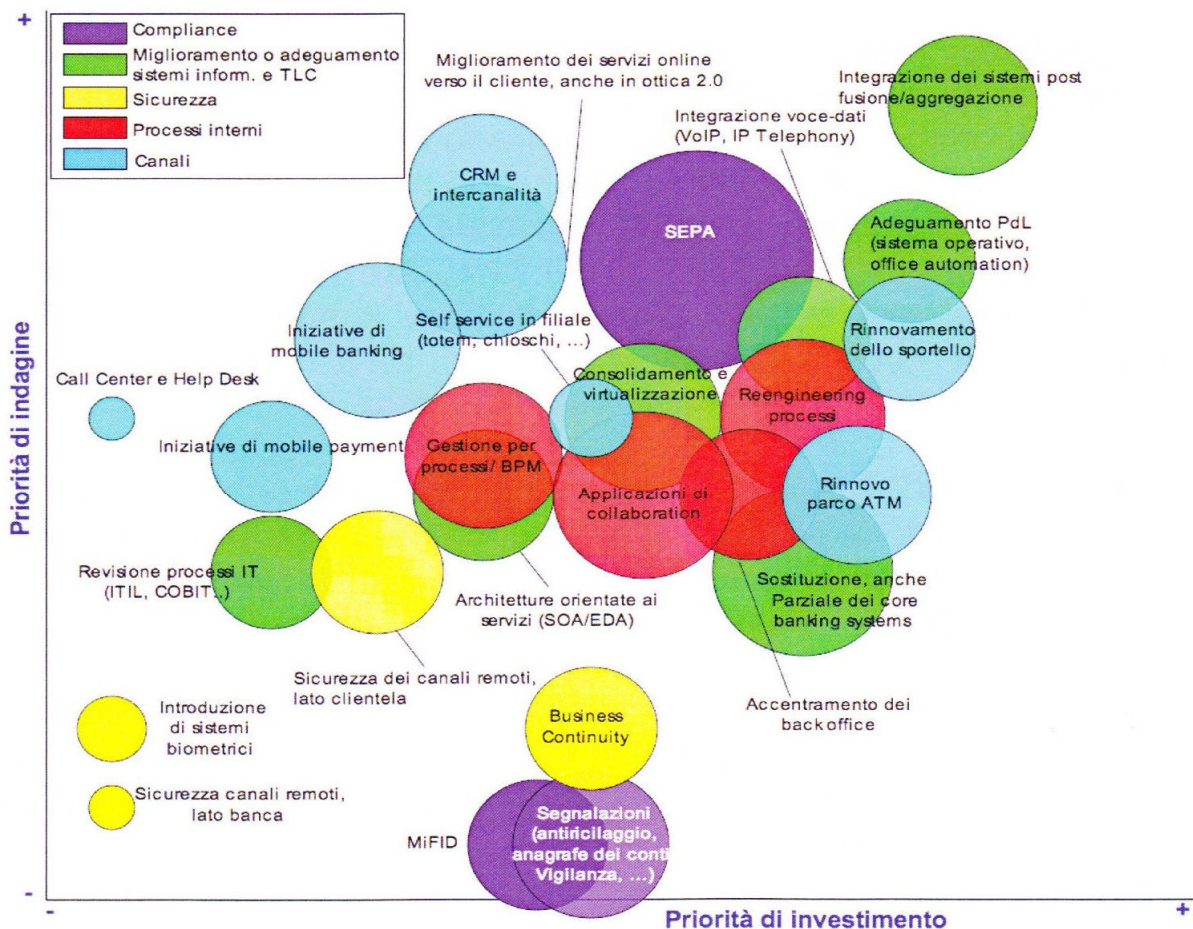
L'Information and Communication Technology rappresenta per un'impresa bancaria una componente essenziale del funzionamento e dell'operatività aziendale, ma anche una fondamentale leva su cui agire per conseguire obiettivi strategici e di business definiti, indirizzare l'operato nella giusta direzione e realizzare innovazioni di prodotto e di processo.

Per comprendere al meglio il ruolo che sta assumendo l'ICT nel settore bancario, l'ABI Lab, il Consorzio per la Ricerca e lo Sviluppo delle Tecnologie per la Banca promosso dall'Associazione Bancaria Italiana, conduce periodiche indagini volte a indagare le priorità ICT delle banche italiane e indirizzare eventuali investimenti.

I risultati della survey, svolta nel febbraio 2009 con la collaborazione di ventidue banche o gruppi bancari, comprovano nel periodo di osservazione l'assenza di una categoria d'investimenti prevalente.

In generale si osserva una maggiore centralità dei progetti legati al miglioramento dei sistemi IT, sia per quanto riguarda le banche di grandi dimensioni, alle prese con integrazioni di sistemi successivi a fusioni/aggregazioni, sia nelle banche medio piccole, rilevando una particolare attenzione in termini d'investimento e d'indagine verso progetti di consolidamento/virtualizzazione e di adeguamento dei posti di lavoro, con l'obiettivo di un miglioramento dell'efficienza individuale e, in prospettiva, di una riduzione dei costi di gestione. Per quanto riguarda le iniziative di mercato collegate alle architetture dei sistemi IT, si rileva l'interesse ad approfondire logiche service-oriented al fine di rendere il software più flessibile e collegato ai processi aziendali, per favorirne il riuso.

Viene di seguito riportata la distribuzione delle priorità tra le differenti aree d'indagine.



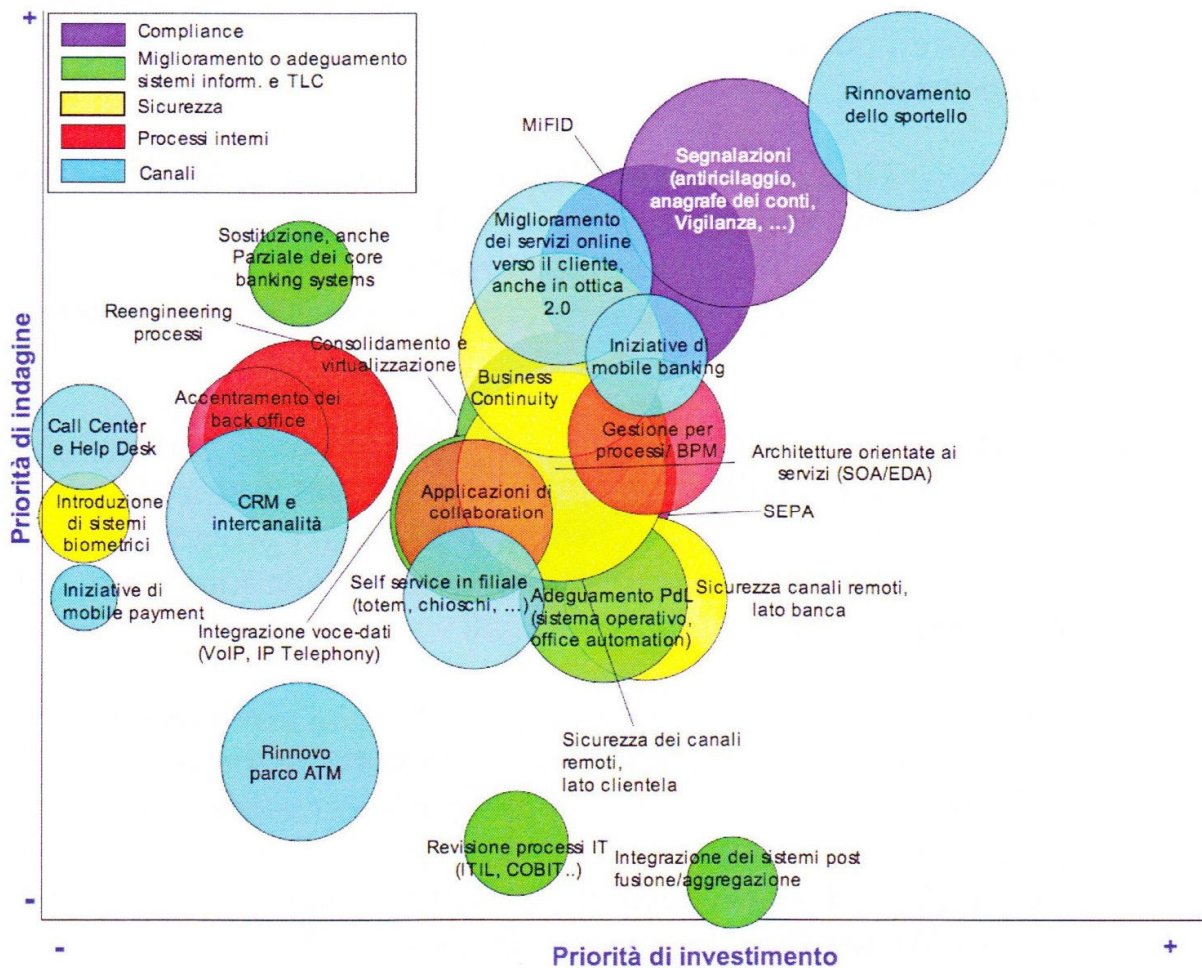
### Priorità ICT di investimento e indagine per le banche Maggiori, Grandi e Medie

L'innovazione e il miglioramento delle occasioni di contatto con la clientela porta allo sviluppo di molti progetti attivi sul fronte del rinnovamento dello sportello e della sostituzione progressiva del parco ATM. Le analisi svolte internamente dalle banche per indirizzare le evoluzioni dei prossimi anni denotano una tendenza a mettere il cliente al centro, focalizzando l'attenzione verso una personalizzazione del servizio. In questa direzione avanzano le tecnologie che possono orientare il dialogo degli operatori bancari nei confronti delle esigenze del singolo cliente e dei nuovi strumenti offerti dal canale online, caratterizzato da un crescente livello d'interazione sito-utente.

L'esigenza di ottimizzare le risorse a disposizione, raggiungendo elevati livelli di efficienza interna e di qualità di servizio al cliente, costituisce un'importante spinta a focalizzare l'attenzione su progetti di reingegnerizzazione dei processi e su logiche di Business Process

Management. Inoltre, specialmente per le banche di maggiori dimensioni coinvolte in processi di consolidamento di realtà aziendali precedentemente distinte o impegnate nel ridisegno del loro modello organizzativo di filiale, un tema di attenzione emergente è quello dell'accentramento dei back office, che porta a concentrare le attività interne dell'azienda, quali i sistemi di produzione e gestione, con l'obiettivo di gestire più efficientemente le informazioni e la documentazione e di conseguire economie di scala.

Quest'ultimo fattore ha un'importanza fondamentale per l'azienda, in quanto consente di aumentare la scala di produzione, correlata alle dimensioni dell'impresa, e di diminuire i costi unitari di produzione, agendo su aspetti tecnici, statistici, organizzativi, o connessi al grado di controllo del mercato.



Priorità ICT di investimento e indagine per le banche Piccole e Minori

Scenario e trend del mercato ICT nel settore bancario

L'orientamento alla multicanalità spinge le banche a considerare prioritari gli strumenti atti a garantire elevati livelli di sicurezza ai clienti che accedono ai servizi bancari fruibili attraverso i differenti canali a disposizione, con particolare attenzione alle innovazioni tecnologiche. Molta attenzione è rivolta inoltre alla business continuity per accrescere il livello di resilienza agli eventi critici e per coordinare più efficacemente gli interventi di risposta in caso di incidenti.

L'area dell'adeguamento alle normative (compliance) ha un peso relativo minore rispetto al passato, in quanto le priorità d'investimento sono essenzialmente rivolte all'adeguamento alla Single Euro Payments Area (SEPA) ed alle novità in termini di segnalazioni quali antiriciclaggio e vigilanza.

Tali analisi hanno permesso di individuare una serie di aree prioritarie d'intervento nell'ambito del mercato IT.

### **Modernizzazione dei sistemi legacy**

L'aumento della complessità aziendale, la maggiore variabilità della domanda di mercato, la riduzione dei costi di esercizio e l'introduzione di nuove norme di regolamentazione sono i principali driver che indirizzano verso una modernizzazione dei sistemi legacy. Le differenti strategie adottate dalle singole banche dipendono dallo stato attuale dei rispettivi sistemi informativi e possono comportare migrazioni, sostituzioni e integrazioni.

### **Integrazione del ciclo di vita delle applicazioni**

La gestione del ciclo di vita del software (sviluppo, distribuzione, aggiornamento) in un'ottica d'integrazione che comprenda anche la gestione del ciclo di vita delle applicazioni (cambiamento, configurazione, aggiornamento) garantisce una maggiore efficienza e qualità ai sistemi di produzione della banca, mediante l'impiego di specifici formati dei dati, di interfacce utente standard, di funzioni comuni e servizi condivisi.

### **Riuso dei servizi di business**

L'approccio dell'architettura orientata ai servizi mette in comune le funzionalità delle varie applicazioni sviluppate all'interno della banca, permettendo di creare componenti riutilizzabili. I benefici apportati dall'approccio orientato ai servizi (SOA) sono trasversali a tutti i livelli architetturali e il riuso dei componenti, oltre che aumentarne l'affidabilità,

può avere effetti positivi sui costi di sviluppo e di manutenzione delle applicazioni, svincolandole da implementazioni personalizzate.

### **Abilitazione della multicanalità**

Il recente sviluppo dei servizi e dei sistemi di comunicazione, caratterizzato dall'aumento della complessità delle informazioni da fornire, la numerosità e la diversità della composizione del pubblico con il quale si confrontano le banche, suggerisce la differenziazione dei canali di contatto con l'utenza in modo da soddisfare qualsiasi categoria di destinatari, adottando una strategia di multicanalità.

L'esigenza di abilitare un accesso attraverso canali differenti ai propri servizi ha spinto molte banche ad adottare un'apposita architettura IT. L'obiettivo auspicato è di rendere trasparente l'erogazione dei servizi tramite un accesso con modalità differenziate, supportando servizi diversificati con finalità di controllo e di gestione condivise.

L'aderenza agli standard diventa un fattore abilitante per garantire l'interoperabilità, la supportabilità e la più facile integrazione dei canali. I principali interventi fanno riferimento allo sportello, all'ATM polifunzionale, a internet e agli apparati wireless.



**Principali trend evolutivi del mercato** – Osservatorio sulle Architetture IT (ABI Lab 2008)

### **1.1 - Orientamento verso una visione per processi**

Le spinte normative e di compliance, assieme agli obiettivi di efficienza, qualità e gestione del rischio imposti dall'evoluzione del mercato, hanno spinto il sistema bancario italiano ad affrontare un percorso di miglioramento della conoscenza riguardo al funzionamento della

banca, portando l'attenzione sul tema della mappatura dei processi. La consapevolezza dei benefici, che è possibile trarre da una rappresentazione aggiornata e condivisa dei propri processi aziendali, ha visto la mappatura estendere il proprio raggio d'azione, trasformandosi in uno strumento per la gestione della banca per processi al contrario di un orientamento, frequente in passato, in cui le diverse funzioni aziendali ritenevano più efficace lo sviluppo di una lista di processi ad hoc adattati alle esigenze contingenti.

L'obiettivo è di rendere questa fotografia un asset aziendale che, assieme ai principali beneficiari e utilizzatori della mappatura, l'Organizzazione, il Risk Management, l'Internal Audit e la Compliance, sia uno strumento utile, in prospettiva, anche alle aree di business.

Per garantire nel tempo l'uniformità del modello è necessaria la definizione di un insieme di regole e convenzioni che saranno usate nel disegno e nella modellazione dei processi. Tali regole dovranno essere adattate nel tempo con l'evolvere degli ambiti di utilizzo della mappa, rappresentando un piano regolatore del progetto nel suo insieme. L'impiego di una metodologia unica aziendale evita il rischio di creare mappature usa e getta finalizzate solo allo scopo per cui sono state realizzate al momento e difficilmente riutilizzabili.

Una volta stabiliti i pilastri della mappatura è necessario stabilire i contenuti e le caratteristiche dei livelli, le convenzioni di rappresentazione, il livello di dettaglio, bilanciando i costi e i benefici, privilegiando una soluzione che descriva tutti i processi a un livello di dettaglio abbastanza alto e analizzi specificamente solo gli ambiti di cui si ha necessità di una visione più profonda.

Per assistere le banche nella stesura della mappatura dei processi l'ABI Lab ha proposto un documento di supporto, la Tassonomia dei processi bancari, che ha l'obiettivo di mappare l'insieme dei processi che caratterizzano l'attività di un'impresa bancaria.

La tassonomia è stata sviluppata seguendo particolari criteri dettati dallo specifico ambito di utilizzo, in particolare:

- **una banca “in laboratorio”** - l'obiettivo della tassonomia è giungere a una mappatura completa e condivisa dei processi della banca, quindi essa copre tutte le aree di attività a un livello di dettaglio che può essere considerato il “massimo comune denominatore” fra le diverse realtà;
- **processi, non strutture** - la tassonomia non fa riferimento alle strutture organizzative, ai prodotti offerti o ai canali di erogazione, che sono considerate viste logiche o attributi del processo stesso, che contribuiscono a descriverlo;

- **no alla ripetitività** - si è evitato di costruire insiemi standardizzati di attività per descrivere un processo (es. acquisizione - incasso - rendicontazione), favorendo la definizione di sotto processi in grado di evidenziare l'articolazione del processo;
- **voci chiare e definite** - la tassonomia sarà fruibile come albero di navigazione o come glossario, quindi le voci, tutte corredate di definizione, hanno denominazioni il più possibile auto-consistenti e fanno riferimento a processi più che a prodotti bancari (es. "Gestione bonifici" anziché "Bonifici", "Monitoraggio crediti irregolari" anziché "Monitoraggio").

La Tassonomia è articolata in quattro ambiti di operatività:

### **Processi direzionali**

Definiscono le strategie e le linee guida che indirizzano la banca e le sue relazioni con le entità esterne;

### **Processi di marketing, commerciali e customer service**

Sono i processi che provvedono all'identificazione, generazione, conclusione, vendita e post-vendita di prodotti e servizi finanziari;

### **Processi operazionali**

Sono i processi legati alla gestione delle attività "core" della banca, dalle transazioni all'intermediazione finanziaria e creditizia;

### **Processi di supporto**

Insieme di processi a supporto di tutte le attività operative dell'azienda.

Promuovere una cultura organizzativa orientata a operare per processi significa attribuire a ciascuno di essi una responsabilità chiara e affidare a una figura di riferimento tutte le leve organizzative e gestionali per governare il processo di cui è responsabile. Il ruolo chiave su cui si fonda questo tipo di gestione è quello del process owner la cui introduzione, pur rappresentando un elemento di rottura nell'attuale organizzazione aziendale, non comporta



l'abbandono della tradizionale struttura gerarchica che resta la modalità organizzativa prevalente nelle banche.

Il process owner è la figura che ha il compito, le responsabilità e i poteri di presidiare il buon funzionamento del processo a lui affidato. Tuttavia questa figura non è stata ancora pienamente definita all'interno delle banche italiane, dove raramente dispone dei poteri e degli strumenti che gli conferirebbero una reale autonomia e una corrispondente piena responsabilità sui risultati del suo processo, in particolare sulle fasi dello stesso che varchino i confini della propria unità organizzativa. Per facilitarne l'introduzione viene adottato un approccio graduale che mira a introdurre figure meno invasive come il referente di processo, cui possono rivolgersi le unità organizzative che necessitano di informazioni o di valutazioni sul processo, o il process expert, inteso generalmente come l'esperto organizzativo del processo, per evolvere in futuro verso un ruolo con maggiori responsabilità e facoltà decisionali.

Il referente di processo si occupa quindi di presidiarlo dal punto di vista metodologico, regolando le interazioni tra gli attori del processo e rendendolo più efficiente dal punto di vista di ciò che avviene al suo interno. Al process owner, invece, spetta anche il compito di renderlo più efficace, rispettando una serie di SLA (Service Level Agreement) nei confronti del cliente e del mercato.

Tra gli oneri e i poteri attribuiti al process owner, prevale l'approfondita conoscenza di tutti gli aspetti di rilievo relativi al processo che richiedono, da parte di chi opera sul processo stesso, uno sforzo aggiuntivo per raccogliere presso altre unità organizzative le informazioni pertinenti, ad esempio riferite alla normativa, alle applicazioni utilizzate, ecc. Successivamente, a tale competenza può essere assegnata la responsabilità dell'aggiornamento della documentazione relativa al processo, ad esempio schede prodotto, informative generali, modulistica, ecc.

Infine, quando la logica della gestione per processi avrà raggiunto un adeguato livello di maturità, saranno assegnati ambiti di manovra più ampi, relativi alla formulazione di richieste di modifica e alla responsabilità sui risultati economici e non del processo, intervenendo direttamente nella definizione degli obiettivi e nel coordinamento di tutte le risorse coinvolte, indipendentemente dalla loro collocazione funzionale.

Lo scenario economico internazionale ha spinto le banche all'adozione di un approccio pragmatico anche alla mappatura dei processi. Lo scopo è di coniugare obiettivi di medio e lungo termine con il conseguimento di risultati anche nel breve periodo. Le possibili difficoltà legate a un sovradimensionamento degli obiettivi di mappatura hanno portato ad assumere approcci che articolano il macro progetto in sotto-progetti più governabili in termini di tempi e risorse.

Le lezioni apprese da progetti portati avanti in passato, possono rappresentare una guida per non commettere gli stessi errori in futuro:

- identificare gli obiettivi secondari della mappatura, che potranno beneficiare di un approccio per processi, fin dalle prime fasi del progetto;
- non confinare all'interno dell'Organizzazione il progetto di mappatura dei processi, ma condividere la metodologia e il lavoro con le altre funzioni coinvolte;
- tenere sempre in considerazione le esigenze del business;
- svolgere approfondimenti di analisi solo quando ne è stato identificato uno scopo specifico, quando una funzione ne fa richiesta perché è necessaria alle sue attività;
- avere presente che ciò che ora viene disegnato dovrà essere mantenuto nel futuro.

Le numerose operazioni di aggregazione che hanno caratterizzato negli ultimi anni il sistema bancario italiano e, nello specifico, la Banca Nazionale del Lavoro, hanno indotto una rivisitazione del parco applicativo e infrastrutturale disponibile, nell'ottica di una razionalizzazione degli asset e di riorganizzazione complessiva delle risorse ICT. La quota d'investimenti relativa a interventi evolutivi legati ai progetti d'integrazione è quindi diventata quota rilevante della spesa di alcuni gruppi bancari, a scapito delle altre aree d'intervento.

In un'ottica d'incremento dei ricavi e di contemporanea riduzione dei costi di gestione, l'integrazione dei sistemi IT risulta un fattore abilitante, collocandosi come leva prioritaria per il conseguimento di entrambi gli obiettivi. Un numero sempre maggiore di banche sta quindi valutando progetti di ridisegno architetturale volti da un lato alla razionalizzazione delle risorse presenti, dall'altro all'ampliamento del parco applicativo e di supporto dei servizi erogati al cliente.

## **1.2 - Architettura dei sistemi informativi**

L'architettura dei sistemi informativi è connessa in misura sempre maggiore con l'organizzazione complessiva della banca e ha impatti diretti su tutte le componenti del business, sia che essa venga interpretata come mappa delle componenti infrastrutturali a supporto delle applicazioni bancarie sia come schema funzionale cui si fa riferimento per l'erogazione dei servizi in un'ottica di processo. Perciò in fase di progettazione e di rinnovo architettuale è necessario tener conto delle evoluzioni in atto nel settore e delle opportunità tecnologiche che meglio possano soddisfare i bisogni attuali e futuri della banca, sfruttando caratteristiche quali l'interoperabilità, la scalabilità, la capacità di recovery, la sicurezza e la compatibilità, rispettando i vincoli imposti dalle normative in termini di sicurezza, controllo ed integrità. Tali vincoli possono riguardare sia direttive nazionali, sia norme prodotte e prescritte a livello di organizzazioni internazionali.

Per valutare le opportunità offerte dalle diverse soluzioni architetture possibili e individuare l'alternativa più adatta alla propria realtà aziendale, è stato individuato un modello architeturale comune che descrive le macrocomponenti costituenti l'architettura e le relazioni funzionali tra esse esistenti. La banca viene inquadrata in un'ottica generale, l'Enterprise Architecture, in risposta all'esigenza di allineare i sistemi IT alla definizione dei processi di business. L'architettura è definita su quattro livelli logici interconnessi:

### **Business**

È il livello più alto del framework e fa riferimento all'orchestrazione di funzionalità elementari in processi strutturati e alla mappatura dell'organizzazione della banca su di essi.

### **Funzionale**

È il livello di raccordo tra la composizione dei servizi in applicazioni di business e le funzioni della banca; rappresenta l'elemento di continuità tra le attività di business e la loro realizzazione attraverso soluzioni IT.

**Applicativo**

Fa riferimento alle applicazioni e all'individuazione delle correlazioni funzionali esistenti tra di esse.

**Tecnologico**

Comprende tutti gli strumenti hardware e software di base che costituiscono l'insieme delle tecnologie disponibili.

## 2 - L'URBANIZZAZIONE DEI PROCESSI

Il sistema IT è oggi il cuore di qualsiasi organizzazione, e la sua efficienza ne influenza fortemente le prestazioni. La gestione dei sistemi è diventata nel tempo sempre più complessa a causa di una serie di fattori concomitanti:

- il software prodotto negli anni risulta stratificato in una serie di sistemi legacy, a causa della parallela stratificazione del business;
- le tecnologie cambiano in continuazione, con la conseguenza che è più complesso integrare tecnologie differenti;
- l'adeguamento delle competenze, dovuto all'invecchiamento delle persone oltre a quello del software, che comporta difficoltà organizzative quali la resistenza a cambiare tecnologie consolidate negli anni e ormai familiari;
- l'integrazione dei dati delle vecchie e nuove applicazioni. Occorre essere sicuri che i dati che devono essere condivisi o rielaborati abbiano lo stesso significato e rappresentino la stessa informazione. Ad esempio, l'integrazione dei dati dei clienti o dei pacchetti di sistemi di accesso ai mercati finanziari, può essere molto complessa a prescindere dalle tecnologie;
- l'aumento dei costi di gestione, ad esempio dovuti alla manutenzione applicativa, che necessita di maggiori competenze.

Diventa quindi di vitale importanza per l'impresa gestire e mantenere il proprio sistema IT in modo rigoroso e coerente.

Una delle maggiori difficoltà nel realizzare un sistema informatico efficiente a disposizione di un'impresa o di un'organizzazione è trovare un equilibrio tra i seguenti elementi: individuare le modifiche necessarie per mettere in atto la strategia dell'organizzazione o dell'impresa; mantenere la coerenza e aumentare l'efficienza del sistema IT; installare rapidamente sistemi di qualità, limitando i rischi e i costi legati alla comunicazione tra le diverse funzioni coinvolte e all'integrazione di nuove tecnologie, strumenti e metodi.

Un modello efficace permette la simulazione dell'impatto di qualsiasi cambiamento nell'efficienza dei processi nel suo complesso e fornisce, quindi, preziosi elementi di ausilio

al processo decisionale per quanto riguarda l'adeguamento delle organizzazioni alle novità. Le metodologie di gestione dei processi sono un mezzo per individuare le modifiche necessarie per l'attuazione della strategia imprenditoriale.

La gestione dei processi permette di:

- analizzare e modellare i processi esistenti in azienda;
- individuare i benefici che possono essere ottenuti a breve termine e fornire i primi risultati positivi già all'inizio di un progetto evolutivo;
- definire gli obiettivi della visione di business dell'organizzazione;
- valutare la capacità organizzativa e tecnica di raggiungere gli obiettivi;
- simulare gli effetti che i cambiamenti avranno su temi quali i costi, le scadenze, la soddisfazione del cliente;
- scegliere uno scenario e modellare i processi futuri;
- attuare i processi e coordinarli con i progetti informatici sottostanti.

La gestione dei processi non è quindi uno strumento per determinare la missione, la visione o la strategia di un'impresa. Questi si presume siano già stati definiti e sono utilizzati come tali per l'elaborazione dei processi da analizzare. La strategia è modellata con una gerarchia di obiettivi e sotto-obiettivi fino a quando tutte le finalità possano essere raggiunte da almeno un processo.

L'identificazione delle modifiche necessarie per l'attuazione della strategia dell'impresa e le crescenti esigenze d'informazione ai livelli di business, accrescono in modo deciso la domanda per lo sviluppo dei sistemi IT. I progressi della ricerca in architetture tecnologiche, piattaforme e strumenti per migliorare l'efficienza hanno portato a nuove tendenze come internet, intranet, extranet, organizzazione per componenti, architetture multilivello.

Gli sviluppi tecnologici, la necessità di tenere sotto controllo i costi in base alle esigenze del business, e la rilevanza dei driver legati alle risorse umane e tecniche disponibili hanno contribuito in passato alla formazione di "sistemi legacy" spesso incoerenti, dovuti alla stratificazione del software, la sovrapposizione di diversi strati tecnologici e l'uso di più linguaggi e strumenti di sviluppo. Il problema, dunque, sta nel rendere il sistema informatico più reattivo possibile pur preservando il complesso delle informazioni aziendali.

Per garantire la coerenza e l'efficacia del sistema, è necessario da una parte il riutilizzo dei sistemi esistenti, dall'altra l'implementazione di architetture tecniche, piattaforme e strumenti

per migliorarne l'efficienza. Ciò richiede l'analisi degli elementi del sistema esistente e il chiarimento dei legami d'interdipendenza tra i sotto-sistemi. Questo è l'obiettivo delle cartografie dei sistemi esistenti.

L'approccio seguito per salvaguardare la coerenza e migliorare l'efficienza del sistema informatico è quello dell'urbanizzazione. Tale metodo, illustrato dettagliatamente da Christophe Longépé in "The Enterprise Architecture IT Project - The Urbanisation Paradigm", consente di concentrare gli sforzi sullo sviluppo di nuove funzioni ad alto valore aggiunto e di riutilizzare la maggior parte di un sistema esistente. Saranno sviluppati quattro tipi di cartografia, ciascuno dei quali collegato a un livello logico dell'architettura informatica aziendale.

Questo tipo di paradigma applicato ai sistemi informatici procede allo stesso modo del progetto di urbanizzazione di una città, e comprende una serie di attività:

- ripartizione del sistema IT in una struttura gerarchica (zone, distretti e lotti);
- creazione di un'infrastruttura come asse unificante dei sistemi IT;
- formalizzazione delle leggi di costruzione delle applicazioni software, che sono indipendenti dall'infrastruttura, al fine di concretizzare l'interoperabilità dei sistemi.

La ripartizione del sistema in blocchi consente la riqualificazione o la demolizione di certi lotti, distretti o zone dell'impresa, senza coinvolgerli nella loro totalità, salvaguardando l'integrità del sistema e mantenendo i costi e gli investimenti di riqualificazione a livelli accettabili o, quantomeno, controllabili.

L'inserimento di un nuovo blocco porta a una serie di attività:

- la strutturazione del contenuto della nuova applicazione del software;
- l'identificazione della sua ubicazione all'interno del piano urbanistico (Land Use Plan);
- la manutenzione di servizi che sono già disponibili e riutilizzabili;
- lo sviluppo di nuovi servizi specifici in un'ottica di riusabilità.

## 2.1 - Il Land Use Plan

Il Land Use Plan (LUP) è il principale elemento di urbanistica dei sistemi IT e viene impiegato quasi esclusivamente all'interno di una singola impresa, anche se da un punto di vista teorico non c'è nulla che ne impedisca l'utilizzo a livello di gruppo. Il LUP del sistema informatico dell'impresa stabilisce le regole per l'utilizzo dello spazio del sistema IT, regole che vengono imposte a tutti.

Lo scopo del LUP è anche quello di definire, nel modo più preciso possibile, i servizi e le responsabilità specifiche e l'organizzazione globale del sistema, attraverso la definizione degli scopi delle applicazioni software, il loro raggruppamento in insiemi coerenti, la definizione del perimetro riservato alle applicazioni future ancora da costruire, in particolare quelle che operano trasversalmente a diversi settori.

Il LUP non deve essere solo compatibile, ma anche allineato alla strategia dell'impresa e, in mancanza di un piano specifico, deve riflettere gli scenari più probabili per lo sviluppo delle esigenze di business. Il Land Use Plan del sistema informatico deve comprendere almeno gli elementi seguenti:

- una relazione di presentazione che sintetizzi gli orientamenti strutturali e giustifichi le scelte di fondo;
- una serie di cartografie (disegni grafici e annotazioni associate) che mostrino con precisione le diverse suddivisioni del sistema informatico, le associazioni tra le varie parti del sistema e le regole di urbanistica assegnate;
- le regole dell'urbanistica e la definizione della missione e dei servizi di ogni zona, distretto e lotto.

La ripartizione del sistema in sotto-gruppi (zone, distretti e lotti), inserita graficamente all'interno della cartografia, è un aspetto significativo del LUP.

Nel sistema si distinguono le seguenti zone:

- *zona di scambio informazioni*, che gestisce tutti gli interscambi del sistema nei confronti dell'ambiente esterno;
- *zona di archiviazione dati*, che include tutte le informazioni dinamiche e perenni dell'impresa, nonché i servizi di accesso a esse. Memorizza e mantiene l'insieme dei



dati dell'impresa, garantendone la coerenza e permettendone l'aggiornamento nel corso del tempo;

- *zona dei dati di riferimento dell'impresa*, che raggruppa tutte le informazioni condivise comuni ai diversi elementi del sistema IT per le quali il ciclo di vita è relativamente stabile;
- *zona decisionale*, che raggruppa i blocchi dedicati ai processi aziendali di gestione, di analisi e di indirizzo strategico;
- *zone operative*, che gestiscono ciascuna delle principali attività di business dell'impresa;
- *zona risorse*, che raggruppa i sistemi dedicati alla gestione delle risorse interne dell'impresa (risorse umane, risorse infrastrutturali, ecc.)

Il distretto è parte di una zona che, di per sé, è parte del sistema IT. Un distretto è un gruppo di lotti e unisce componenti uniformi dal punto di vista della natura delle informazioni trattate. In genere corrisponde a ciò che è comunemente noto come un sottosistema.

Il distretto del sistema IT, pertanto, come il quartiere della città, dispone di una propria fisionomia ed è caratterizzato da tratti distintivi che gli forniscono unità ed individualità. Analogamente alla città, non esiste una definizione assoluta che permetta una distinzione chiara e scientifica di un distretto nel sistema IT.

In questo contesto, il lotto è il più piccolo livello di ripartizione del sistema. Si tratta di un'entità sostituibile del sistema software che può essere sviluppata o acquistata separatamente. Un lotto copre un'attività, che corrisponde a uno scopo funzionale e comprende l'elaborazione e l'accesso ai dati per quello scopo. L'elaborazione è effettuata indipendentemente dal percorso scelto dalle informazioni a monte o a valle del lotto e produce risultati standardizzati che possono essere utilizzati dagli altri lotti.

Un lotto, in genere, corrisponde a un software, una funzione importante di un'applicazione, un pacchetto software, un modulo di un pacchetto. Al di sotto del lotto si trovano applicazioni software che sono unità atomiche e che devono avere un'architettura interna.

## **2.2 - I principi dell'urbanizzazione**

L'urbanizzazione orienta l'azienda verso una gestione per processi, consentendo:

- il raggruppamento degli elementi costitutivi di un sistema esistente attorno ad un'unica architettura e il rispetto di principi che le consentiranno di acquisire la flessibilità e la reattività necessaria per essere adattata, in caso di evoluzione, ai vincoli del mercato, delle risorse disponibili o "ambientali";
- la gestione rapida ed efficiente delle esigenze critiche di sviluppo del sistema IT "urbanizzato", utilizzando un approccio razionale;
- la concentrazione degli sforzi di sviluppo sulle nuove funzioni ad alto valore aggiunto e il riutilizzo, per quanto possibile, del sistema esistente.

Una volta che questo processo è stato completato con successo, il sistema ha le potenzialità per assorbire nuove strutture che rispettino le regole stabilite dall'urbanistica. Inoltre, le modifiche apportate al sistema avranno un impatto prevedibile e controllato. L'obiettivo è di tenere in considerazione le principali esigenze di sviluppo di un sistema, riducendo al minimo i rischi e massimizzando la sicurezza delle informazioni.

Un aspetto importante del processo di urbanizzazione è l'infrastruttura tecnologica del sistema informatico, comprendente tutte le installazioni hardware e software prodotte per consentire alle applicazioni che automatizzano i processi aziendali di essere eseguite in modo da soddisfare l'utente. Tra di esse ci sono le reti locali o su lunga distanza, le piattaforme hardware e il software di base (sistema operativo, DBMS, middleware, ecc.).

L'approccio dell'urbanizzazione opera a favore del controllo del rischio, introducendo fasi più facilmente controllabili in ambiti in cui il livello di complessità genera un rischio elevato. Va notato che quest'orientamento può comportare un costo complessivo teorico superiore a una proposta di cambiamento totale. Un'evoluzione progressiva, tuttavia, produce un ritorno d'investimento a medio termine ed una maggiore sorveglianza dei rischi ad ogni fase.

Come introdotto nell'esame dello scenario e dei trend del mercato IT, l'approccio è basato su una struttura di riferimento con quattro visioni del sistema IT:

- la visione di business, con la cartografia di business che descrive tutte le attività che il sistema deve sostenere;
- la visione funzionale, che descrive le funzioni del sistema informatico a supporto dei processi di business;
- la visione delle applicazioni, che descrive tutti gli elementi applicativi di un sistema software;
- la visione tecnologica, che descrive tutto l'hardware, il software di base e le tecnologie utilizzate.

Il modello generale offre tre livelli per descrivere l'architettura software: la zona, il distretto, il lotto. Il termine generico usato per designare uno qualsiasi di questi tre livelli è il blocco.

Il procedimento di urbanizzazione comporterà la riorganizzazione di un sistema software in cui i confini tra i blocchi non sono effettivi, per rendere questo sistema modulare e in grado di evolvere in futuro, impiegando due idee ispirate al paradigma dell'orientamento a oggetti:

- il concetto di macro-oggetto: un blocco è il proprietario dei suoi dati e processi, vale a dire che le strutture interne dei dati e i processi che esso contiene sono invisibili agli altri blocchi. Un blocco può accedere ai dati incapsulati in un altro solo tramite i servizi offerti da quest'ultimo;
- il concetto di coerenza forte / accoppiamento logico debole: tratta la definizione dei blocchi per i quali i dati e l'esecuzione mostrano un forte legame di coerenza, ad esempio rispettando vincoli d'integrità tra i dati, e un collegamento debole, vale a dire un confine ben marcato con i blocchi strettamente collegati, ad esempio dissociando completamente i dati di un blocco da quelli dei blocchi limitrofi.

L'impiego di un'architettura software anarchica in passato, pone il problema di sezionare, adeguare e chiarire la disposizione dei blocchi allo scopo di produrre insiemi fortemente coerenti e debolmente accoppiati, a partire dal livello più basso possibile, realizzando un sistema di blocchi collegati da una rete abbastanza grande, i cui confini siano impermeabili, e che comunichino reciprocamente attraverso lo scambio di messaggi. Al confine di ogni blocco, gli scambi con l'esterno sono realizzati per mezzo di interfacce pubbliche denominate plug-in, che consentono a un blocco di offrire i suoi servizi. Questi possono essere servizi per l'accesso a dati di cui il blocco è proprietario o un'elaborazione che esso può svolgere.

Il piano di urbanizzazione deve, inoltre, rispettare una serie di regole per poter essere utile all'azienda. Una regola urbanistica è un principio che deve essere rispettato e viene inserito nel LUP del sistema IT e può rappresentare un divieto, una limitazione o un vincolo.

Come vedremo in seguito, per ciascuna delle quattro visioni architettoniche vengono stabilite delle direttive da rispettare, ripartite in regole di urbanistica e regole di buona pratica.

Va osservato che le norme a livello di architettura funzionale sono le più universali. Le norme a livello di architettura applicativa e, soprattutto, tecnologica sono molto più soggette a un adeguamento all'interno di ogni impresa, e sono valide per l'intero sistema IT.

### ***2.3 - Gli indicatori chiave - Key Performance Indicator***

Una volta che sia stato descritto il funzionamento aziendale mediante la modellazione dei processi e la definizione del piano di urbanizzazione, è possibile perseguire un obiettivo più sfidante, osservando lo svolgimento dei processi disegnati e verificandone i punti di miglioramento, per poi implementare nuovi cambiamenti sugli stessi. La fase centrale di questo circolo virtuoso è il monitoraggio, tramite la misurazione di un set d'indicatori costruito allo scopo preciso di analizzare l'andamento del processo in termini di costi, tempi e qualità.

Affinché le misure siano attendibili e supportino il miglioramento continuo dei processi è indispensabile che gli indicatori siano definiti in modo accurato. Non è stato ritenuto opportuno, dall'ABI o da altre organizzazioni, identificare un set d'indicatori chiave di prestazioni (KPI) condivisi a livello interbancario perché, essendo dei sensori che rilevano lo stato di funzionamento di un processo, come tali devono essere individuati specificamente dalla singola banca, in base alle priorità che si vogliono evidenziare.

Il successo di un sistema di monitoraggio delle prestazioni dipende dalla capacità di identificare e assegnare priorità ai dati statistici più rilevanti. L'utilizzo di dati non appropriati può fornire una visione incompleta o inconsistente dell'azienda oppure, nel caso peggiore, l'uso di KPI non adeguati può creare una falsa sensazione di sicurezza relativa alla gestione dell'azienda. Teoricamente tutti i processi aziendali possono essere monitorati tramite indicatori quantitativi. Pertanto, per ciascun ambito che si decide di monitorare, è necessario

identificare gli elementi che, considerati in un arco temporale più o meno lungo, possano fornire indicazioni circa l'andamento di un processo.

In particolare, nell'approccio per processi, gli indicatori devono essere in grado di far emergere, dalla grande mole di dati relativi alle attività dell'azienda, che possono essere a disposizione, le criticità nello svolgimento di tutte le fasi dei processi: colli di bottiglia, duplicazioni, point of failure, reiterazioni, ecc. I KPI devono quindi essere costruiti per andare oltre il risultato finale del processo e consentire valutazioni su come si è giunti a questo risultato.

I KPI non sono elementi che restano immutati nel tempo. Al contrario, essi devono allinearsi alle priorità aziendali e contribuire al raggiungimento degli obiettivi che la banca si prefigge. Ad esempio, se il piano industriale della banca indica tra le priorità aziendali il contenimento dei costi, gli indicatori che saranno monitorati saranno relativi più agli aspetti di efficienza e meno a quelli di efficacia, che saranno invece oggetto di maggiore attenzione nel caso la banca si concentri maggiormente sui risultati commerciali e sulla conquista di quote di mercato su alcune linee di prodotto.

La misurazione e il controllo nel tempo di un insieme di indicatori rappresentano in ogni caso un costo per la banca e pongono la questione di verificare sia la necessità di continuare a monitorare tutti gli indicatori esistenti sia la loro validità. Gli indicatori possono essere poi ricomposti e aggregati in specifici cruscotti direzionali, che sintetizzano l'andamento del processo e possono essere in ogni momento dettagliati per approfondimenti. Poiché tali cruscotti non devono rimanere uno strumento di verifica a posteriori, ma possono costituire una sorta di pannello di controllo per il responsabile di progetto o per il process owner, essi devono essere costruiti in modo tale che gli utenti possano riconoscerli come la sintesi dell'andamento della propria attività.

### 3 - IL FRAMEWORK DI RIFERIMENTO

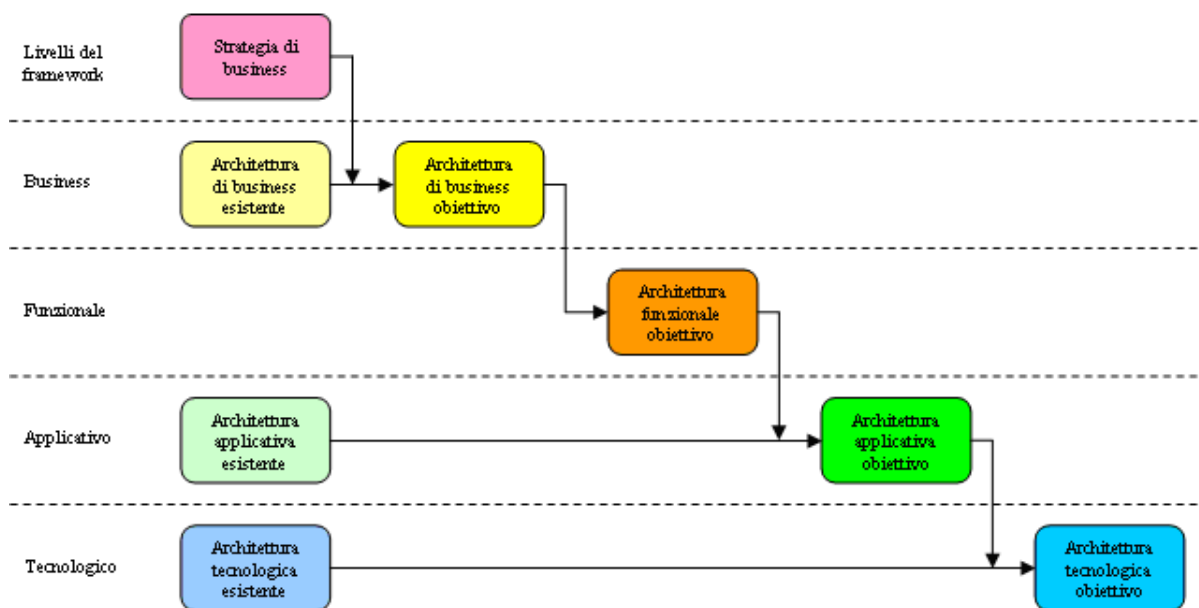
Il sistema IT può essere definito come l'insieme dei mezzi utilizzati per generare, memorizzare, elaborare e riprodurre le informazioni necessarie per il corretto funzionamento di un'impresa o di un'organizzazione. Il sistema software rappresenta solo una parte del sistema IT.

Al fine di descrivere il sistema IT in un ambito utile per l'approccio di urbanizzazione evidenziato dal metamodello, viene utilizzato un framework di riferimento. È un modello d'impresa incentrato attorno al sistema informatico che consente di formalizzare la rappresentazione della serie di elementi di qualsiasi impresa, e in particolare il suo sistema IT, comprese le connessioni tra i suoi componenti.

Il framework, in analogia alle differenti visioni del sistema IT individuate precedentemente, si compone dei seguenti quattro livelli architetturali:

<b>Business</b>	È la strutturazione del sistema IT in relazione alle attività di business dell'azienda. La descrizione di queste attività può essere realizzata tramite processi di business, se la loro descrizione è disponibile, o per mezzo di concetti utilizzati dagli utenti interessati. Spesso la descrizione delle attività avviene all'interno di una gerarchia, che può variare da un dominio abbastanza grande, ad esempio la "gestione dei clienti" a livello più sintetico, fino ad arrivare a un livello di dettaglio maggiore con la "registrazione di un cliente", passando attraverso un numero variabile di livelli intermedi.
<b>Funzionale</b>	È la strutturazione del sistema IT in blocchi funzionali comunicanti. I concetti delle architetture funzionali e di business sono collegati. È importante, nel disegno della cartografia funzionale, mostrare i legami tra le zone, i distretti e i lotti e le attività di business di cui si occupano (o si occuperanno nel caso della progettazione del futuro sistema IT). Queste informazioni permetteranno di misurare l'impatto delle modifiche funzionali e di correggere parti di applicazioni software che possono

	essere riutilizzabili.
<b>Applicativo</b>	È la strutturazione del sistema informatico in blocchi software comunicanti, rappresentati in termini di descrizione e organizzazione (dati e loro trattamento) in zone, distretti, lotti, nonché di messaggi scambiati da tali applicazioni.
<b>Tecnologico</b>	È la strutturazione delle infrastrutture tecniche per mezzo delle quali viene attuata l'informatizzazione delle attività dell'impresa. Rappresenta, pertanto, la descrizione e l'organizzazione dei vari mezzi hardware (CPU, server, posizione, ecc.), il software di base (sistemi operativi, DBMS, ecc.), nonché i mezzi di comunicazione tra di essi (reti).



L'urbanizzazione consiste nel progettare un'architettura software (zone, distretti, lotti applicativi) sostenuta dall'architettura tecnica adottata (CPU, server, posizioni, reti), che sia coerente con l'architettura di business e allineata alla strategia della società. Il progetto sarà eseguito con elementi funzionali e tenendo conto dei vincoli tecnici.

Il framework di riferimento

## 4 - IL METAMODELLO

Una delle attività fondamentali del progetto di urbanizzazione consiste nel rappresentare le diverse visioni del sistema informatico in forme appropriate al loro utilizzo, ad esempio in termini di database o strumenti di ingegneria del software. Pertanto viene proposto un modello generico dei concetti, il metamodello, che può essere adattato alle esigenze di un progetto specifico e che consente la rappresentazione sia dell'attuale sistema sia del sistema obiettivo.

In generale, un metamodello è definito come la rappresentazione di una rappresentazione di qualcosa. È quindi la specifica degli strumenti formali utilizzabili per definire il modello concettuale e il modello concreto di rappresentazione del sistema. Nel caso specifico, il metamodello descrive i concetti utilizzati nell'esposizione dell'approccio metodologico e i collegamenti logici presenti tra di essi.





Seguendo un modello cartografico di questo tipo è raccomandato l'uso del logging e di meccanismi di tracciabilità. Questi strumenti non sono rappresentati nel metamodello per motivi di semplificazione.

Il logging consiste nel memorizzare una copia degli elementi modificati o eliminati prima di effettuare le modifiche. I modelli utilizzati non dovrebbero consentire cancellazioni irreversibili. Tutti gli elementi rimossi, così come tutte le successive versioni di un elemento, devono essere conservati in modo da tenere traccia di tutte le evoluzioni del sistema.

La tracciabilità consiste nella salvaguardia delle ragioni che hanno portato alla rimozione o alla modifica di un elemento del sistema.

Questi elementi di informazione sono molto importanti poiché spesso la perdita dei motivi che hanno portato alla scelta di una soluzione a scapito di un'altra, può costringere a dover affrontare dall'inizio un problema.

La stessa struttura di riferimento può servire per archiviare la rappresentazione attuale e futura del sistema IT. In tal caso deve essere aggiunta una proprietà che indichi se un oggetto appartiene alla vecchia o alla nuova cartografia.

#### **4.1 - Definizione dei concetti del metamodello**

<b>Attività</b>	<p>È l'unità funzionale di scomposizione dei processi di business. Corrisponde a un modulo indipendente dalle funzioni a monte o a valle e può essere riutilizzabile.</p> <p>Esempi (caso di studio): calcolo dello scoring, raccolta fondi su mercato estero, pagamento rate, ecc.</p> <p>Esempi di proprietà: codice, nome, descrizione generale, descrizione dei documenti prodotti, riferimenti documentali.</p>
<b>Attore</b>	<p>È inteso secondo la definizione dell'UML (Unified Modelling Language). Esso rappresenta ciò che esiste al di fuori del sistema e interagisce con esso. Un attore può essere una persona o una macchina. Esso esegue transazioni con il sistema, e ogni sequenza di operazioni può essere</p>

	<p>definita in un caso d'uso. Un attore è differente da un utente: un utente è qualcuno che usa effettivamente il sistema, mentre un attore è un agente esterno che rappresenta qualcosa per il sistema.</p> <p>Esempi di proprietà: codice, nome, descrizione.</p>
<b>Blocco applicativo</b>	<p>È un modulo software eseguibile che ha un'identità e offre servizi tramite plug-in ben definiti. Nello stesso modo in cui il blocco funzionale designa una zona, un quartiere o un lotto per l'architettura funzionale, il blocco applicativo può essere una zona, un quartiere o un lotto applicativo, a seconda del livello corrispondente in termini di granularità. Un blocco software è descritto da: un testo descrittivo generale, un testo che descrive i suoi obiettivi, le funzioni che esso svolge, i suoi principi di base.</p> <p>Esempi di proprietà: codice, nome, versione, descrizione (obiettivi, servizi svolti, principi di base), riferimenti documentali.</p>
<b>Blocco funzionale</b>	<p>Designa uno dei tre livelli di disaggregazione dell'architettura funzionale: la zona, il distretto, il lotto. Si tratta di singole entità autonome le cui esecuzioni sono indipendenti. Un blocco è descritto da: un testo descrittivo generale, i servizi che svolge, i suoi principi fondamentali.</p> <p>Esempi di proprietà: codice, nome, versione, descrizione (obiettivi, servizi svolti, principi di base), riferimenti documentali.</p>
<b>Dati</b>	<p>Sono i dati utilizzati nel sistema attuale e nel sistema obiettivo. La descrizione dei dati per l'attuale sistema può essere utilizzata al momento dell'analisi degli impatti. La descrizione dei dati futuri, nella fase preliminare, sarà fatta a livello macroscopico. Contiene le informazioni in merito ai processi di migrazione previsti, le regole di conversione da utilizzare, ecc.</p> <p>I dati sono organizzati gerarchicamente.</p> <p>Esempi di proprietà: codice, nome, descrizione, tipo, formato, intervallo di valori.</p>

<b>Distretto</b>	<p>Raggruppa lotti funzionali/applicativi uniformi dal punto di vista della natura delle informazioni trattate. Un distretto in genere corrisponde a un sottosistema.</p> <p>Esempi (caso di studio): canali, credito, sistemi referenziali, gestione relazione clienti, ecc.</p> <p>Esempi di proprietà: il distretto è un blocco, eredita quindi le proprietà del blocco.</p>
<b>Evento</b>	<p>È un segnale che può essere riconosciuto da un determinato attore e indica che un atto connesso ai dati ha avuto luogo. Ha le seguenti caratteristiche: è qualcosa che accade in un dato momento, non ha durata, può precedere o seguire un altro evento, può essere utilizzato da più blocchi contemporaneamente; dà luogo a un flusso di dati o di materiale, inviati tramite messaggi da un blocco a un altro.</p> <p>Esempi di proprietà: codice, nome, descrizione generale, descrizione delle condizioni sotto le quali l'evento ha avuto luogo (es. data e ora), dati.</p>
<b>Flusso</b>	<p>È uno scambio di dati tra i blocchi associato a un evento di gestione. Può essere continuo o innescato in certi momenti della giornata (es. operazioni notturne). Un flusso può essere interno al sistema studiato, oppure provenire da un sistema esterno o dirigersi verso di esso. Ci sono i flussi di materiali e flussi di dati.</p> <p>Esempi di proprietà: codice, nome, descrizione generale, elenco dei dati scambiati, descrizione del metodo di trasmissione, descrizione delle condizioni sotto le quali il flusso è partito, segnalazione di flusso interno/esterno, informazioni sul volume e la frequenza del flusso.</p>
<b>Lotto</b>	<p>Si tratta di un'entità intercambiabile del sistema informatico che può essere sviluppata o acquistata separatamente. Un lotto corrisponde a uno scopo funzionale e comprende il trattamento e l'accesso ai dati per questo scopo. Un lotto produce risultati standardizzati che possono essere</p>

	<p>utilizzate da altri lotti.</p> <p>Esempi (caso di studio): sportello, ATM, concessione del credito, erogazione del credito, anagrafe, tabelle comuni, gestione operativa rischi, ecc.</p> <p>Esempi di proprietà: il lotto è un blocco, eredita quindi le proprietà del blocco, cui può essere aggiunto l'editor se si tratta di un pacchetto software o di un componente.</p>
<b>Messaggio</b>	<p>È il metodo per attivare un flusso di dati tra i blocchi. Può essere inviato in modo sincrono o asincrono.</p> <p>Esempi di proprietà: codice, nome, descrizione, dati trasportati dal messaggio, segnalazione di messaggio interno/esterno.</p>
<b>Nodo fisico</b>	<p>È una macchina fisica con il proprio ambiente software dal punto di vista del sistema.</p> <p>Occorre dedicare molta cura nel documentare la compatibilità tra i nodi fisici per permettere di verificare la fattibilità delle soluzioni tecniche utilizzate.</p> <p>Esempi di proprietà: codice, nome, descrizione generale, caratteristiche tecniche.</p>
<b>Obiettivo strategico</b>	<p>La strategia aziendale è ricondotta a una serie di obiettivi e sotto-obiettivi. La descrizione degli obiettivi può essere registrata nella cartografia di business allo scopo di gestire la tracciabilità. Dovrebbe essere verificato che ciascuno degli obiettivi sia coperto da un processo e ogni attività del processo da uno o più blocchi. In questo modo è possibile tenere traccia dei requisiti che devono essere garantiti da ogni elemento delle cartografie funzionale e applicativa.</p> <p>Esempi di proprietà: codice, nome, descrizione.</p>
<b>Operazione</b>	<p>È una fase di una procedura che corrisponde all'intervento di un attore nel</p>

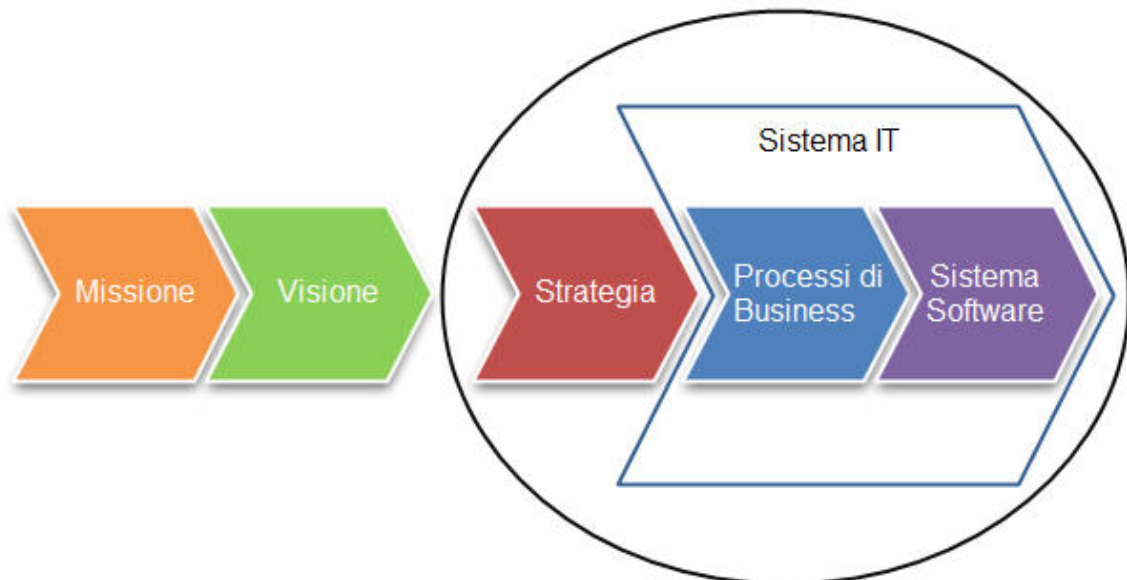
	<p>contesto delle attività dell'impresa. Una volta avviata, l'operazione può essere eseguita senza aspettare il verificarsi di altri eventi oltre a quello scatenante. L'operazione non può essere interrotta.</p>
<b>Procedura</b>	<p>Una procedura è un processo organizzato, cioè la dimensione organizzativa (il "chi fa cosa") viene messa in relazione con il processo. Una procedura è suddivisa in operazioni.</p>
<b>Processo</b>	<p>È composto da una rete di attività e costituisce lo sviluppo di un traguardo gestionale. Il suo scopo è quello di produrre un flusso di risultati incanalato in termini di tempo e di qualità per soddisfare le esigenze di terze parti interne o esterne. Esso è indipendente dall'organizzazione aziendale.</p> <p>Esempi (caso di studio): provvista, vendita, monitoraggio del rischio, controllo di gestione, ecc.</p> <p>Esempi di proprietà: codice, nome, descrizione, tipo di processo.</p>
<b>Sito</b>	<p>È una località geografica considerata dal punto di vista di una o più attività. In uno stesso sito geografico possono essere situati diversi tipi di sito, ciascuno dei quali caratterizzato da un gruppo di attori avente una struttura organizzativa.</p> <p>Esempi di proprietà: codice, nome, descrizione e formulazione delle caratteristiche del sito.</p>
<b>Zona</b>	<p>Corrisponde al livello di minore disaggregazione del sistema informatico e spesso è il più alto livello di organizzazione del software. Una zona, in genere, corrisponde a ciò che viene comunemente definito un dipartimento di progettazione e costruzione o, in alternativa, un sistema.</p> <p>Esempi (caso di studio): gestione commerciale, indirizzo e controllo, supporto al business, operations, ecc.</p> <p>Esempi di proprietà: la zona è un blocco, ne eredita quindi le proprietà.</p>

## 5 - URBANISMO E STRATEGIA

Una volta stabilite le modalità di rinnovamento del sistema informatico dell'azienda, si pone il problema di mettere il progetto di urbanizzazione del sistema IT nel contesto generale della strategia dell'impresa, definendone i legami con essa e con i processi di business. La definizione e la comprensione della strategia sono quindi essenziali all'origine di qualsiasi approccio di urbanizzazione del sistema IT.

Un'azienda può essere osservata, secondo un approccio top-down, come una serie di obiettivi complementari:

- la missione, che è in concreto la ragion d'essere di un'impresa;
- la visione, che comprende tutti gli obiettivi di alto livello dell'impresa;
- la strategia, che è il mezzo per la realizzazione della visione ed è espressa per mezzo di una serie di obiettivi strategici e sotto-obiettivi;
- il sistema informatico, che comprende:
  - i processi di business che supportano gli obiettivi strategici,
  - il sistema software che implementa i processi di business.



L'urbanizzazione e, di conseguenza, l'approccio pratico proposto non include un metodo per determinare la missione, la visione o la strategia dell'impresa, materie che sono utilizzate così come sono state definite. La strategia è modellata attraverso una gerarchia di obiettivi, ripartiti in sotto-obiettivi, affinché qualsiasi finalità aziendale possa essere raggiunta da almeno un processo.

I progetti di urbanizzazione dei sistemi IT hanno la loro origine nelle decisioni strategiche prese dall'azienda che, inevitabilmente, ricadranno nell'organizzazione del dipartimento IT dell'impresa per la gestione delle architetture. Ciò porterà alla formazione di un gruppo di lavoro, sul quale ricadrà la responsabilità del processo di urbanizzazione del sistema.

L'attività di comprensione della strategia imprenditoriale permette di definire un quadro di riferimento comune per la classe dirigente dell'impresa, i responsabili IT e il team responsabile dell'urbanizzazione. Si pone la questione di rilevare le scelte strategiche più costruttive per il sistema IT. Quest'attività permette la comprensione e l'approvazione dei vari orientamenti strategici del sistema IT, tenendo conto dei diversi punti di vista del reparto IT, dei capi dipartimento e degli utenti.

Un quadro così definito consente al team responsabile di definire chiaramente i limiti dell'approccio di urbanizzazione. Una volta che i limiti del campo di applicazione dello studio siano stati definiti e condivisi tra gli attori, il team responsabile per l'urbanizzazione stabilirà, seguendo le linee guida individuate, come sviluppare il sistema IT per raggiungere gli obiettivi strategici.

Più specificamente, gli obiettivi della comprensione della strategia sono i seguenti:

- adottare e capire la politica imprenditoriale generale;
- fornire al gruppo di studio urbanistico una più profonda comprensione delle scelte e delle finalità dell'impresa;
- permettere alla dirigenza di formalizzare e specificare le scelte di default;
- rendere consapevoli i manager IT degli interessi strategici dell'impresa;
- valutare le conseguenze per il sistema IT a breve, medio e lungo termine;
- illustrare la visione dello sviluppo dei sistemi informatici a breve, medio e lungo termine;
- individuare eventuali anomalie importanti nella situazione attuale.

In generale, per consentire un efficace sviluppo delle architetture è necessario un forte commitment del management. Durante questa fase dell'approccio, quindi, la dirigenza e i responsabili IT devono chiarire attraverso discussioni, riunioni o documenti che sono già disponibili, i principi fondamentali in base ai quali lo studio è in corso. La strategia dell'impresa produce delle conseguenze nel breve, medio o lungo termine per il sistema informatico. Questa classificazione degli impatti sarà utilizzata al momento di stabilire le priorità del rinnovamento e programmare l'attuazione dell'urbanizzazione.

In questa fase occorre mostrare le esigenze di sviluppo indipendenti dalla strategia, derivanti da vincoli esterni quali, ad esempio, le variazioni nei regolamenti del business (IVA, assicurazioni, ecc.). I vertici devono essere coinvolti in quest'approccio e devono approvare, almeno dal punto di vista formale, i documenti prodotti.

## **5.1 - Modellizzazione della strategia**

Lo schema degli obiettivi dell'impresa è basato sul diagramma causa-effetto di Ishikawa, una tecnica manageriale utilizzata nel settore industriale e nei servizi per individuare le cause più probabili di un problema. È anche chiamato diagramma causa-effetto o a lisca di pesce.

Tale rappresentazione è costituita da un elemento centrale corrispondente all'effetto principale ricercato, mentre le cause generanti questo effetto, dette cause di primo livello, sono rappresentate da frecce che puntano verso l'asse centrale (freccia che indica il fine principale). Ciascuna causa può essere a sua volta considerata, in maniera gerarchica, come un effetto da conseguire, ad esempio:

- l'inefficienza della manodopera può essere l'effetto di una cattiva gestione delle risorse umane;
- i metodi non sufficientemente accurati possono essere l'effetto di una carente qualità della progettazione, delle specifiche o della norma tecnica di riferimento;
- la mediocrità dei prodotti e dei servizi può essere l'effetto di controlli carenti della qualità e dell'efficacia.

Il diagramma di Ishikawa sarà impiegato per modellare la strategia dell'impresa, espressa in forma di obiettivi principali e sotto-obiettivi.



In questa fase occorre analizzare i documenti disponibili sulla strategia dell'impresa, seguendo un calendario di discussioni tra la dirigenza responsabile della visione strategica, i manager IT e i manager della visione dell'impresa dal punto di vista dell'utente.

Il documento di sintesi redatto a seguito degli incontri deve includere le risposte a questioni quali gli sviluppi dell'attività programmata, specialmente in termini di servizi IT (software specifici, sviluppo delle applicazioni, supporto agli utenti, ecc.), gli obiettivi di qualità (tempi di consegna per una parte di software, zero difetti, ecc.), le linee di sviluppo previste per l'infrastruttura tecnica (nuovi metodi e strumenti di sviluppo, nuova architettura tecnica, ecc.). Se la gestione supportata dal sistema IT ha restrizioni regolamentari "in loco" legate al business, devono essere presentate le opportune richieste agli organi di governo e devono essere pianificati gli sviluppi per i prossimi anni, poiché possono comportare importanti modifiche strutturali al sistema. Tutte le restrizioni esterne non direttamente legate alla strategia devono essere prese in considerazione.

I requisiti di sviluppo sono classificati in ordine di priorità. In particolare, vengono messe in evidenza le esigenze, in termini di prestazioni, dei principali eventi di gestione e, se possibile, vengono fatte stime macroscopiche del carico di lavoro da sostenere e vengono registrati i vincoli logici identificati.

Lo scopo del progetto di urbanizzazione del sistema IT di una banca può essere espresso in una singola frase che ne condensa il significato: "Ridisegnare e allineare l'architettura del sistema informatico alla strategia aziendale e fornirgli i mezzi per evolvere progressivamente attraverso progetti indipendenti".

Gli obiettivi corrispondenti a questo scopo mirano a rendere le architetture di business, funzionale, applicativa e tecnologica allineate agli interessi strategici dell'impresa, consentendo progressivamente al software esistente di non sovrapporsi, e alle evoluzioni in fasi successive di essere controllate in modo più rigoroso ed efficiente. Ciò avviene utilizzando progetti relativamente indipendenti che siano tra loro coerenti e di dimensioni ragionevoli in termini di budget e durata.

In questo quadro, questa fase d'individuazione degli obiettivi aziendali ha lo scopo di mettere il progetto di urbanizzazione nel quadro generale della strategia dell'impresa. I dirigenti e i manager IT dovranno spiegare le principali linee guida dello studio. Quest'attività è finalizzata a illustrare gli obiettivi strategici di business e gli obiettivi del sistema IT, a

definire un primo elenco di indicatori di qualità e infine a valutare la strategia indicata, mettendo in evidenza i punti da perfezionare. La convalida della comprensione delle linee guida da parte del gruppo di studio è importante perché fornisce il punto di partenza per elaborare il sistema informatico futuro che adempierà le aspettative degli obiettivi strategici, la cosiddetta architettura target.

## **5.2 - Applicazione della strategia a un caso di studio**

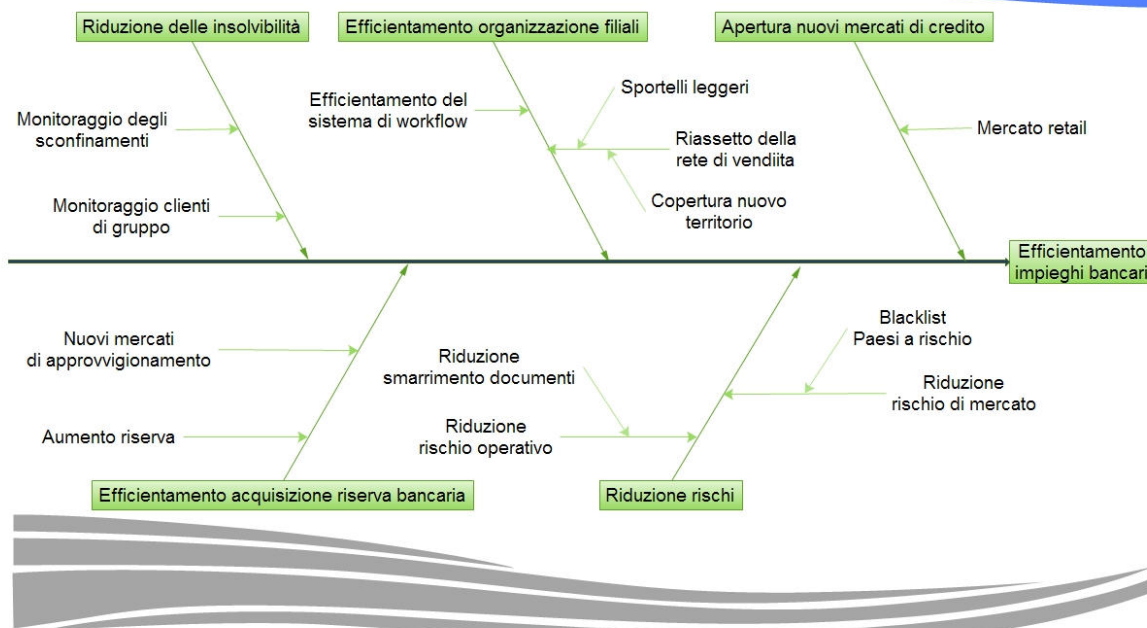
Per meglio comprendere il progetto di urbanizzazione di una banca sarà introdotto e portato avanti un caso di studio esemplificativo del funzionamento di un particolare settore strategico della stessa: l'efficientamento degli impieghi bancari.

Di seguito vengono riportati il modello degli obiettivi riferito al settore strategico esaminato, il diagramma aziendale e l'organigramma della banca.

### **5.2.1 - Modello degli obiettivi**

Il diagramma degli obiettivi di Ishikawa viene impiegato all'inizio del progetto di riconfigurazione dei processi bancari. Il suo scopo è quello di modellare la strategia della società, che costituisce l'elemento di partenza per la metodologia. La strategia del caso di studio mira a intervenire nel sistema IT della banca al fine di migliorare la gestione degli impieghi bancari. Gli impieghi rappresentano l'insieme dei prestiti effettuati, anche in valuta, dalla banca alla clientela.

## Strategia - Diagramma di Ishikawa



Il progetto di efficientamento degli impieghi è sviluppato intervenendo su cinque aspetti:

- la riduzione delle insolvibilità, compiendo attività nei confronti della clientela che permettano di fornire crediti migliori, impiegando al meglio i fondi della banca. Si interviene migliorando il monitoraggio degli sconfinamenti dei clienti e condividendo, laddove possibile, informazioni a livello di gruppo bancario per valutare l'esposizione creditizia complessiva delle controparti;
- l'efficientamento dell'organizzazione delle filiali, per migliorare la produttività interna della banca. Su questo aspetto si può intervenire sia a livello organizzativo, mediante il riassetto della rete di vendita, sia a livello informatico, ottimizzando il sistema di workflow, ad esempio riducendo i tempi e i costi di passaggio delle pratiche;
- l'apertura di nuovi mercati di credito: la banca, in precedenza orientata ai prestiti alle aziende, vuole cambiare il proprio business facendo credito, ad esempio, anche ai lavoratori dipendenti;
- l'efficientamento dell'acquisizione della riserva bancaria, ossia il modo in cui la banca si approvvigiona di denaro, attività che può essere fatta a condizioni più o meno

vantaggiose. Si può acquisire la riserva su mercati diversi e/o si può decidere a livello strategico di aumentare la riserva globale della banca;

- la riduzione dei rischi, siano essi operativi quali la riduzione dello smarrimento dei documenti e delle pratiche, sia di mercato, attuando decisioni strategiche nei confronti di paesi a rischio.

### **5.2.2 - Diagramma aziendale**

Il diagramma aziendale è una visione dall'alto dell'impresa che mostra le varie entità che la compongono e riassume le attività e i flussi informativi scambiati tra queste entità. Nel diagramma viene mostrata una breve sintesi dell'organizzazione dell'azienda e dei suoi legami con l'esterno, concentrandosi sulla chiarezza di una visione d'insieme piuttosto che sull'eshaustività. Il diagramma permette di comunicare ai dirigenti e al personale una sorta di visione orientata ai processi che non sia diretta da schemi rigidi.

#### **➤ Regole di buona pratica**

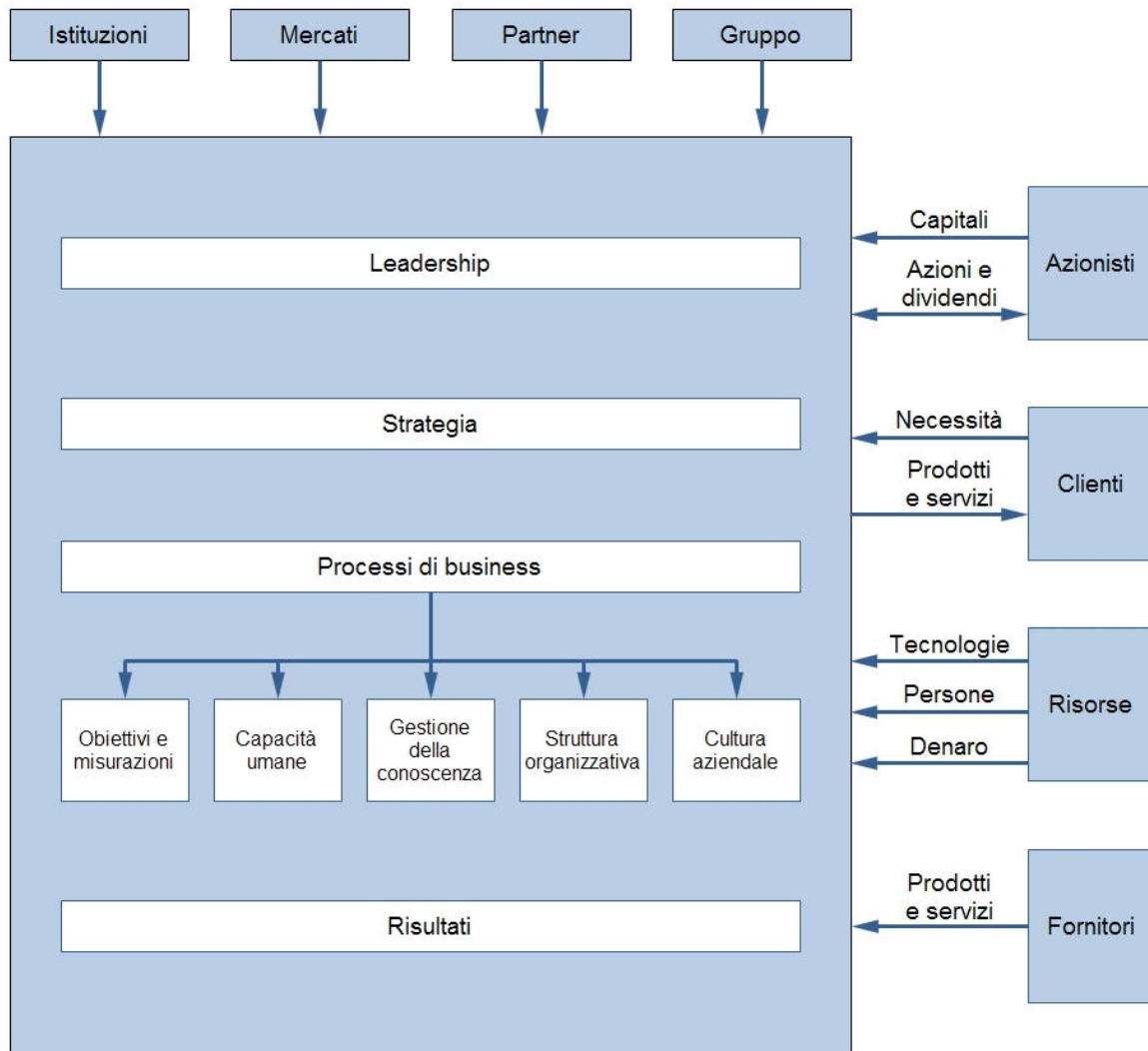
Regola n.1) Mantenere chiarezza e leggibilità.

Regola n.2) Mostrare, nel commento che accompagna lo schema, i flussi tra i processi di primo livello che non sono stati mostrati nel diagramma per motivi di leggibilità.

L'organizzazione interna della banca è esemplificata rappresentando ad alto livello la leadership e la strategia aziendale che concorrono alla definizione dei processi di business al fine di produrre risultati reali. Il miglioramento dei risultati comproverà o no l'efficacia del processo di urbanizzazione della banca.

La banca viene messa in relazione con il contesto degli attori esterni che ne costituiscono le opportunità:

- gli azionisti che forniscono capitali alla banca e si spartiscono gli eventuali dividendi;
- i clienti che richiedono prodotti e servizi in base alle proprie necessità;
- le risorse umane, tecnologiche e monetarie;
- i fornitori che offrono prodotti e servizi alla banca.



Nel diagramma aziendale non sono rappresentati i competitori esterni che costituiscono le minacce al business aziendale.

Nell'ambiente bancario, come nella maggior parte dei settori imprenditoriali, il successo è costituito da una combinazione del lancio di nuovi prodotti e servizi, l'ingresso in nuovi mercati redditizi, la creazione di vantaggi competitivi e l'adozione di nuovi modelli di business.

Il diagramma aziendale futuro non presenta variazioni significative rispetto a quello passato, poiché i cambiamenti sono concentrati all'interno della banca, dalla definizione della nuova

strategia imprenditoriale alla riorganizzazione dei processi di business per mezzo del processo di urbanizzazione.

### **5.2.3 - Organigramma aziendale**

L'organizzazione della banca ruota attorno ai seguenti dipartimenti, dipendenti gerarchicamente dalla presidenza della banca e dal consiglio d'amministrazione:

Divisione di supporto al business:

- Dipartimento responsabile della gestione delle risorse umane e dell'amministrazione generale della banca
- Dipartimento di pianificazione della finanza e della gestione
- Dipartimento di amministrazione del credito
- Dipartimento di sviluppo e amministrazione della rete di filiali
- Dipartimento IT
- Dipartimento di supporto al cliente
- Dipartimento di gestione e riscossione del credito

Divisione di promozione del business:

Rappresenta la rete della banca distribuita sul territorio al fine di raggiungere la clientela con la propria offerta di prodotti e servizi.

Vi è inoltre una serie di comitati e di responsabili che supportano il processo decisionale strategico della banca.

La rete di promozione del business viene influenzata dalle scelte decisionali strategiche finalizzate all'efficientamento degli impieghi bancari:

- Vengono creati nuovi dipartimenti territoriali per la gestione delle filiali: è un cambiamento a livello di organigramma della banca, mentre a livello di architetture di processo, funzionale, applicativa e tecnologica eredita le stesse caratteristiche dei dipartimenti preesistenti;
- Vengono introdotti gli sportelli leggeri, dipendenti dalle filiali.

## **Lo sportello leggero**

Ubicato a livello stradale come lo sportello tradizionale, si caratterizza soprattutto per:

- il numero limitato di dipendenti (4/6 dipendenti);
- l'utilizzo di soluzioni strutturali razionali (contenimento dei costi fissi e flessibilità del canale di vendita anche grazie all'interscambiabilità dei ruoli all'interno);
- politiche di localizzazione orientate a privilegiare i centri urbani e in particolare le periferie in fase di sviluppo. Ciò permette alla banca di accrescere il presidio del territorio senza accrescere in modo proporzionale i costi di struttura.

Tale sportello rappresenta un'opportunità distributiva le cui caratteristiche operative ed organizzative non rispecchiano uno schema prefissato, ma si adattano alle specifiche esigenze della banca e del mercato d'insediamento.

Svolge funzioni standardizzate prevalentemente connesse alla gestione del contante, servendosi anche dell'ausilio di strutture self-service.

Ogni sportello prevede, in linea di massima, due operatori unici, un assistente alla clientela e un funzionario responsabile. Si caratterizza per livelli di operatività ridotta: ogni sportello ha, infatti, in media 500 rapporti di conto corrente e uno spiccato orientamento al retail.

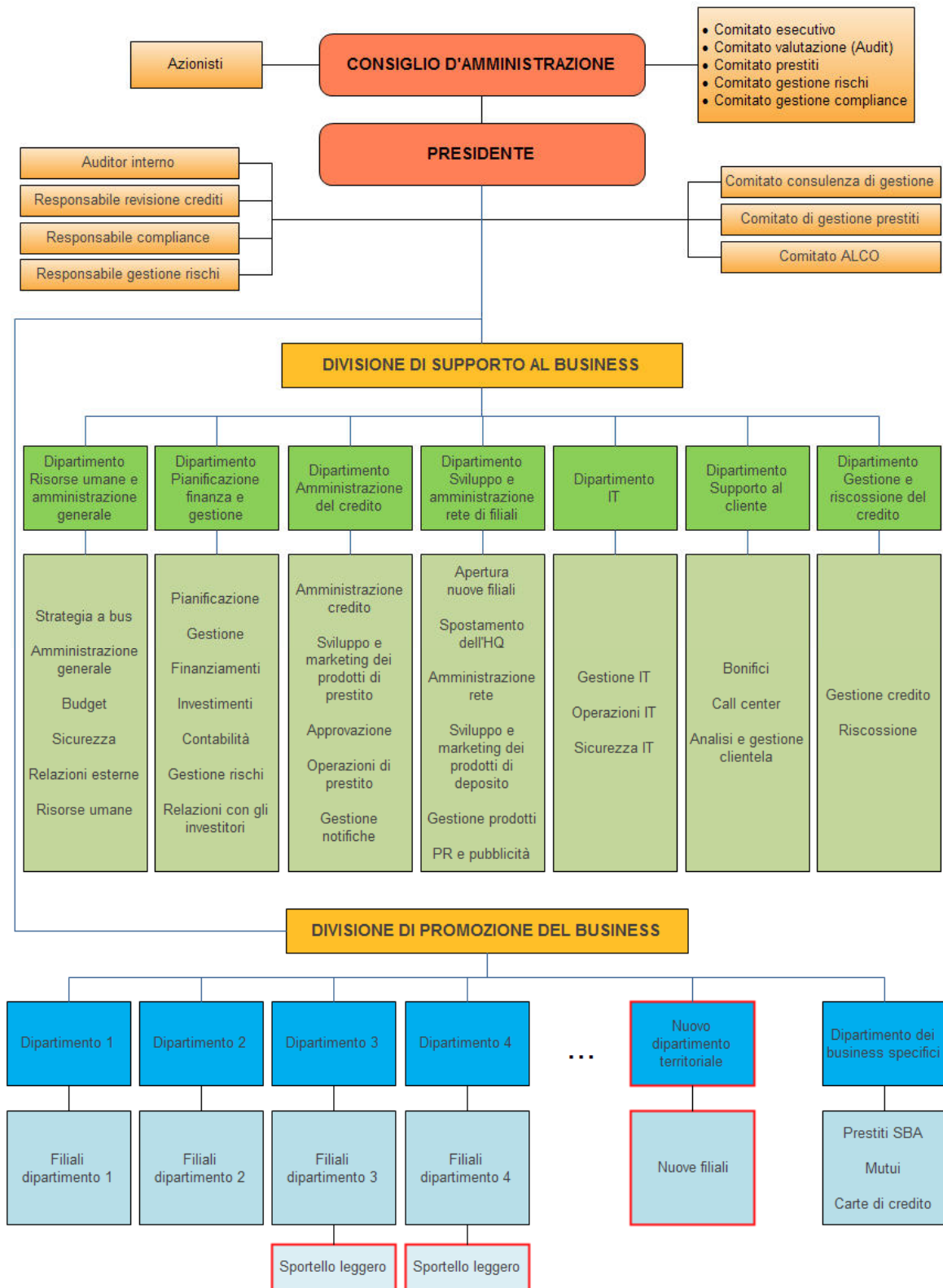
E' possibile che non offra servizi di consulenza alle imprese, costringendo detta clientela a rivolgersi presso sportelli di maggiori dimensioni, soprattutto quando la banca disponga di apposite reti di vendita interne ed esterne.

In alcune realtà è difficile effettuare una netta distinzione tra filiale tradizionale e sportello leggero poiché, in alcuni centri, le filiali sono comunque composte da un numero limitato di operatori che possono assumere mansioni diverse in base alle esigenze della clientela.

## **Considerazioni sull'organigramma aziendale**

L'organigramma, come ogni altro documento cartaceo prodotto (cartografie, mappe, architetture, ecc.), costituisce un punto di riferimento su cui l'azienda fa affidamento.

Chiunque all'interno dell'organizzazione deve riconoscersi nell'organigramma, e ciò dà già un grande valore a questo strumento. Nuove assunzioni, integrazioni o relazioni faranno facilmente riferimento a esso per essere inquadrare in modo efficace.





Questo strumento può essere inoltre usato e modificato per accompagnare un cambiamento aziendale e per giustificare le scelte di business, allungando o riducendo catene decisionali, moltiplicando matrici decisionali, ecc.

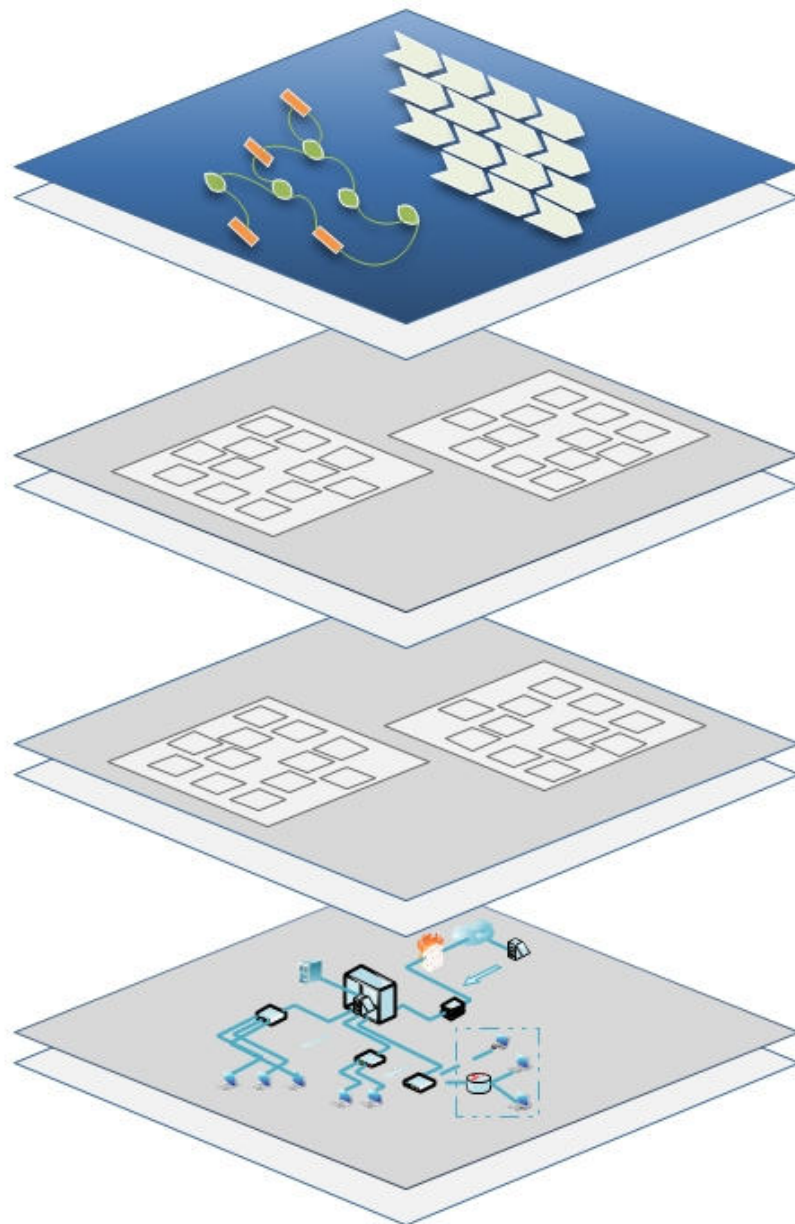
Il confronto tra il vecchio organigramma e il nuovo, modificato con l'introduzione dello sportello leggero, consente di capire immediatamente che c'è una nuova tipologia di unità organizzativa che va incontro alle nuove esigenze della banca. L'organigramma quindi, accompagnato dal diagramma di Ishikawa e dal diagramma aziendale, costituisce un requisito indispensabile per chi deve attivare nuovi processi, ad esempio un responsabile IT.

### ***5.3 - Conclusioni sulla comprensione della strategia***

In generale, nella fase d'individuazione della strategia di business, c'è una notevole tendenza a condividere la conoscenza degli obiettivi strategici della banca tra tutti gli attori interessati.

La valutazione dello stato attuale e la struttura futura dovrebbero agevolare questa tendenza, estendendola in profondità nella gerarchia aziendale fino ad applicarla ai livelli operativi dell'impresa. Inoltre, la fase d'identificazione della strategia di business può portare alla luce zone d'incertezza e di dibattito che sarà importante approfondire.

## 6 - URBANISMO E PROCESSI DI BUSINESS



Un processo è stato definito come una rete di attività il cui scopo è di elaborare un evento gestionale. L'obiettivo è la produzione di un flusso di risultati regolato da condizioni temporali e qualitative fissate, per soddisfare le esigenze di terze parti interne o esterne all'azienda.

Deve essere definito indipendentemente dal tipo d'impresa e dai sistemi attuali.

## **6.1 - Cartografia dei processi di business e legame con la strategia**

La cartografia dei processi aziendali consente di:

- avere una veduta complessiva dei processi;
- classificare i processi in sotto-categorie:
  - processi operativi, che hanno un impatto diretto sulle prestazioni dell'impresa,
  - processi di supporto, che hanno un impatto indiretto sulle prestazioni dell'impresa;
- identificare i legami che possono esistere tra i diversi processi;
- aiutare nella definizione delle priorità per la riconfigurazione;
- consentire il riconoscimento e il posizionamento di tutti i livelli gerarchici nella logica organizzativa che scaturisce dai processi;
- facilitare la creazione di un sistema di miglioramento delle prestazioni.

La cartografia dei processi aziendali deve rispettare una serie di regole:

### ➤ **Regole di urbanistica**

Regola n.1) Qualsiasi cambiamento alle proprietà di un oggetto è un'attività. In un diagramma standardizzato un'attività può coinvolgere solo un singolo oggetto, anche se si tratta di un oggetto composito.

Regola n.2) Un'attività di base non può essere interrotta, perciò una volta che un attore è stato assegnato a un'attività, non può essere riassegnato prima che la sua esecuzione sia terminata o sia arrestata per ragioni eccezionali.

Regola n.3) La fine dell'esecuzione di un'attività causa la simultanea fine dell'elaborazione di tutte le attività che ricadono nel perimetro d'influenza di questo evento, sia direttamente sia indirettamente.

Regola n.4) Qualsiasi attività può avere uno scopo anomalo, essere rifiutata o avere ripercussioni nel tempo. Ognuna di queste conseguenze costituisce un evento particolare.

### ➤ **Regole di buona pratica**

Regola n.1) I processi operativi e i processi di supporto sono separati.

Regola n.2) Ogni processo operativo è rappresentato per mezzo di simboli diversi,

ciascuno dei quali corrispondente a un sottoprocesso che può essere esso stesso il soggetto di un modello dei processi.

Regola n.3) Ogni processo di supporto è rappresentato da un solo simbolo per evitare ripetizioni nel diagramma. Naturalmente, se si trattasse di uno studio riguardante principalmente i processi di supporto, si applicherebbe la regola precedente.

## **6.2 - Matrice Processo / Obiettivi strategici**

Il raggiungimento di obiettivi di miglioramento delle prestazioni può essere conseguito attraverso un miglioramento dei processi. L'allineamento dei processi e delle procedure alla strategia può essere visualizzato in forma di una matrice processo/obiettivi.

Le colonne della matrice sono costituite dagli obiettivi rappresentati dalle frecce di primo livello nel diagramma della strategia d'impresa di Ishikawa. Il numero delle colonne è uguale al numero di frecce rappresentate nel diagramma, esclusa la freccia principale. Le linee della matrice sono costituite dai diversi processi aziendali attualmente in uso.

All'intersezione di righe e colonne, viene indicato il contributo del processo al conseguimento dell'obiettivo strategico. Questo contributo può essere: assente; debole, quando un malfunzionamento del processo ha un impatto sull'obiettivo, senza necessariamente compromettere il raggiungimento dello stesso; forte, quando un malfunzionamento del processo di business è di una natura tale da mettere in discussione l'attuazione dell'obiettivo stesso.

Questa matrice permette l'identificazione dei processi che non contribuiscono ad alcun obiettivo strategico, degli obiettivi strategici non gestiti da almeno un processo, dei processi critici per gli effetti sugli obiettivi strategici dell'impresa. Questo permette di intervenire con più precisione nell'efficientamento dei processi più significativi per raggiungere gli obiettivi prefissati.

### 6.3 - Modellizzazione dei processi

Il modello dei processi, eventualmente organizzati in procedure, è il modello più importante per la rappresentazione di tutte le sfaccettature di un processo. Esso descrive le attività tra i diversi attori e, di conseguenza, una serie di scelte organizzative quali le assegnazioni di responsabilità, i vincoli temporali, il coinvolgimento o meno di attori umani.

Un modello di processo comprende un diagramma di processo e una descrizione. La descrizione del processo fornisce informazioni complementari al diagramma al fine di spiegare le diverse scelte nel modo più chiaro possibile.

Un diagramma di processo si compone di tutti o parte dei seguenti elementi:

<b>Unità organizzative o attori</b>	Sono i responsabili dell'esecuzione delle attività che devono essere svolte in modo efficace al fine di raggiungere gli obiettivi dell'impresa.
<b>Attività</b>	Sono compiti o azioni intraprese su un oggetto al fine di raggiungere uno o più obiettivi fissati dalla società. Un oggetto possiede uno stato che controlla o influenza il resto del processo. Un'attività può comportare pre-condizioni e post-condizioni.
<b>Eventi</b>	Innescano le attività e possono essere il risultato di attività.
<b>Dati (elettronici o altri)</b>	Rappresentano tutti i dati che sono coinvolti nel processo, distinti in quelli che sono disponibili in formato elettronico e quelli che sono disponibili solo in formato cartaceo.
<b>Materie prime</b>	È la merce che la società acquista dai fornitori per la fabbricazione dei prodotti finiti.
<b>Prodotti</b>	Sono i prodotti finiti fabbricati dalle unità di produzione dell'azienda.

<b>Risorse strumentali</b>	Sono tutte le risorse di elaborazione delle informazioni, quali computer, reti, software, data warehouse, telefono, fotocopiatrici, spazi, ecc.
----------------------------	---

#### **6.4 - Riutilizzo dei processi**

Uno dei principali vantaggi di una descrizione precisa di un processo è la sua capacità di riuso. Ciò può essere fatto per mezzo della modifica di un processo attuale o della creazione di un processo generale cui vengano assegnati parametri e responsabilità.

Definiamo modello di riferimento il processo generale dal quale un altro viene costruito. Qualunque sia il modello, esso può essere utilizzato come un sostegno a supporto del concetto di ereditarietà, inteso nella sua definizione nell'ambito dell'orientamento a oggetti, e alla riduzione dei costi di sviluppo dei sistemi IT. Nel caso in cui nel modello di processo siano individuati problemi standard, sarà anche possibile creare strategie ottimizzate che faciliteranno in larga misura il compito di riconfigurazione.

#### **6.5 - Ripartizione dei processi o subappalto**

Un elemento cruciale delle scelte di progettazione di un processo è il livello di dettaglio della sua rappresentazione:

- un'attività può essere suddivisa senza creare un nuovo processo: il modello di processo viene quindi semplicemente raffinato;
- un'attività può essere subappaltata a un altro attore non coinvolto con il processo. Ciò comporta l'invio di un messaggio a un altro processo (descritto da un altro modello). Uno degli aspetti principali del subappalto è che l'attività subappaltata possa essere svolta con o senza limiti temporali. In caso di una richiesta soggetta a limiti temporali, il processo mittente deve includere un'attività di attesa che si concluderà in un momento desiderato o quando l'ordine viene eseguito.

- un'attività può essere controllata da un attore situato fuori dai limiti del modello di processo aziendale, con o senza controllo di tempo. L'attore si occuperà di segnalare che l'attività è stata completata, senza compromettere l'esecuzione delle altre attività.

L'invio di un'istruzione a un attore consiste sempre nella trasmissione di un compito. Sarà poi sua la responsabilità di analizzare il messaggio e conseguire i livelli prestazionali desiderati dal mittente, che alla fine controllerà la bontà del lavoro compiuto, in funzione dei livelli di servizio attesi.

I messaggi che attraversano le interfacce di un processo sono conseguenze dell'esecuzione delle attività.

## **6.6 - Strategie di coordinamento in presenza di una rete di attori**

Un processo è una rete di attività coordinate che conseguono un obiettivo e per le quali occorre identificare un responsabile, per l'individuazione del quale bisogna tener conto dei seguenti aspetti:

- Responsabile dell'esecuzione del processo è un'azienda o un membro?
  - A un livello di risoluzione basso, l'azienda è responsabile per ogni cosa.
  - A un livello più alto, la definizione del processo deve essere più accurata e indicare specificamente chi ne è il responsabile.
  - Se i potenziali attori sono definiti, si pone il problema di individuare chi fornisce le istruzioni a queste persone.
- Le decisioni sono prese dal manager o dall'esecutore?
  - L'esecutore si accontenta di fare ciò che il suo manager ha ordinato, ed è consapevole del fatto che il manager è in grado di coordinarlo in modo efficiente e centralizzato.
  - Un assistente con un più elevato grado di autorizzazione e responsabilità ha solo bisogno di ricevere un segnale, a seguito del quale si attiva e compie le attività necessarie. Al termine del lavoro invierà una relazione al manager, che in questo caso attua un controllo decentrato.

- Chi decide il perimetro d'impatto e le segnalazioni?
  - La responsabilità può ricadere sul manager, che ha il compito di stimolare il team.
  - La responsabilità può essere affidata ai membri del team. Essi risponderanno ai problemi, determineranno se qualcosa deve essere fatto e, se necessario, circoscriveranno l'area d'impatto, definendo le azioni da intraprendere. Una volta prese le decisioni eseguiranno l'azione o invieranno un messaggio a un membro più competente della squadra.

## **6.7 - Modello dei processi completo o semplificato**

La definizione di un modello di processo può essere fatta a diversi livelli di dettaglio, a seconda che il processo venga illustrato in maniera completa o semplificata.

Un modello di processo completo è estremamente complesso e l'eventuale riprogettazione deve essere limitata a un'unica transazione al fine di evidenziarne i particolari. Include le attività di base, le attività implicate direttamente o indirettamente, le regole di derivazione e le condizioni per la loro attivazione.

Al fine di rendere più comprensibile un modello di processo possono essere considerate numerose semplificazioni, relativamente alla nomina degli attori prima dell'avvio di una transazione, al trattamento degli errori e delle anomalie, agli effetti indiretti e indotti. Questo modello di processo semplificato, pur rispettando possibilmente una serie di norme di buona pratica, gode di una maggiore libertà di rappresentazione, è più facile da leggere, ma può risultare meno chiaro. In generale, non è sufficientemente accurato per consentire la valutazione di un processo, e può dare un'interpretazione troppo semplificata dei processi dell'impresa.

### ➤ **Regole di buona pratica**

- Regola n.1) Una fase di un processo corrisponde a un tipo di trasformazione di un oggetto espressa tramite il suo stato.
- Regola n.2) Qualsiasi attività genera un evento che corrisponde al completamento o all'interruzione della trasformazione.



- Regola n.3) Il verificarsi di un evento comporta il coinvolgimento degli altri oggetti che sono collegati all'oggetto principale. Ciò può avvenire sia perché ci sono rappresentazioni multiple dello stesso fatto reale (effetti indiretti), sia perché le norme di gestione coinvolgono la rivalutazione di altre attività (impatti indotti). Un'attività, un oggetto o un evento possono avviare la trasformazione. Tutti gli altri impatti sono indiretti o indotti dall'evento principale.
- Regola n.4) Un evento può essere attivato da diversi altri eventi scatenanti, almeno uno per ogni oggetto interessato.
- Regola n.5) Ad ogni causa scatenante è associata una decisione che può guidare un'attività o altro.
- Regola n.6) Un'attività può aver bisogno di uno o più eventi scatenanti se è necessaria una sincronizzazione con altre azioni.

L'applicazione delle regole pratiche più importanti consentirà la produzione del modello di processo semplificato. In questo modo il suo utilizzo sarà rivolto a persone con esperienza elevata. L'obiettivo di questi diagrammi non è la precisione. Per esempio, alcune attività possono essere globali e richiedere numerosi attori, compiti indotti dalla fine di un'attività possono essere omessi, alcune regole di gestione possono essere vaghe o addirittura incerte. Anche se sono utilissimi per la comprensione, comunicazione e progettazione, questi modelli non possono essere utilizzati da un computer. Se l'esecuzione di un processo è esclusivamente manuale, la descrizione semplificata può portare a delle sorprese nel caso di utilizzo da parte di persone inesperte.

La standardizzazione del modello di processo ha lo scopo di applicare le pratiche in un quadro più restrittivo, in modo da produrre schemi rigidi che siano esaustivi, coerenti e non ambigui. Un modello di processo completo deve quindi rispettare altri vincoli più restrittivi.

## **6.8 - Valutazione dei processi**

Una volta che i processi siano stati analizzati, la fase successiva consiste nella loro

valutazione e nell'individuazione dei mezzi necessari per migliorarne l'efficienza. Ciò può talvolta portare alla modifica degli obiettivi definiti precedentemente. I miglioramenti possono essere insignificanti o drastici. Un approccio che comporti un miglioramento lento e continuo dei processi corrisponde alla gestione totale della qualità. L'approccio innovativo, invece, corrisponde al vero e proprio metodo per la riconfigurazione dei processi.

La gestione totale della qualità e la riconfigurazione dei processi sono, per loro natura, complementari, poiché la prima fornisce il quadro culturale necessario alla seconda. In particolare, può essere messa a fuoco la necessità di modificare il comportamento e gli atteggiamenti nei confronti dei clienti. Questa modifica permette a sua volta ad alcune attività di essere sincronizzate per la creazione/produzione di un ambiente adatto all'attuazione delle diverse strategie per la riconfigurazione dei processi.

La valutazione di un processo implica la determinazione dei costi e della qualità dei prodotti e servizi forniti da quel processo. La qualità è valutata principalmente per determinare in che misura gli obiettivi primari e secondari dell'impresa sono realizzati. Le conseguenze legate alla scarsa qualità emergeranno quando il processo in questione sarà utilizzato per fornire prodotti e servizi. Le ragioni della scarsa qualità possono essere legate al ritardo di consegna, alla non conformità alle specifiche, alla mancanza di flessibilità e quindi non-soddisfazione dei bisogni dei clienti.

I costi saranno valutati in base all'uso delle risorse da parte delle attività del processo: personale, attrezzature e materiali. Se la procedura è standardizzata, ogni attività è eseguita da un singolo attore e il costo può perciò essere calcolato sulla base dei costi unitari, delle quantità, della durata e della frequenza di utilizzo.

## ***6.9 - Miglioramento dei processi***

Qualsiasi miglioramento è il risultato della riduzione dei costi delle attività, che può consistere nella rimozione dell'attività, nel cambiamento delle caratteristiche e delle modalità di esecuzione o in un maggior coordinamento.

I sette fattori che consentono il miglioramento di un processo sono:

### **Automazione delle attività**

Viene utilizzato un nuovo tipo di elaborazione al fine di ridurre i costi e produrre in modo replicabile. Un tipico esempio è la sostituzione dell'uomo con una macchina per eseguire l'attività.

### **Gestione più accurata delle attività**

Le attività sono gestite in modo tale da comprendere al meglio i dettagli di esecuzione, per essere in grado di rilevare i problemi più rapidamente e meticolosamente. Questo permette inoltre di informare gli altri attori interessati.

### **Estensione del perimetro d'impatto**

Il perimetro d'impatto del processo viene ampliato, in modo da comprendere immediatamente tutte le conseguenze di un evento, e organizzare al meglio l'uso degli elaboratori, al fine di impattare positivamente sulla tempistica e sulla soddisfazione del cliente.

### **Anticipazione delle esigenze a lungo termine**

Occorre anticipare le esigenze a lungo termine e, quindi, la capacità di pianificare meglio l'uso futuro delle risorse materiali e di personale, in modo da ridurre le risorse inutilizzate.

### **Sviluppo di diversi scenari di esecuzione per una determinata attività**

Riguarda la previsione di diverse varianti di esecuzione per la stessa attività in modo da analizzare in modo più flessibile le esigenze individuali espresse dal cliente nei confronti di prodotti e servizi.

### **Integrazione in un singolo attore**

Consiste nell'esecuzione da parte dello stesso attore di tutte le attività legate alla gestione delle diverse fasi del ciclo di vita di un'entità. In tal modo vengono di fatto eliminate le interfacce manuali e le operazioni di raccordo tra le varie fasi, che sono spesso la causa della mancata esecuzione di un processo.

## **Miglioramento della tecnologia**

Le innovazioni tecnologiche permettono la sostituzione delle attrezzature aziendali per consentire migliori prestazioni in termini di velocità di elaborazione, accuratezza e tasso di errore. Rappresenta, di conseguenza, una fonte di miglioramento dei processi.

## **6.10 - Caso di studio – Applicazione dell’urbanismo ai processi**

Con riferimento al caso di studio bancario, introdotto nel capitolo sulla modellizzazione della strategia, sarà ora sviluppata la nuova cartografia dei processi di business della banca, a partire da quelli attuali, e la matrice processi/obiettivi strategici.

### **6.10.1 - Cartografia dei processi di business attuali**

L’analisi dei processi del sistema IT esistente ha permesso di evidenziare l’esistenza di sette processi operativi e tre processi di supporto. I processi classificati nella categoria dei processi operativi sono quelli che contribuiscono direttamente ai margini di guadagno della società mentre gli altri, classificati nella categoria processo di supporto, contribuiscono solo indirettamente a essa:

#### **Processi operativi:**

- Provvista  
È l’acquisto del denaro che la banca darà in prestito. È costituito da una fase di analisi dei mercati, in cui si monitorano i mercati per decidere dove è più conveniente l’approvvigionamento, e da una fase di provvista sui mercati individuati.
- Vendita  
È il macroprocesso di gestione dei prestiti ai clienti, composto dalle fasi di prevendita, vendita e postvendita.
- Erogazione  
Dopo una fase preliminare di analisi delle necessità del cliente e di raccolta di tutta la documentazione necessaria, la banca deve decidere se deliberare o no il prestito (fase

di concessione) e, di conseguenza, erogarlo. Seguono i processi di gestione operativa della restituzione del prestito (pagamento delle rate), di recupero del credito, se il cliente va in default e non è in grado di restituire i soldi, di gestione del contenzioso, relativa alle attività di recupero stragiudiziali e/o giudiziali.

- Monitoraggio

È il processo di monitoraggio del rischio, attraverso l'acquisizione di dati comuni esterni alla banca e il loro mantenimento nella centrale rischi, ad esempio la base di dati degli assegni protestati. Sulla base di tutte le informazioni che la banca è riuscita ad ottenere avviene una fase di scoring, ad esempio un piccolo imprenditore è più rischioso di un dipendente statale dal punto di vista del credito. Il calcolo del punteggio del cliente influenza il processo decisionale di concessione del credito. Periodicamente avverranno poi i processi di monitoraggio del rischio e del credito.

- Segnalazioni

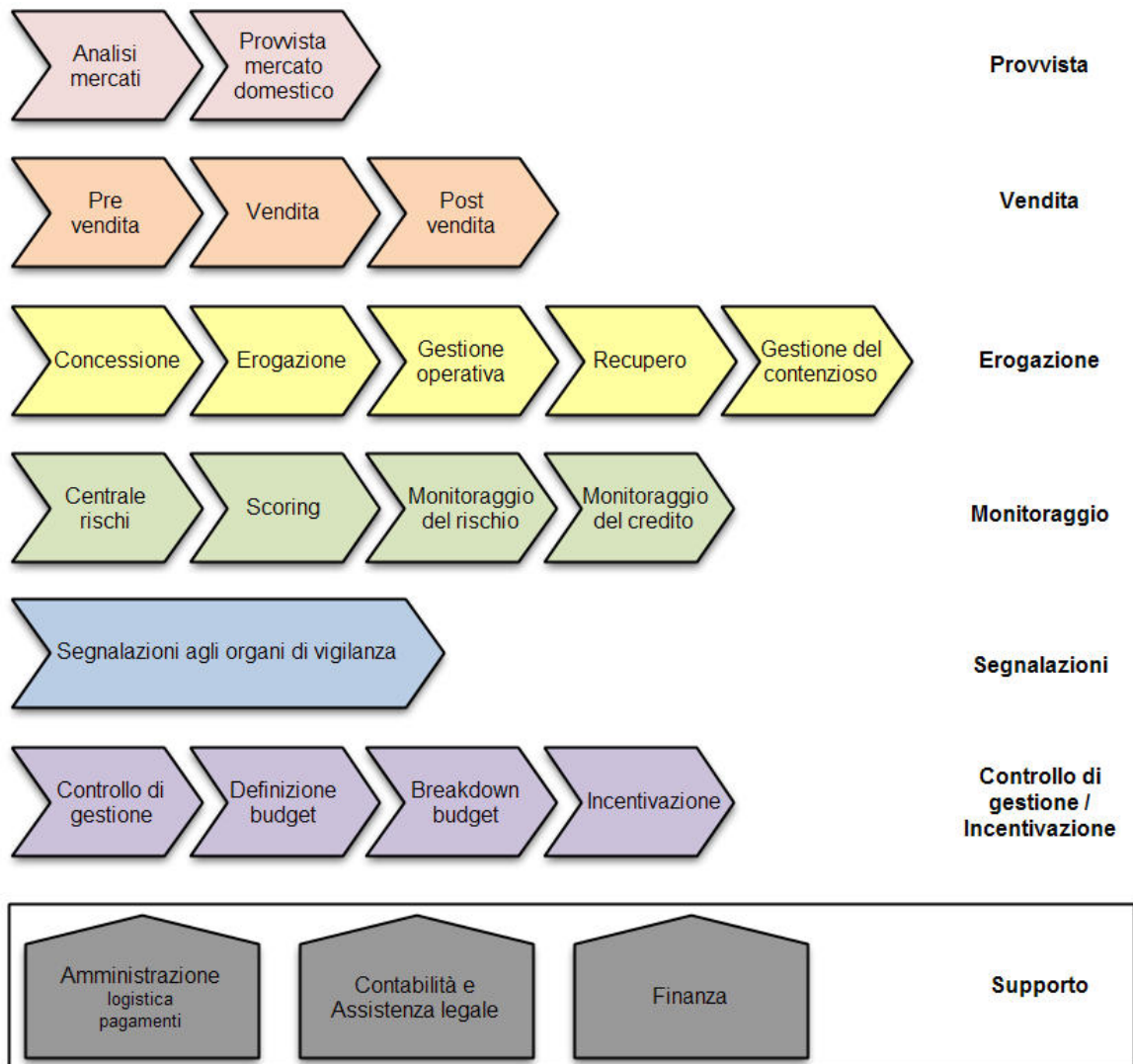
È l'invio alla banca centrale della lista di tutti i clienti (in regola, non in regola, che stanno rientrando dal credito, che non hanno pagato alcune rate).

- Controllo di gestione/Incentivazione

È la fotografia continua della banca su tutti i processi bancari, mantenuta al fine di decidere nel piano industriale e operativo dell'anno seguente quali linee di prodotto rendere più remunerative, ad esempio i prestiti piuttosto che i conti correnti. Il controllo di gestione fornisce il quadro complessivo a partire dal quale si deciderà quale business sviluppare. Saranno definite le linee commerciali della banca e, per renderle operative, si stabilisce un budget di sistema premiante, che verrà distribuito attraverso l'operazione di breakdown budget in base ai risultati raggiunti.

**Processi di supporto:**

- Amministrazione
- Contabilità e assistenza legale
- Finanza



### 6.10.2 - Cartografia dei processi di business target

La cartografia dei processi target è disegnata in modo da avere una visione globale. Compiono due nuovi processi di raccolta della provvista della banca mentre alcuni processi vengono modificati in relazione al raggiungimento degli obiettivi strategici.

#### Processi operativi:

- Provvista

La banca raccoglie le provviste di fondi da impiegare dalla banca centrale, dalle banche italiane e dai clienti.

Al fine di rendere più efficace l'acquisizione della riserva bancaria vengono individuati nuovi mercati di approvvigionamento oltre a quello domestico, ad esempio penetrando in mercati esteri come quello cinese. Sarà quindi necessaria l'introduzione di un nuovo processo di business che gestisca la fase di analisi dei mercati non domestici, in cui si monitorano i nuovi mercati, e di un processo di provvista sui nuovi mercati individuati.

- Vendita

Tutto il processo di vendita viene modificato dall'obiettivo di efficientamento dell'organizzazione delle filiali e poiché l'approccio a un mercato diverso, quello retail, genera un processo diverso.

- Erogazione

Per limitare il rischio operativo, anche attraverso la riduzione dello smarrimento dei documenti, si interviene sui processi di concessione ed erogazione del credito per migliorarli.

- Monitoraggio

L'intero processo di monitoraggio dei clienti è modificato e migliorato al fine di ridurre le insolvenze e il rischio operativo.

- Segnalazioni

Il processo di segnalazione non viene modificato.

- Controllo di gestione/Incentivazione

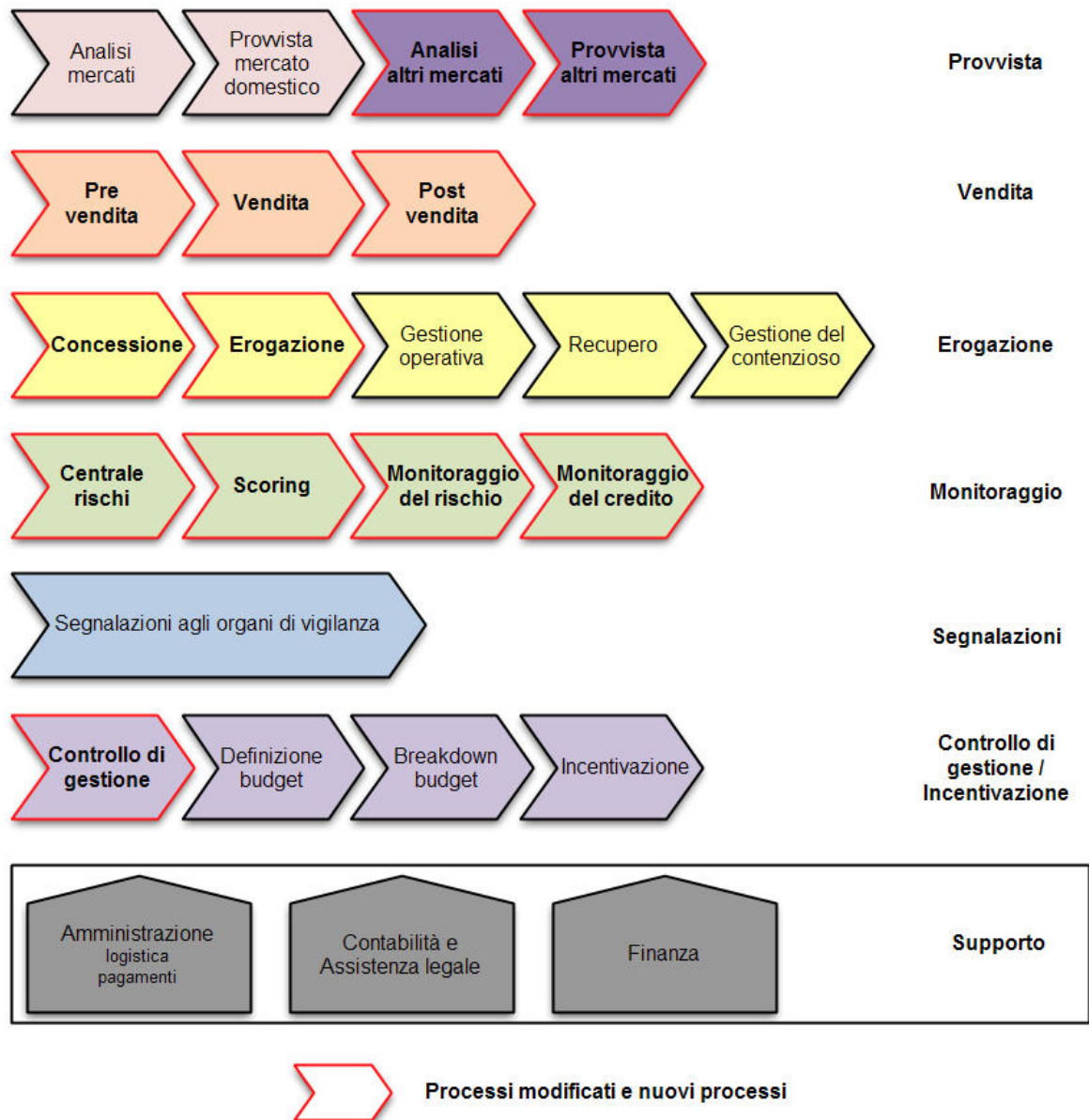
Dell'intero macroprocesso viene modificato solamente il processo di controllo di gestione al fine della riduzione del rischio operativo.

**Processi di supporto:**

I processi di supporto restano invariati.

In figura, sono bordati in rosso i processi modificati.

I due nuovi processi della Provvista, inoltre, sono evidenziati da un fondo più scuro.



### 6.10.3 - Matrice processi / obiettivi strategici

L'allineamento dei processi di business alla strategia della banca è espresso tramite la matrice processo/obiettivi strategici. Sulla prima colonna sono elencati gli obiettivi strategici del diagramma di Ishikawa, mentre sulla prima riga ci sono i macroprocessi di business.

Come detto, la copertura di nuovi territori interessa l'organigramma aziendale e non l'architettura.



	Provvista	Vendita	Erogazione	Monitoraggio	Segnalazioni	Controllo di gestione
<b>Riduzione delle insolvibilità</b>						
Monitoraggio degli sconfinamenti				<input checked="" type="checkbox"/>		
Monitoraggio clienti di gruppo				<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Efficientamento organizzazione filiali</b>						
Riassetto della rete di vendita		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Copertura nuovo territorio						
Sportelli leggeri		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Efficientamento del sistema di workflow		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
<b>Efficient. acquisizione riserva bancaria</b>						
Nuovi mercati di approvvigionamento	<input checked="" type="checkbox"/>					
Aumento riserva	<input checked="" type="checkbox"/>					
<b>Riduzione rischi</b>						
Riduzione rischio operativo			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Riduzione smarrimento documenti			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Riduzione rischio di mercato					<input checked="" type="checkbox"/>	
Blacklist paesi a rischio					<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Apertura nuovi mercati di credito</b>						
Mercato retail		<input checked="" type="checkbox"/>				

#### **6.10.4 - Modello di processo**

Per analizzare l'impiego dei modelli di processo descritti nella metodologia, approfondiamo a un livello di dettaglio maggiore il processo di gestione operativa del credito, processo che si posiziona a cavallo tra il monitoraggio e il recupero.

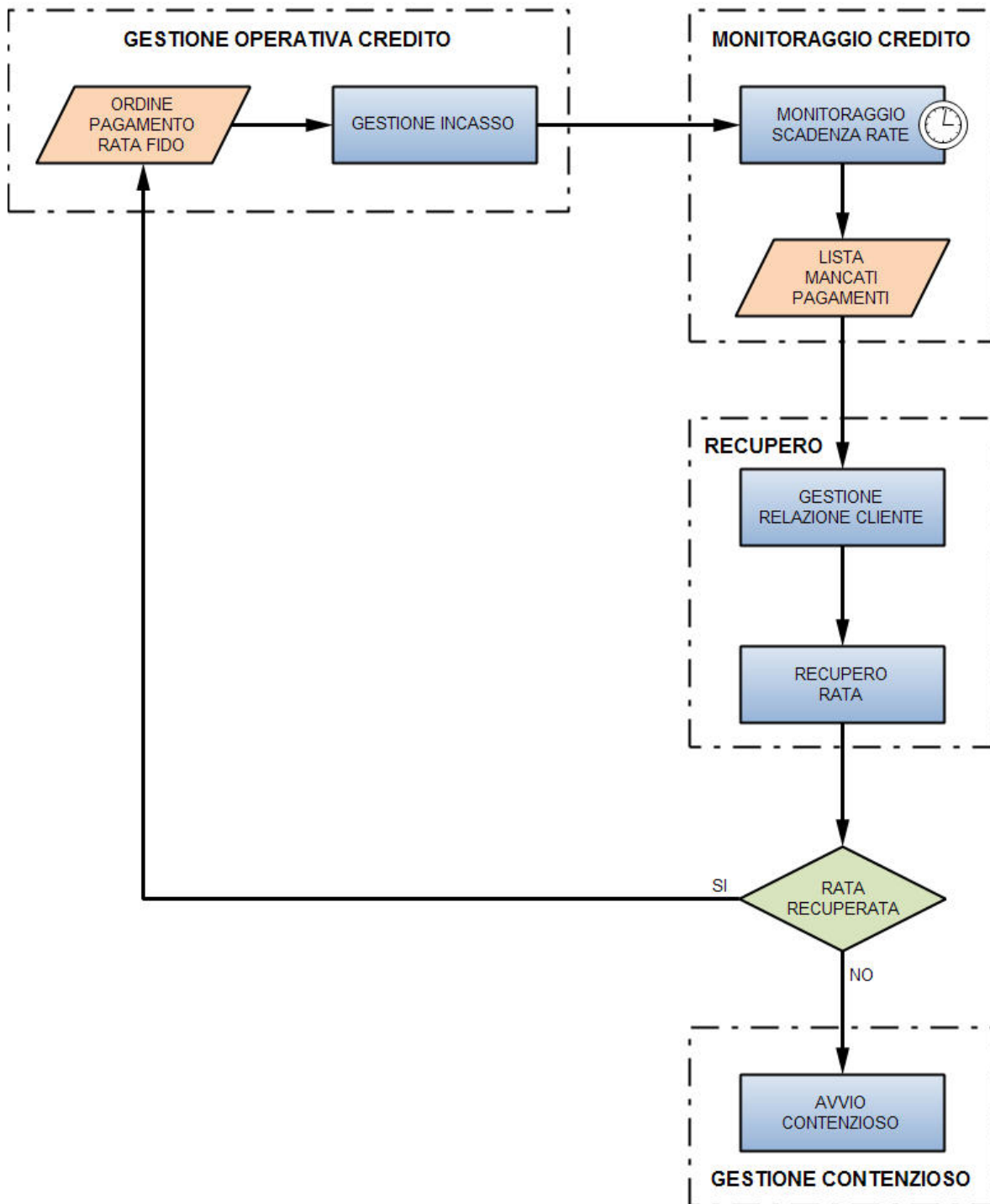
Una delle problematiche principali che si riscontrano è la corretta rappresentazione dei dati, delle risorse e dei prodotti che compongono la realtà in esame. Il modello risulta quindi sviluppato, in gran parte dei casi, a un livello di dettaglio molto macroscopico.

Nella pratica, spesso è il progetto di urbanizzazione del sistema informatico che contiene in se stesso un miglioramento dei processi, inducendo automaticamente l'obbligo di approfondire l'analisi a livello di dettaglio procedurale.

Per questo motivo i modelli di processo più diffusi sono i modelli di processo semplificati, che garantiscono una maggiore chiarezza di lettura e tempi di analisi inferiori. I modelli di processo completi sono applicati invece solo ad ambiti peculiari, ad esempio di particolare importanza strategica della banca.

Il macroprocesso di recupero della rata del fido avviene attraverso una serie di processi che seguono il seguente flusso operativo:

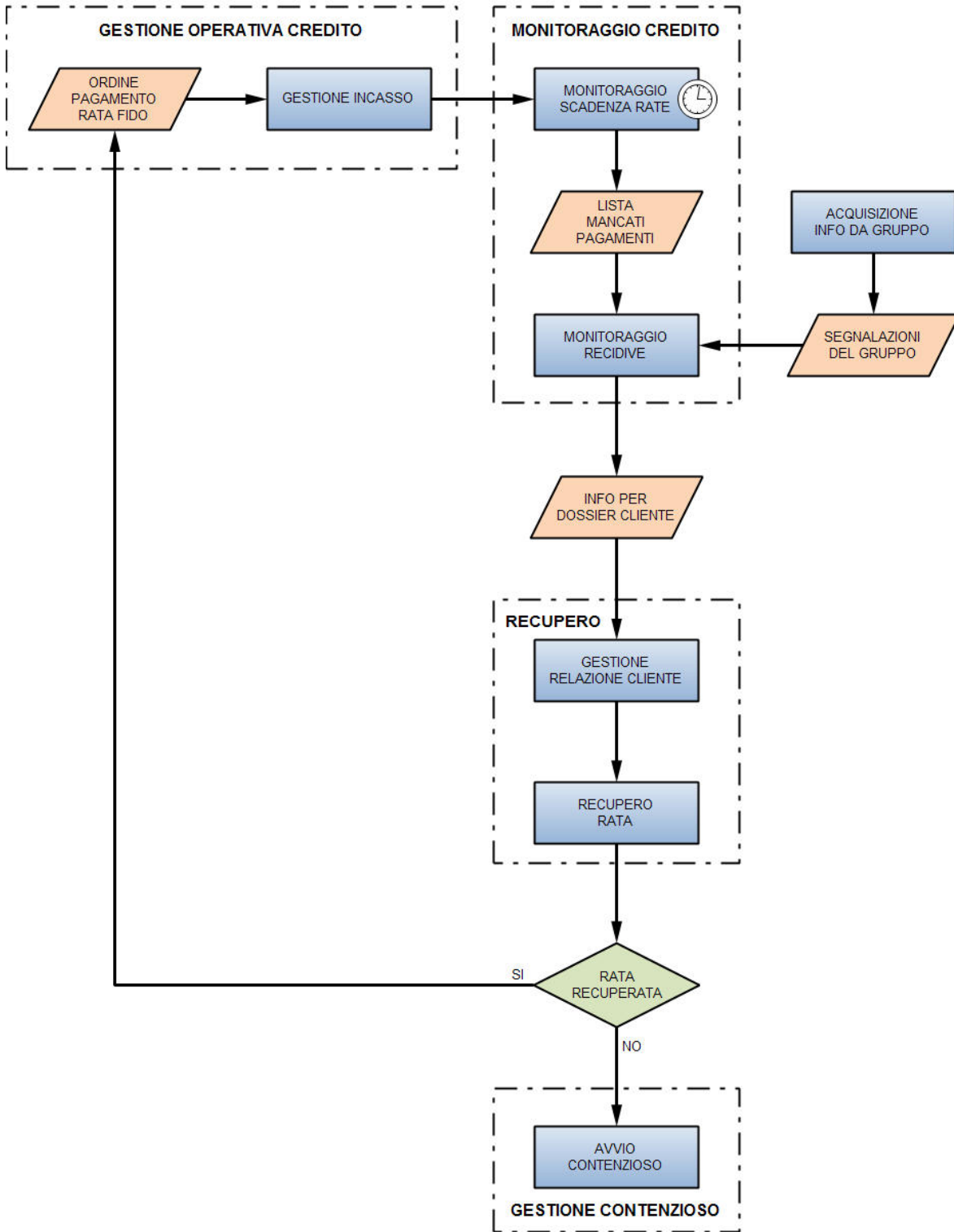
- l'evento scatenante è l'invio al processo di gestione dell'incasso dell'ordine di pagamento della rata da parte del cliente;
- a intervalli di tempo prestabiliti (nel diagramma di processo viene indicato tramite un orologio) avviene un monitoraggio degli esiti del pagamento delle rate del fido, processo che produce una lista dei mancati pagamenti;
- successivamente alla fase di monitoraggio e alla produzione della lista, viene coinvolto il macroprocesso di recupero del credito, costituito dai processi di gestione della relazione con il cliente e di recupero effettivo della rata;
- se il recupero della rata ha prodotto un esito positivo si procede alla ricezione degli ordini di pagamento successivi, altrimenti si avvia la fase di gestione del contenzioso stragiudiziale ed, eventualmente, giudiziale.



Assieme al diagramma di processo viene prodotta una descrizione del modello che delinea anche elementi non rappresentati nel diagramma e che aiutano nella comprensione globale del processo descritto.

Nel rispetto della cartografia target dei processi di business individuata, i processi interessati risultano modificati o meno in questo modo:

- il processo di gestione operativa del credito resta invariato;
- il processo di monitoraggio del credito cambia:
  - viene ridotto il timing di effettuazione del monitoraggio,
  - viene automatizzata la segnalazione del mancato pagamento attraverso strumenti di posta elettronica, rendendo più efficiente il workflow e riducendo le possibilità di smarrimento dei documenti,
  - vengono acquisite informazioni dal gruppo bancario di appartenenza su eventuali mancanze o sofferenze del cliente,
  - vengono monitorate le recidive;
- il processo di recupero resta invariato;
- il processo di gestione del contenzioso resta invariato.



## **6.11 - Dalla mappatura dei processi al Business Process Management**

Il passaggio dalla definizione di un modello dei processi (mappatura) alla gestione dei processi di business ha lo scopo di approfondire le sfide e le opportunità che nascono nel momento in cui s'intende far evolvere un progetto di rappresentazione del funzionamento aziendale in una modalità di gestione della banca orientata ai processi.

La mappatura dei processi, infatti, non costituisce un punto di arrivo, ma un punto di partenza per arrivare alla gestione effettiva dell'impresa bancaria in un'ottica di processo. Poiché la mappatura rappresenta una fotografia dettagliata del funzionamento della banca, i maggiori benefici si possono cogliere quando a essa viene data una visione dinamica della sua evoluzione nel corso del tempo. Si tratta di un percorso impegnativo, che richiede il coinvolgimento di tutta l'azienda, e per cui occorre identificare degli obiettivi intermedi più facilmente raggiungibili e che forniscano risultati concreti e percepibili nel tempo.

### **6.11.1 - Prima fase: La mappatura dei processi**

L'analisi e la ricognizione dei processi sono la prima fase di un percorso di crescita aziendale verso una gestione per processi. Essa consente di conoscere il modello di funzionamento e di valorizzare il patrimonio informativo della banca in un unico contenitore, a beneficio di tutte le aree aziendali.

La mappatura dei processi aziendali consiste nella formalizzazione della conoscenza sul funzionamento della banca attraverso modelli grafici, permettendo una schematizzazione dei flussi logici delle attività che mirano al raggiungimento di uno o più obiettivi destinati a un cliente interno o esterno.

La mappatura dei processi aziendali dovrà assumere tre caratteristiche fondamentali che, se perseguite, consentono di ottimizzare gli sforzi profusi dall'azienda e offrire il maggior ritorno d'investimento, obiettivo essenziale di qualsiasi attività imprenditoriale.

In primo luogo deve esistere una sola mappatura, che costituisca la visione interna della banca sui propri processi produttivi. Infatti, anche se esigenze diverse e contingenti possono portare a sviluppare analisi di processi ad hoc, sarà opportuno che esse siano comunque ricondotte a

un unico quadro di riferimento, riconosciuto a livello aziendale. Questo consentirà di evitare la duplicazione delle informazioni e di snellire l'attività di manutenzione delle stesse.

In secondo luogo, la mappatura dovrà tendere a essere complessiva, ovvero dovrà comprendere tutti i processi della banca, da quelli direzionali (pianificazione strategica, controllo di gestione, ecc.), a quelli di business (finanza, credito, customer service, ecc.) e di supporto (organizzazione, gestione dei sistemi informativi, ecc.). Tipicamente i processi direzionali si prestano meno all'analisi dettagliata delle singole attività che li compongono, mentre negli ambiti più operativi è possibile arrivare a descrivere con un buon grado di accuratezza tutte le fasi eseguite.

Infine, l'ultima caratteristica fondamentale di una mappatura è la condivisione. Essa, infatti, deve essere realizzata con la collaborazione di tutte le aree aziendali, ma secondo una metodologia condivisa, che garantisca l'organicità della rappresentazione, individuando un metodo di formalizzazione e documentazione, un linguaggio comprensibile a tutti e uno strumento di diffusione delle conoscenze acquisite.

Il Business Process Management (BPM) è l'insieme di attività necessarie per definire, ottimizzare, monitorare e integrare i processi aziendali descritti dalla mappatura, al fine di rendere più efficiente ed efficace il business dell'azienda.

Il primo passo da compiere verso il BPM è la raccolta di informazioni aggiuntive sui singoli processi. Affinché, infatti, la descrizione di un processo non sia fine a se stessa, ma possa risultare utile al raggiungimento di altri scopi aziendali, essa deve essere corredata da ulteriori informazioni che si diversificano in funzione di tali scopi, definite con la collaborazione delle aree aziendali coinvolte.

Le informazioni da raccogliere sono relative alle strutture organizzative coinvolte nello svolgimento del processo, alle applicazioni informatiche utilizzate, alle normative che incidono sul processo, ai rischi presenti, ai punti di controllo presenti nelle varie fasi di processo, ai relativi ai costi e alle performance.

Data la forte attenzione delle banche per l'arricchimento della mappatura, l'ABI Lab ha dedicato uno specifico approfondimento all'individuazione di alcuni set informativi che possano costituire uno strumento metodologico per un percorso di evoluzione del progetto di

BPM. I set informativi sono stati aggregati in funzione degli scopi che ci si propone di raggiungere con la mappatura:

- informazioni di base;
- informazioni sulle risorse umane;
- informazioni sulla normativa e la modulistica;
- informazioni sui rischi e i controlli;
- informazioni sulle applicazioni;
- informazioni sui costi e le performance;
- informazioni sulle criticità.

Per ciascuna informazione è possibile che si renda necessaria una differenziazione a seconda che sia sensato e opportuno rilevarla a un livello più o meno profondo. Ad esempio, l'identificazione del process owner dovrà avvenire a livello di processo, mentre l'attore coinvolto potrà essere rilevato al massimo livello di dettaglio gestito dalla banca. L'indicazione delle possibili informazioni da raccogliere andrà valutata in relazione alle singole necessità e in stretta sinergia con le funzioni aziendali che le utilizzeranno.

Il set descrive l'intero patrimonio informativo degli elementi della mappatura, anche se alcune informazioni sono ricavabili dalla descrizione di altri elementi tramite strumenti informatici. È importante evitare la duplicazione di informazioni, per sottrarsi a problemi di manutenzione. È quindi consigliabile realizzare quanto più possibile dei collegamenti con i repository esistenti, come il database delle risorse umane per i dati relativi ai ruoli ricoperti dal personale, per attingere alle informazioni in forma univoca e aggiornata.

### **Informazioni di base**

È il set minimo di definizione e descrizione di un elemento della mappatura. Il set informativo contiene una sorta di anagrafica del processo, l'input da cui prende origine e l'output che esso produce, nonché l'indicazione del process owner, elemento fondamentale su cui si incentra la gestione per processi.

Queste informazioni da sole sono già utili a perseguire alcuni scopi tipici dei progetti di mappatura, quali l'automazione di processo e il supporto a progetti di Business Process Reengineering e Business Process Improvement.



Un beneficio della mappatura dei processi è la possibilità di abilitare viste differenti, che mettano in risalto alcune caratteristiche dei processi in funzione di esigenze diverse, creando in tal modo ulteriori dimensioni di analisi per la banca, senza peraltro compromettere la capacità informativa globale.

### **Risorse Umane**

È il set informativo necessario per descrivere le risorse umane che concorrono allo svolgimento del singolo elemento della mappatura. Si tratta di un set informativo costituito da poche voci perché gran parte delle informazioni sulle risorse sono già contenute all'interno dei sistemi di gestione delle Human Resources (HR).

È quindi importante identificare la figura professionale che svolge la singola attività in quanto costituisce il punto di collegamento con tali sistemi per l'accesso a numerose altre informazioni d'interesse relative al personale, come l'inquadramento, le deleghe, le competenze, l'unità organizzativa di appartenenza.

Questo set informativo può essere di grande utilità per il dimensionamento, l'ottimizzazione degli organici e la mappa delle competenze, concorrendo inoltre alle analisi relative a costi, performance e criticità.

### **Normativa e modulistica**

È il set informativo che raccoglie e associa le normative esterne e interne, nonché le relative documentazioni, agli elementi della mappatura. I principali ambiti di utilizzo di questo set riguardano la gestione della normativa, della compliance e delle conoscenze, la predisposizione di guide operative per il personale di front-office.

Una possibile evoluzione della gestione della normativa interna è costituita dall'integrazione della sua componente operativa con la descrizione dell'elemento della mappatura, rendendo possibile in futuro l'estrazione di testi unici normativi a partire dalla mappatura dei processi aziendali.

### **Rischi e controlli**

È il set informativo a supporto della descrizione dei rischi e dei controlli associati a un elemento della mappatura. I controlli, in particolare, sono diversificati in processi di

controllo, descritti come elementi autonomi della mappatura, e attività di internal audit, che valorizzano il set informativo.

### **Applicazioni**

È il set informativo necessario per descrivere le applicazioni informatiche funzionali all'esecuzione dei processi. Come per le risorse umane, tipicamente i sistemi informativi già dispongono di una mole di informazioni dettagliate relative al patrimonio applicativo della banca. Pertanto è auspicabile riferirsi direttamente ad esse effettuando gli opportuni collegamenti.

Gli ambiti di utilizzo di questo set informativo riguardano lo sviluppo software, l'integrazione dei sistemi, la modellazione delle applicazioni, la gestione e ottimizzazione degli asset.

La rilevazione di tali informazioni è inoltre essenziale ai fini della Business Continuity ed è quindi direttamente collegata al set informativo "Criticità".

### **Costi e performance**

È il set informativo a supporto dell'individuazione e rilevazione degli indicatori di costi e performance associati a un elemento della mappatura.

Elemento fondamentale del passaggio dalla mappatura alla gestione per processi è infatti l'attivazione di un ciclo di miglioramento continuo basato sulla misurazione oggettiva dei Key Performance Indicator.

### **Criticità**

È il set informativo necessario per evidenziare la natura critica di un processo in ottica Business Continuity e per raccogliere le soluzioni definite. Data la natura inderogabile della normativa sulla continuità operativa, queste informazioni sono oggi in possesso di tutte le banche italiane e costituiscono per molte lo stimolo a definire una prima ricognizione dei processi.

Gli ambiti di utilizzo sono la Business Impact Analysis e la periodica revisione del Piano di Continuità.

## 6.11.2 - Considerazioni di metodo

Esistono numerose metodologie a supporto della rilevazione e mappatura dei processi aziendali; ciascuna banca potrà selezionare, in funzione delle proprie specificità ed esigenze, quella più indicata per la propria realtà.

Nelle fasi iniziali di un'iniziativa di mappatura, è particolarmente importante individuare un set di definizioni condivise, ad esempio quella di "processo", cui tutti i soggetti coinvolti faranno in seguito riferimento e che costituiranno il fondamento della metodologia adottata.

Un ulteriore elemento importante da definire a priori è l'identificazione dei livelli di profondità che verranno considerati nella definizione dei processi, anche se è consigliabile lasciare un certo grado di libertà alle funzioni aziendali sulla scelta della granularità di rappresentazione delle proprie attività lavorative. Il livello di dettaglio adottato dipenderà principalmente dai costi sostenibili e dalla capacità di utilizzo e di manutenzione di tutte le informazioni raccolte.

Nell'avvio del progetto occorre compiere una ricognizione delle fonti informative già presenti. Nelle imprese bancarie esistono infatti molte informazioni e documentazioni che descrivono il funzionamento dei processi: la normativa interna, le analisi funzionali condotte per lo sviluppo applicativo, i workflow delle procedure informatiche. Queste informazioni consentiranno di elaborare una prima classificazione dei processi aziendali, che potrà poi essere raffinata tramite interviste e rilevazioni con gli attori coinvolti nei vari processi, i quali detengono le informazioni più rilevanti per comprenderne il funzionamento.

Nella fase di raccolta dei set informativi è fondamentale considerare le ricadute sugli utenti di uno specifico progetto aziendale. Saranno infatti le persone appartenenti a questa unità organizzativa che dovranno lavorare con tali informazioni e pertanto potranno manifestare specifiche esigenze in relazione alle informazioni da raccogliere o al linguaggio da utilizzare. Inoltre, in un progetto di così ampia portata, è sempre essenziale ottenere il commitment del top management.

Un coinvolgimento diffuso è anche funzionale alla fase di manutenzione del sistema: se la mappatura è vissuta come un asset aziendale, è interesse di tutti che le informazioni siano sempre aggiornate.

Una volta identificato il perimetro dei processi aziendali, è consigliabile separare la modellazione in due dimensioni: la dimensione di business, che identifica ad alto livello il

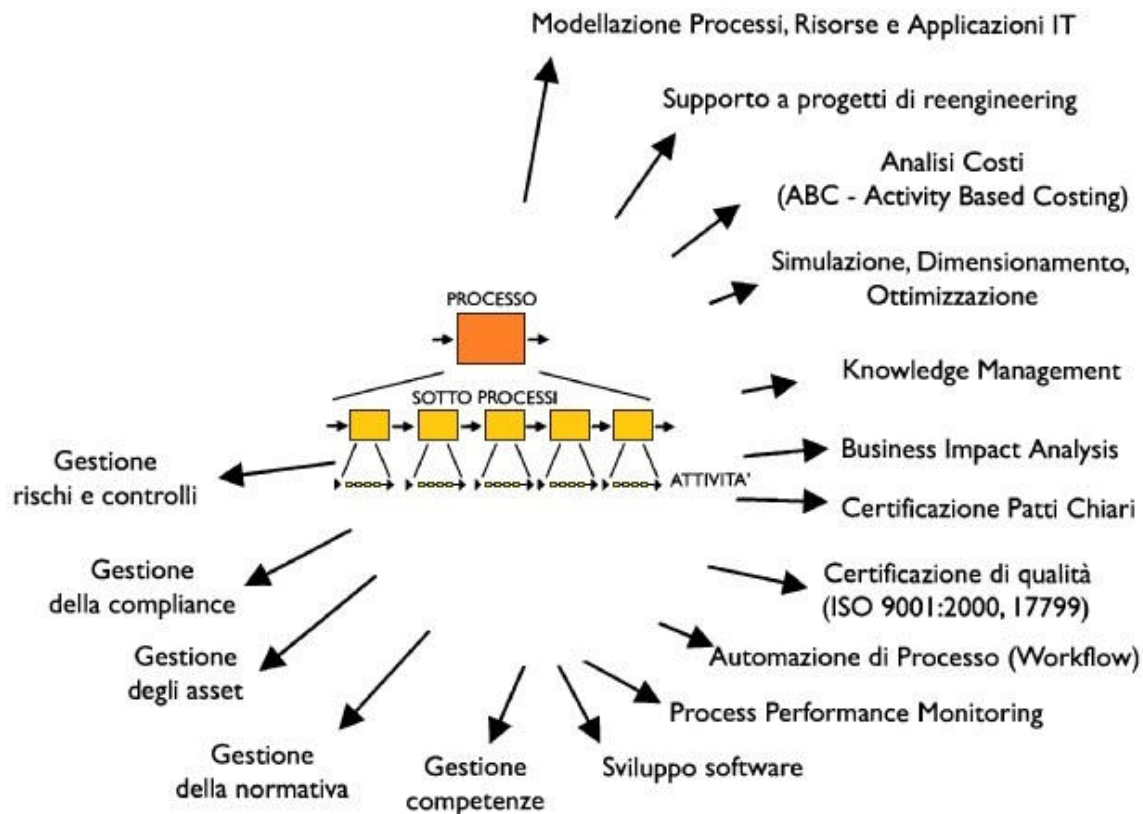
modello di funzionamento della banca ed è quindi stabile rispetto alle variazioni aziendali, la dimensione operativa, che rappresenta il dettaglio operativo descrittivo e accurato di come funziona la banca e che sarà modificato frequentemente in relazione alle variazioni di responsabilità, di struttura organizzativa, di normativa e di procedura.

La prospettiva di business permette di definire la “catena del valore” di un processo, in termini di fasi la cui successione contribuisce alla realizzazione del prodotto o servizio erogato. Essa risponde all’esigenza di comprendere cosa viene fatto per soddisfare le esigenze del cliente, interno o esterno, indipendentemente dalla struttura organizzativa. Il livello operativo permette di descrivere le responsabilità, l’operatività e le procedure, nonché gli strumenti a supporto del processo ed è perciò fortemente legato alla struttura organizzativa e alle soluzioni tecnologiche in uso.

### **6.11.3 - Benefici**

Gestire la banca per processi significa ragionare per risultati, ossia analizzare il modello di funzionamento del sistema banca in funzione dei prodotti e servizi offerti, individuando i colli di bottiglia da rimuovere per ottimizzare l’attività. L’impegno richiesto è notevole, poiché comporta anche manutenzioni e aggiornamenti per mantenere la valenza e l’efficacia del sistema nel tempo.

I benefici derivanti dal fatto che si utilizzi un unico framework di riferimento relativamente ai processi aziendali sono molteplici. Oltre ai già citati vantaggi legati alla mancata duplicazione delle informazioni e alla relativa attività di manutenzione, un’unica mappa renderà più agevole la creazione di successivi legami anche tra progetti diversi.



**Possibili usi della mappatura dei processi**

#### **6.11.4 - Seconda fase: Implementazione di un ciclo di miglioramento continuo**

La rappresentazione dei processi non è un fine, ma un mezzo per migliorare la conoscenza dell'azienda e del suo funzionamento. Ragionando per processi e adottando un'organizzazione a essi orientata, è possibile implementare un ciclo di miglioramento continuo, indirizzando maggiormente la banca al cliente e all'erogazione di prodotti di qualità.

Tale impostazione, abilitando una maggiore autonomia decisionale e realizzativa cui corrisponde una responsabilità sui risultati, rende la banca in grado di rispondere in modo più veloce ed efficace ai cambiamenti richiesti dal mercato.

Il percorso delineato, dalla mappatura alla gestione per processi, richiede l'impostazione e l'attuazione di cambiamenti operativi e organizzativi, cui sono associati oneri e benefici crescenti.

Mentre nella mappatura dei processi il coinvolgimento era tipicamente limitato a un dipartimento di organizzazione e a poche altre funzioni aziendali interessate alla mappatura per ragioni contingenti, nel BPM è necessario un commitment del management e il coinvolgimento di tutta la banca. Nella mappatura gli obiettivi erano generalmente limitati alla descrizione del funzionamento aziendale o al supporto a singoli progetti, nel BPM si punta al miglioramento della performance della banca nel suo complesso e relativamente a specifici progetti. Infine, se nella mappatura la struttura organizzativa della banca veniva rappresentata così com'era, nel BPM si richiede di oltrepassare i contenitori organizzativi per dare capacità di manovra e responsabilità al process owner sul processo end-to-end.

#### **6.11.5 - Modelli organizzativi a supporto del BPM**

La realizzazione di una mappatura dei processi, la raccolta delle numerose informazioni a supporto e la manutenzione di questo impianto nel tempo costituiscono un'attività onerosa, che richiede alla banca di strutturarsi adeguatamente per portarla avanti.

Le soluzioni che è possibile adottare comprendono tre differenti modelli organizzativi: accentrato, decentrato e misto.

La caratterizzazione dei tre modelli è legata alle modalità gestionali adottate per la conduzione delle principali attività relative alla gestione di tale progetto, ovvero:

- la definizione della metodologia che sarà adottata;
- la modellazione dei processi aziendali;
- la raccolta di informazioni aggiuntive sui processi;
- la manutenzione della mappatura;
- il coordinamento nel tempo dell'intero progetto.

La forte interazione fra le varie strutture aziendali, coinvolte nell'iter di costruzione e di manutenzione del modello dei processi aziendali, costituisce requisito essenziale per il corretto funzionamento dei modelli.

## **Il modello accentrato**

L'impostazione accentrata prevede una forte concentrazione delle attività metodologiche, operative e di controllo del modello all'interno di una sola unità organizzativa. Di consueto questo ruolo è ricoperto dall'ufficio responsabile dell'organizzazione aziendale.

Tale soluzione, accentrando in un'unica struttura anche le attività operative, ossia la modellazione e la manutenzione dei processi, dovrà essere in grado di reperire tutte le informazioni a corredo del modello dei processi dalle strutture competenti, ad esempio i controlli dall'Auditing, i rischi dal Risk Management, ecc. Anche nel caso dell'adozione di un modello completamente accentrato, per evitare il rischio di realizzare una mappa che non sia completamente aderente alla realtà aziendale e non venga riconosciuta dal resto della banca, è imprescindibile il dialogo con le unità organizzative che sovrintendono allo svolgimento dei processi e ne detengono le informazioni rilevanti.

Il modello accentrato garantisce un'analisi attenta dell'efficienza dei processi: il coordinamento gestito da un'unica struttura, che per sua natura racchiude le maggiori competenze in azienda sui processi, costituisce una garanzia sulla soddisfazione delle aspettative aziendali circa le caratteristiche del modello costruito con il contributo di tutte le strutture interessate.

Inoltre, un forte grado di accentramento fornisce un risultato che rispetta sicuramente gli standard definiti dalla stessa struttura organizzativa responsabile della mappatura: completezza del patrimonio informativo, omogeneità della classificazione, rispetto rigoroso sia delle metodologie sia delle regole di modellazione, ecc.

Un'altra conseguenza dell'accentramento è la garanzia di aggiornamento nei tempi prestabiliti. La struttura incaricata di svolgere le attività di costruzione e di manutenzione del modello dei processi recepisce le esigenze aziendali in termini di scadenze progettuali e interviene direttamente sulla mappatura provvedendo al suo completamento e aggiornamento.

Tuttavia, tale impostazione richiede un ingente dispiegamento di risorse dedicate, sia in termini di forti competenze sui processi sia di adeguato numero di risorse umane specializzate nell'analisi di processo.

Non sempre inoltre il modello accentrato è compatibile con realtà nelle quali lo scambio di informazioni fra le diverse unità organizzative è limitato, ad esempio a causa delle dimensioni e del grado di articolazione delle strutture stesse.

## **Il modello decentrato**

Tale modello differisce dal precedente perché si basa sul decentramento delle attività operative di modellazione e di manutenzione della mappatura presso le strutture aziendali detentrici della conoscenza del processo. Nella maggior parte dei casi, è comunque previsto un presidio presso un'unica struttura centralizzata, che anche in questo caso è solitamente individuata nell'Ufficio Organizzazione, incaricata della definizione della metodologia di mappatura e del coordinamento nel tempo del progetto.

Questo modello consente di avere a disposizione un maggior grado di competenza specifica sul processo, poiché le diverse strutture aziendali sono chiamate a intervenire direttamente nelle attività di modellazione utilizzando le loro conoscenze. Allo stesso tempo però, le competenze direttive tipiche dell'Ufficio Organizzazione devono essere distribuite nelle varie unità organizzative coinvolte, le cui risorse devono essere opportunamente formate non solo sull'utilizzo degli strumenti, ma soprattutto sulla metodologia da adottare, affinché venga garantito sia il rispetto delle convenzioni di modellazione sia l'aggiornamento del repository dei processi.

Il decentramento delle attività operative di modellazione comporta un impegno considerevole che non sempre è conveniente in aziende di piccole dimensioni, dove i costi di coordinamento interno sono comunque inferiori. Viceversa, nei grandi gruppi bancari, è difficile che i continui e numerosi cambiamenti di processo siano "intercettabili" da un unico punto di osservazione e quindi risulta più efficace decentrare le competenze, formando alcune persone distribuite nelle varie funzioni aziendali.

Il modello decentrato è tipico delle aziende che adottano un'organizzazione divisionale, che dà forte peso e autonomia organizzativa e di progettazione dei processi alle unità aziendali, non prevedendo da questo punto di vista un presidio di coordinamento a livello centrale. Per sopperire a questa carenza di coordinamento, assumono in questo modello sempre maggiore peso le funzioni che per propria natura hanno una visione trasversale alla banca, quali la funzione Compliance, i Comitati, l'Internal Audit, ecc.

## **Il modello misto**

Questo modello costituisce una via intermedia tra i due precedenti. Esso si basa sull'allocazione dei ruoli operativi sia all'interno delle funzioni aziendali che detengono conoscenze specifiche, sia nell'unità organizzativa prescelta per l'accentramento delle



attività di coordinamento, cercando di cogliere il meglio dei due approcci sopra esposti. I principali punti di forza di questa impostazione sono la garanzia del rispetto degli standard metodologici e il presidio di competenze specifiche di processo.

Esiste però un rischio di limitata chiarezza nella ripartizione dei ruoli e dei compiti per la gestione del repository, sarà quindi importante definire a priori le modalità di interazione tra la struttura che ha in mano il coordinamento e le altre unità organizzative interessate, entrambe gravate da un considerevole impiego di risorse.

### **6.11.6 - Tecnologie a supporto della gestione per processi**

L'approccio e la gestione per processi possono essere affrontati e sviluppati senza l'utilizzo di software specifici, soprattutto in fase iniziale. Questo approccio nasce da una visione organizzativa e di business ed è portato ad affrontare le questioni organizzative senza porsi inizialmente l'obiettivo di occuparsi anche degli ambiti coperti da procedure automatizzate.

Tuttavia, se da un lato l'aumento del volume delle informazioni gestite e l'estensione dell'ambito di utilizzo hanno fatto aumentare esponenzialmente la complessità legata alla gestione manuale della mappa dei processi, dall'altro lato una gestione della banca per processi manifesta l'esigenza di affrontare la globalità delle procedure, comprese quelle informatizzate.

Le tecnologie software a supporto del BPM affrontano due tipologie di esigenze:

- svolgere in modo più efficiente l'analisi e la documentazione dei processi, permettendone la condivisione e manutenzione per mezzo di un repository, l'interrogazione e l'aggiornamento da parte di un ampio insieme di utenti;
- affrontare gli ambiti coperti da procedure software e permettere una visione e gestione integrata di processi automatizzati e attività manuali.

Il concetto di BPM può essere inteso in due sensi: uno più ampio, tipico dell'ambito organizzativo, che indica una gestione del business per processi, senza impiegare necessariamente specifici strumenti software e uno più ristretto, legato al mondo IT, che fa riferimento a una gestione automatizzata dei processi per mezzo di software di workflow. Questa dualità di approccio evidenzia la necessità che un progetto nato in ambito

organizzativo come mappatura dei processi, veda con l'evolversi un più ampio coinvolgimento di tutte le componenti aziendali e in particolare di quella IT.

Un approccio BPM completo, che coniughi la dimensione organizzativa e quella tecnologica, può portare un avvicinamento e una sinergia tra le funzioni di business e quella IT. Quest'ultima ha il compito di tradurre nella pratica quanto progettato a livello teorico, ovvero i processi di business oggetto di analisi necessitano di trovare una reale e idonea attuazione nei sistemi informativi che li supportano. I modelli di processo descritti in termini di struttura, responsabilità, normativa e procedura si devono tradurre in specifiche e tempestive azioni da eseguire al verificarsi di certi eventi o in dati momenti temporali con scopo, modalità e durata predeterminate. L'insieme delle azioni e il loro verificarsi consentono di abilitare il controllo operativo, di conoscere lo stato di avanzamento dei processi di business, deducendone quindi la loro salute e di operare una governance completa; in sintesi può essere migliorato solo ciò che si conosce e si conosce solo ciò che viene misurato.

Gli ambiti coperti dall'approccio per processi possono essere suddivisi nelle seguenti aree:

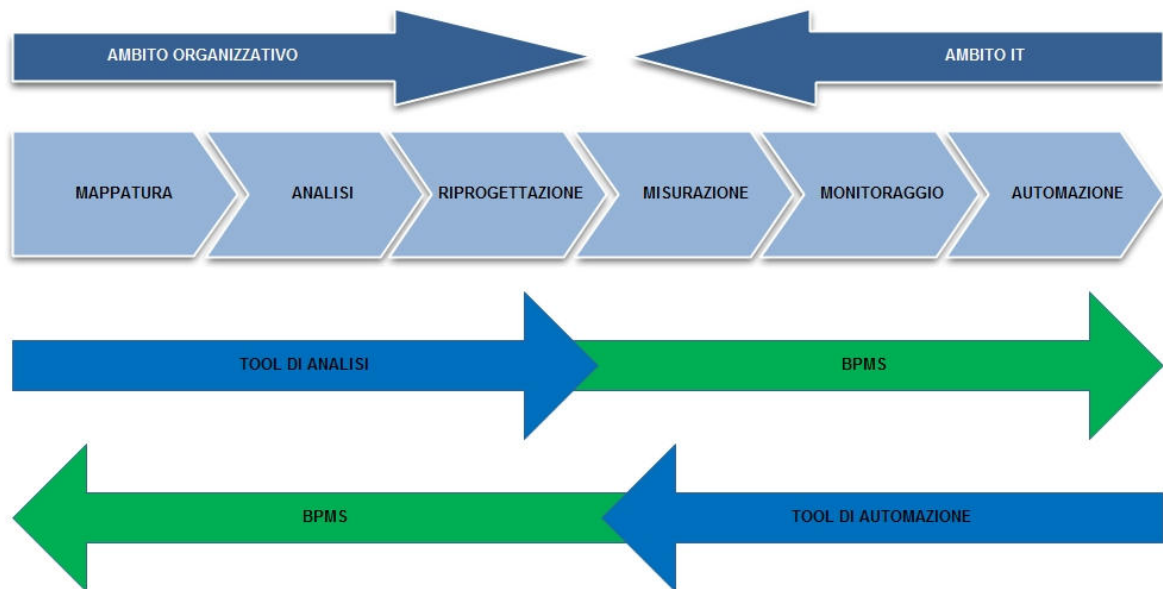
<b>Mappatura</b>	Analisi e descrizione nel dettaglio dei flussi di attività dei processi considerando input e output, attori, momenti decisionali, risorse richieste e tempi connessi.
<b>Analisi</b>	Individuazione delle aree critiche, analisi della sequenza delle attività e dei flussi di processo volta a identificare le opportunità di miglioramento e il livello di automazione.
<b>Riprogettazione</b>	Definizione del modello futuro, riprogettazione dei processi di business in termini di efficienza ed efficacia, analisi dei gap, definizione del piano di interventi sui processi e sulle strutture organizzative.
<b>Misurazione</b>	Misurazione dei processi di business tramite indicatori di performance (KPI), controllo dei risultati delle attività di riprogettazione e del

	raggiungimento degli obiettivi di business.
<b>Monitoraggio</b>	Monitoraggio in tempo reale dei KPI in cruscotti, analisi degli indicatori con strumenti derivati dalla business intelligence, con la possibilità di una reattività tempestiva.
<b>Automazione</b>	Esecuzione automatica dei processi mediante un software di workflow, con controllo dei task manuali e orchestrazione di quelli applicativi, e conseguente riduzione dei tempi di latenza.

Queste aree rappresentano anche un percorso che si snoda dalle fasi a carattere più strettamente organizzativo a quelle più specificamente informatiche. Per rispondere a tutte queste esigenze, sono stati sviluppati nel tempo diversi strumenti software, classificabili in due tipologie:

- strumenti nati per mappare i processi e che si rivolgono agli utenti di organizzazione e di business;
- strumenti nati in ambito IT con l'obiettivo di facilitare lo sviluppo di applicazioni orientate all'automazione di attività manuali e al riutilizzo di componenti.

Queste due classi, ideate con motivazioni diverse, hanno avviato un percorso di convergenza che sta portando alla disponibilità di vere e proprie suite, che coprono la globalità delle aree d'intervento e tutto il ciclo di vita del Business Process Management.



Le suite di Business Process Management (BPMS) forniscono un insieme di servizi e di strumenti che, supportando le interazioni umane e le applicazioni, permettono la gestione dei processi in tutte le loro fasi, dall'analisi allo sviluppo software, all'esecuzione, al monitoraggio.

Una Suite BPM fornisce soluzioni che, in un ambiente integrato supportato da un repository, coprono le seguenti funzioni:

### **Mappatura e analisi dei processi**

È la funzionalità più "classica" fornita da tutti i prodotti per rappresentare graficamente i processi, analizzarli, ridisegnarli e simularne il comportamento. La struttura dei processi progettata dall'analista organizzativo può essere poi arricchita di tutte le informazioni a corredo ritenute necessarie. Usare un tool a supporto di quest'attività ha una serie di vantaggi, come poter disporre di schemi predefiniti, abilitare viste logiche differenti, ecc. L'utilizzo di un repository consente il riutilizzo in progetti differenti di un task descritto per un processo, poiché rappresenta un oggetto che ingloba ed eredita tutto il suo corredo informativo.

Infine, se il tool viene messo in collegamento o fa parte di una suite di BPM, un processo che viene descritto dall'analista organizzativo non esaurisce la propria utilità al solo scopo

documentativo, ma diventa anche la struttura portante su cui si appoggeranno le attività di sviluppo software, di esecuzione e monitoraggio dei processi.

### **Definizione delle regole di business**

Si tratta di una funzionalità specifica che permette la definizione delle regole decisionali (business rules) che saranno utilizzate nei processi, con modalità comprensibili e utilizzabili anche dai non specialisti. Ciò permette di attribuire direttamente all'analista funzionale il controllo delle regole, senza la necessità di richiedere l'intervento del personale IT per tradurre le specifiche in codice software. Un altro vantaggio è che la logica di business non sarà integrata nella soluzione software, ma sarà più facilmente controllabile e modificabile dagli analisti organizzativi.

### **Controllo dei task manuali**

Consiste in un ambiente di sviluppo dedicato a creare soluzioni software per assegnare, dirigere e controllare i task umani, con strumenti per generare form utente ed elenchi di attività assegnate, per definire i ruoli degli utenti, i profili autorizzativi, le assegnazioni dei task, le priorità, le logiche di escalation.

In fase di esecuzione del processo, questi strumenti forniscono ulteriori facilitazioni agli utenti finali nello svolgimento dei compiti loro assegnati, come ad esempio il supporto per la gestione documentale e l'integrazione con applicazioni desktop di office automation.

### **Automazione dei task applicativi**

È un ambiente di sviluppo software finalizzato a creare soluzioni applicative basate su un'architettura orientata ai servizi nella quale i task applicativi sono pensati come componenti software che realizzano singole funzionalità elementari assemblabili per comporre applicazioni di business.

Questa funzionalità supporta gli analisti e gli architetti IT nella realizzazione del software, fornendo appositi connettori per agganciarsi alle applicazioni esistenti, funzionalità di mappatura dei dati d'interfaccia, un'infrastruttura (Service BUS) per il trasporto dei flussi di dati e per le interazioni tra i componenti.

## **Esecuzione dei processi**

Mentre le precedenti funzionalità hanno fornito supporto per il disegno e la realizzazione del software di una soluzione di automazione dei processi, questo è il componente che ne realizza l'automazione. Si tratta di un motore di workflow che, sulla base del disegno del processo e delle regole di business, concatena i task applicativi e umani, lanciandone l'esecuzione e controllando gli esiti delle elaborazioni, mantenendo lo stato di ogni istanza del processo stesso. Il motore è integrato nel sistema informativo aziendale ed è in grado di comunicare con le applicazioni informatiche e con gli utenti interni ed esterni.

L'assegnazione delle attività umane agli utenti si basa sul concetto di profilo: ogni utente ha accesso a una personale lista delle attività, alimentata dal motore di workflow nel momento in cui i diversi processi di business incontrano un'attività destinata a lui oppure all'ufficio cui appartiene. Nella pratica, gli utenti visualizzano le attività loro assegnate accedendo alla intranet o all'applicazione aziendale preposta; in alternativa le attività possono essere notificate via e-mail.

Tipicamente le attività sono caratterizzate da una priorità e da una scadenza. Nel caso in cui non vengano terminate entro i termini prefissati, è possibile prevedere meccanismi di notifica verso supervisor o verso altri colleghi.

Gli utenti completano le attività una a una svolgendo le azioni previste, che possono comprendere la compilazione di form, la revisione di documenti e le approvazioni, ma anche attività non informatiche, per esempio tramite telefonate.

La modalità appena descritta di assegnazione delle attività e di segnalazione della loro avvenuta esecuzione è ciò che consente di far evolvere i processi secondo le regole predefinite e di attuarne il controllo operativo.

## **Monitoraggio dei processi e delle performance**

Questa funzionalità fornisce un'osservazione in tempo reale delle attività in corso di svolgimento, permettendone il controllo accurato con possibilità di reazione quasi immediata.

Sono a disposizione dei programmatori dei software che, inseriti in punti chiave, raccolgono i dati correnti sui processi in esecuzione, visualizzandoli in cruscotti o mappe grafiche che descrivono l'avanzamento dei processi di business, e consentendone l'analisi con tool di business intelligence in base ai KPI definiti. Tali dati hanno il valore evidente

di essere raccolti, aggregati e mostrati in tempo reale, fornendo al business un pannello di controllo per individuare immediatamente eventuali problematiche sull'esecuzione e la performance del processo.

Questi componenti sono noti come BAM (Business Activity Monitoring).

### **Vantaggi delle tecnologie per il BPM**

Il Business Process Management si propone come elemento tecnologico di attuazione e monitoraggio in tempo reale dei processi di business. L'esistenza di modelli dei processi eseguibili consente al personale della banca di trovare una forma di attuazione guidata delle procedure. Ciò favorisce la velocità di esecuzione, l'incremento della produttività e la riduzione degli errori ed è un fattore abilitante al conseguimento della conformità alle regolamentazioni. Questi aspetti risultano particolarmente importanti nel caso siano presenti cicli di approvazione, percorsi decisionali che prevedono escalation o meccanismi di allocazione del lavoro fra il personale secondo modelli predefiniti di delega.

Uno dei benefici più importanti del BPM è dato dalla combinazione dell'esecuzione e del controllo e consiste nella capacità di correlazione dei KPI di business rispetto ai processi bancari reali dando esattezza, concretezza e tangibilità alle misurazioni e alle decisioni conseguenti. Le informazioni utili ai fini decisionali, presentate in modo semplice e dinamico su cruscotti direzionali, consentono di associare immediatamente gli scostamenti rispetto ai valori di soglia ai relativi dettagli di processo. Di fatto in ogni momento l'azienda è in grado di rilevare lo stato del processo e l'eventuale causa che ne ostacola il corretto svolgimento.

Dal punto di vista IT, l'utilizzo di una BPM suite può facilitare un nuovo modo di concepire lo sviluppo delle applicazioni, in quanto ogni attività è definita ed evidenziata nelle sue parti in base a regole esplicite. È il motore di workflow che lancia l'esecuzione delle fasi delle attività, tramite alert all'utente, se si tratta di attività manuali, oppure direttamente lanciando l'applicazione, in caso di task automatici, controllandone l'avanzamento.

In quest'ottica, con un'applicazione BPM la realizzazione di un cambiamento è facilitata dal fatto che la logica di business, che risiede nel processo, è separata da quella applicativa.

Considerata la portata di tale tecnologia e l'attuale complessità del mondo applicativo bancario, dovuta anche alla presenza di sistemi legacy la cui manutenzione è molto onerosa, l'implementazione di un approccio BPM su larga scala può essere difficilmente perseguibile.

Proprio per far fronte a queste difficoltà, l'approccio progettuale può prevedere un'adozione del BPM graduale con un disegno sottostante di lungo periodo, consentendo un ritorno sui benefici attesi a breve termine.

### **6.11.7 - BPM e logiche di sviluppo architetturale orientate ai servizi**

L'Architettura Orientata ai Servizi (SOA) è una strategia ICT che implementa funzioni di business attraverso l'orchestrazione di servizi fruibili da parte di altri sistemi e componenti in rete attraverso protocolli standard, prescindendo dalle tecnologie d'implementazione dei sistemi fruitori ed erogatori. Uno dei concetti alla base dell'approccio architetturale orientato ai servizi è legato al riuso dei servizi di business. Tale metodo, infatti, mette in comune le funzionalità delle varie applicazioni all'interno della banca e sposa un modello di sviluppo di applicazioni costituite da moduli autonomi e standardizzati, facilmente e rapidamente assemblabili. Le varie componenti possono essere pertanto riutilizzate con il duplice obiettivo di accelerare i tempi di progettazione e realizzazione di nuovi servizi applicativi, ottenuti come composizione di servizi elementari, e di scrivere applicazioni che realizzino il flusso del processo disegnato e condiviso dal Business.

Attualmente, in ambito IT, ci sono numerosi progetti d'innovazione concepiti per cogliere i vantaggi delle nuove tecnologie con l'obiettivo di rendere il sistema informativo più flessibile e rispondente alle logiche di business. Pertanto, il BPM spinto dall'Organizzazione e l'approccio architetturale orientato ai servizi sostenuto dal mondo IT, individuano come obiettivo fondamentale l'agilità del sistema, intesa come superamento delle rigidità nei confronti dei cambiamenti, sia per rispondere alle esigenze di business sia per integrare ed evolvere le applicazioni in risposta ai cambiamenti tecnologici.

Un'architettura orientata ai servizi può essere utilizzata indipendentemente dal BPM, consentendo comunque il riuso dei servizi da parte di altre applicazioni o all'interno della stessa. Analogamente, una soluzione BPM può prescindere da un intervento tecnologico, rimanendo solo nell'ambito organizzativo. Ciò comporta tuttavia scarse possibilità di poter ridisegnare appieno l'esecuzione dei processi. È auspicabile quindi l'attuazione di sinergie tra progetti di BPM e di sviluppo architetturale orientato ai servizi; l'approccio per processi dettato dal BPM trova il suo naturale complemento nella disponibilità di Servizi di business



facilmente integrabili, che traducano in istruzioni eseguibili i processi aziendali modellati. Questo paradigma può migliorare e velocizzare l'adeguamento delle applicazioni ai requisiti di business e ai cambiamenti di processo, alleggerendo le fasi di sviluppo software e manutenzione applicativa a favore di una maggiore composizione e orchestrazione di componenti già disponibili e di una modifica più rapida, in quanto disaccoppiata dalle applicazioni sottostanti, del flusso del processo e delle regole di business.

In quest'ottica, si sta assistendo a un sempre maggiore avvicinamento tra IT e Business, con l'obiettivo di supportare l'innovazione e orientare le scelte tecnologiche ai bisogni del Business e alle esigenze della clientela attraverso una visione condivisa.

Un percorso di questo tipo necessita di una definizione chiara e condivisa sia dell'architettura applicativa sia di opportuni modelli di riferimento, strumenti dai quali partire per la definizione di un percorso evolutivo e che permettano la collaborazione tra aree molto differenti per competenze e finalità.

### **6.11.8 – Tassonomia dei processi bancari ABI Lab**

In tale contesto, l'Osservatorio ABI Lab sulle Architetture IT si è posto come obiettivo principale del primo anno di attività l'individuazione e la condivisione di un framework architeturale di riferimento che favorisse il dialogo tra diverse aree funzionali della banca, attraverso la creazione di un linguaggio condiviso. La banca è inquadrata in un'ottica globale e definita secondo i quattro livelli logici interconnessi di business, applicativo, funzionale e tecnologico.

Una delle realizzazioni più recenti di ABI Lab è la Tassonomia dei processi bancari, attualmente alla versione 3.1, oggetto di un continuo presidio allo scopo di recepire le modifiche provenienti dall'evoluzione del contesto normativo e operativo. È un volume che raccoglie centinaia di voci ripartite in quattro domini principali, organizzati al loro interno in una classificazione multilivello, che descrivono il funzionamento della banca. Questo documento si pone alla base di una corretta ed efficiente implementazione delle soluzioni informatiche attraverso la conoscenza dei processi e dei flussi che regolano le attività degli istituti di credito, fornendo una base sempre aggiornata da cui partire per stilare la mappatura dei processi bancari.

## **1. PROCESSI DIREZIONALI**

Definiscono le strategie e le linee guida che indirizzano la banca e le sue relazioni con le entità esterne. Comprende lo sviluppo di indicazioni strategiche aziendali, la pianificazione e il controllo di gestione, la gestione dei rischi e dei controlli, la comunicazione verso l'interno e l'esterno della struttura.

### **1.1. Pianificazione strategica**

Processo di definizione delle strategie dell'azienda sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo. Il processo comprende la raccolta di dati di natura diversa (dati finanziari, ricerche di mercato, trend evolutivi, informazioni sulla clientela, stato della struttura interna), provenienti dalle diverse unità organizzative o da fonti esterne alla banca, a diversi livelli di dettaglio, per la formulazione degli indirizzi strategici aziendali.

### **1.2. Allocazione risorse e definizione del budget**

Processo di suddivisione degli obiettivi previsti nel piano strategico in obiettivi ad un livello più basso e concreto, solitamente a livello annuale, distribuiti tra le varie aziende del gruppo o tra le varie unità organizzative, tramite la predisposizione dei piani operativi e del budget.

### **1.3. Controllo di gestione**

Processo di verifica della rispondenza dei risultati conseguiti con gli obiettivi identificati dal piano strategico e dal conseguente piano di budget. Tale processo deve misurare la redditività dei centri di costo e di ricavo, della clientela e dei prodotti e servizi.

### **1.4. Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza**

Insieme di attività, metodologie e risorse coordinate per guidare e tenere sotto controllo i rischi cui è soggetta un'organizzazione e determinare conseguentemente l'ammontare del patrimonio di vigilanza.

### **1.5. Gestione dei controlli interni**

Gestione del sistema dei controlli interni, costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie

aziendali e il conseguimento delle seguenti finalità: efficacia ed efficienza dei processi aziendali (amministrativi, produttivi, distributivi, ecc.); salvaguardia del valore delle attività e protezione delle perdite; affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali; conformità delle operazioni con la legge, la normativa di vigilanza nonché con le politiche, i piani, i regolamenti e le procedure interne.

### **1.6. Gestione della compliance**

Gestione efficace ed efficiente del rischio di sanzioni legali o amministrative, di rilevanti perdite o danni di reputazione derivati dal mancato rispetto di leggi, regolamenti e codici di autoregolamentazione, procedure interne e codici di condotta, in conformità con quanto disposto dal comitato di Basilea e dalle indicazioni della Banca d'Italia.

### **1.7. Relazioni esterne**

Processo che definisce e mantiene relazioni con attori esterni all'azienda, identificando per ciascuna tipologia elementi e modalità opportune.

### **1.8. Comunicazione interna**

Processo finalizzato a garantire la diffusione dei valori e la circolazione di idee e informazioni all'interno dell'azienda, nonché favorire un clima aziendale positivo attraverso la predisposizione di efficaci strumenti di comunicazione interna.

## **2. PROCESSI DI MARKETING, COMMERCIALI E CUSTOMER SERVICE**

Processi che provvedono all'identificazione, generazione, conclusione, vendita e post-vendita di prodotti e servizi finanziari.

### **2.1. Sviluppo e gestione piano di marketing**

Processo che gestisce le attività volte alla comprensione dei bisogni evidenziati dal mercato attraverso la definizione di strategie di vendita e di cross-selling in base alla situazione economica dei mercati di riferimento e alla segmentazione della clientela.

### **2.2. Gestione portafoglio prodotti**

Processo volto alla gestione, allo sviluppo e al rafforzamento dei prodotti analizzando la

profittabilità e le dinamiche di mercato. Il processo può riguardare un singolo prodotto o una intera categoria.

### **2.3. Gestione canali di contatto con la clientela**

Processo che sovrintende alla gestione operativa, al coordinamento dei canali di contatto con la clientela ed al loro sviluppo in termini di servizi offerti rispettando i livelli qualitativi prestabiliti.

### **2.4. Pianificazione e sviluppo commerciale**

Processo che racchiude le attività finalizzate alla gestione dei piani commerciali, al loro sviluppo, all'assegnazione degli obiettivi di vendita alle varie strutture territoriali e al monitoraggio dei risultati conseguiti, sia in chiave di vendita dei prodotti che di gradimento da parte della clientela.

### **2.5. Customer service**

Processo di supporto e assistenza alla clientela volto all'agevolazione della stessa nell'utilizzo dei prodotti e servizi della banca, supporto in fase di fruizione dei prodotti, risoluzione delle problematiche emerse, fidelizzazione della clientela. Comprende attività di gestione dei dati personali, attività di relazione con il cliente, supporto continuo volto al mantenimento delle aspettative e all'informazione sulla situazione dei prodotti in portafoglio.

## **3. PROCESSI DI OPERATIONS**

Processi legati alla gestione delle attività core della banca, dalle transazioni all'intermediazione finanziaria e creditizia. Comprendono i servizi bancari tipici, i servizi bancari accessori, gli incassi e i pagamenti, la finanza, il credito.

### **3.1. Servizi bancari tipici**

Processi attinenti all'erogazione alla clientela di servizi caratteristici dell'attività bancaria: conto corrente, deposito titoli, libretto di risparmio e certificati di deposito. Si tratta di servizi di base che aprono il rapporto con il cliente e su cui poi si instaurano servizi più complessi (credito, pagamenti, investimenti, ecc.).

### **3.2. Servizi accessori**

Processi attinenti all'erogazione alla clientela di servizi non propriamente caratteristici dell'attività bancaria, ma che ormai vengono diffusamente offerti alla clientela dalle banche: collocamento polizze assicurative, cassette di sicurezza, caselle postali e abilitazione ai servizi di banca virtuale.

### **3.3. Credito**

Processo di gestione del credito, nelle sue componenti di funding e origination, verso i diversi destinatari (imprese, famiglie e pubblica amministrazione, ecc.), nelle diverse tipologie (credito fondiario, agrario, artigiano, industriale, ecc.), di diversa durata (breve, medio, lungo termine) e con diverse forme tecniche (credito al consumo, prestiti personali, mutui, leasing e factoring, ecc.).

### **3.4. Finanza**

Processo di gestione dei servizi di investimento (raccolta, negoziazione e gestione titoli), per conto della clientela e per la banca.

### **3.5. Incassi e pagamenti**

Processo di gestione delle operazioni di movimentazione di denaro tramite disposizione di incassi o pagamenti per conto del cliente.

## **4. PROCESSI DI SUPPORTO**

Insieme di processi a supporto di tutte le attività operative dell'azienda. Comprendono l'organizzazione, i sistemi informativi e le telecomunicazioni, la sicurezza, le risorse umane, l'amministrazione, il supporto legale, tributario e logistico, gli acquisti, le partecipazioni e la gestione degli organi sociali, il contante e i valori.

### **4.1. Organizzazione**

Attività relative alla gestione efficace ed efficiente delle risorse aziendali e al loro coordinamento per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Comprende la definizione e manutenzione dell'assetto organizzativo aziendale, la gestione dei processi e della normativa interna, la gestione dell'innovazione e del cambiamento e l'help desk interno.

#### **4.2. Gestione sistemi informativi e telecomunicazioni**

Insieme delle attività mirate al governo/controllo della corretta operatività dei sistemi informativi e dell'infrastruttura di telecomunicazioni e all'evoluzione degli stessi, sulla base degli obiettivi strategici e di sviluppo perseguiti dalla banca.

#### **4.3. Gestione sicurezza**

Insieme delle attività volte ad assicurare la protezione e l'integrità del patrimonio aziendale, inteso in termini di risorse umane (dipendenti, clienti), informazioni, sistemi, immobili, valori ed infrastrutture. L'identificazione degli asset da proteggere consente di: rilevare i potenziali rischi, definire il livello di sicurezza necessario, pianificare le contromisure, implementare i controlli periodici e attuare le misure correttive. Le politiche di sicurezza adottate aziendali vengono dichiarate nel relativo documento programmatico di sicurezza (DPS) e declinate operativamente negli ambiti di riferimento (organizzativo, tecnologico, infrastrutturale).

#### **4.4. Risorse umane**

Processo che gestisce le risorse interne attraverso attività finalizzate all'ottimizzazione della forza lavoro tramite la gestione delle strategie, della leadership, della cultura, delle mansioni, delle competenze, delle performance, dello sviluppo di carriera.

#### **4.5. Amministrazione**

Gestione degli adempimenti contabili, fiscali e segnaletici a carico della banca e del gruppo di appartenenza.

#### **4.6. Supporto e consulenza legale e tributaria**

Prestazione di consulenza in materia normativa e gestione del contenzioso.

#### **4.7. Gestione organi sociali e partecipazioni**

Insieme delle attività volte ad assicurare il corretto funzionamento degli organi sociali della banca e la gestione delle partecipazioni della stessa a società terze.

#### **4.8. Supporto logistico e tecnico**

Insieme di processi che assicurano l'efficiente ed efficace gestione delle risorse tecnologico-logistiche in rapporto alle esigenze qualitative e quantitative aziendali.

#### **4.9. Gestione contante e valori**

Gestione del contante e dei valori detenuti dalla banca.

### ***6.12 - Dai processi al Repository Organizzativo e Normativo***

In uno scenario economico sempre più mutevole, la conoscenza della propria organizzazione e delle attività che regolano il funzionamento aziendale, favorisce la possibilità di rispondere in modo efficace ed efficiente alle richieste del mercato.

La scelta effettuata da uno dei primari studi di credito italiani, come emerso dagli incontri promossi dall'ABI, è stata quella di dare il via a un intervento che, partendo dalla mappatura dei flussi aziendali descritta dal Repository Aziendale dei Processi, può consentire un'evoluzione della banca verso un Repository Organizzativo Normativo, sviluppato e bilanciato in ottica di gestione della compliance.

Tipicamente, un Repository dei Processi è composto dall'insieme dei processi aziendali, di business e di governo/supporto, descritti in forma grafica e costruiti secondo regole di modellazione condivise.

Il processo viene disegnato con l'indicazione delle singole attività e operazioni, svolte dall'attore aziendale assegnato. A supporto è necessario disporre di una serie di librerie contenenti ruoli, strutture, modulistica, applicazioni, documenti, ecc. Tale articolazione del processo rappresenta un flusso interconnesso di attività e decisioni che trasforma un input di varia natura in un output di valore.

Il lavoro di censimento e disegno dei processi è il risultato di un'attività che ha consentito di giungere a una classificazione strutturata e condivisa dei processi bancari, in linea con la Tassonomia ABI.

A partire dal progetto di mappatura dei processi di business e infrastrutturali iniziato nel 2003, è stato avviato quindi un programma di costruzione del repository organizzativo e normativo con prospettive di evoluzione verso la gestione della normativa di gruppo.

Il passaggio dalla costruzione di un Repository dei Processi a un Repository Organizzativo comporta un cambiamento d'impostazione e, di conseguenza, di finalità.

Finalità del Repository dei Processi:

- migliorare il livello delle conoscenze organizzative e operative attraverso la disponibilità per processo, prodotto e struttura;
- governare i processi favorendo il loro aggiornamento;
- favorire la produzione dei testi normativi;
- evidenziare i controlli interni e i rischi, censiti nei processi.

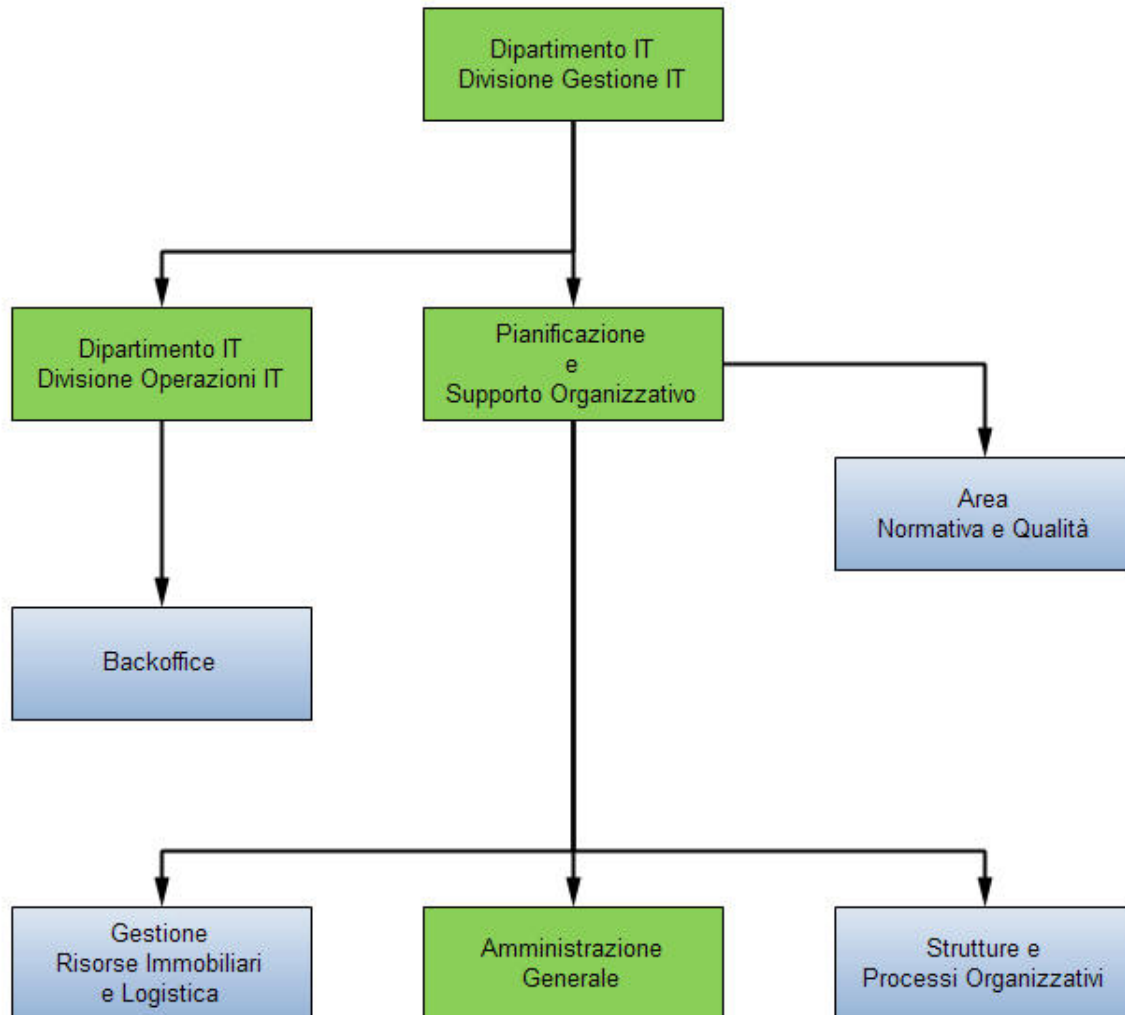
Finalità del piano di costruzione di un Repository Organizzativo:

- rispondere all'esigenza della banca di disporre di un corpo normativo aggiornato rispetto ai processi operativi e alle disposizioni di legge vigenti;
- accentrare presso la direzione organizzativa della banca la responsabilità della redazione e della pubblicazione delle disposizioni;
- rendere omogenei i contenuti dei testi, sia in termini di strutturazione interna degli argomenti affrontati che di livello di dettaglio e rendere più agevole la consultazione da parte degli utenti;
- fornire una base di conoscenza che descriva:
  - strutture
  - regole normative
  - configurazioni organizzative
  - rischi
  - controlli dei processi aziendali

Per dare concretezza al legame tra i Processi e i Testi Normativi, nel 2006 è iniziato un progetto di revisione totale dell'impianto normativo e di collegamento diretto della normativa con i processi aziendali, mediante la creazione di un repository organizzativo e normativo unico per tutta la banca e la redazione di Testi Unici Normativi.



Per supportare tale obiettivo deve essere individuata all'interno della banca una struttura organizzativa di produzione di processi e normativa.



Nello schema, che rappresenta i gruppi di lavoro coinvolti all'interno del progetto, sono indicati in verde i blocchi che appartengono propriamente a unità organizzative della banca, mentre in blu sono rappresentate altre aree coinvolte dal progetto di creazione del Repository Organizzativo che possono rappresentare unità funzionali.

La produzione della normativa e la gestione del Repository Organizzativo operano trasversalmente all'intera struttura, così come le altre leve di sostegno al cambiamento organizzativo: la gestione della qualità e della comunicazione.

L'ownership della modellazione e manutenzione dei processi è accentrata e articolata per utente/funzione.

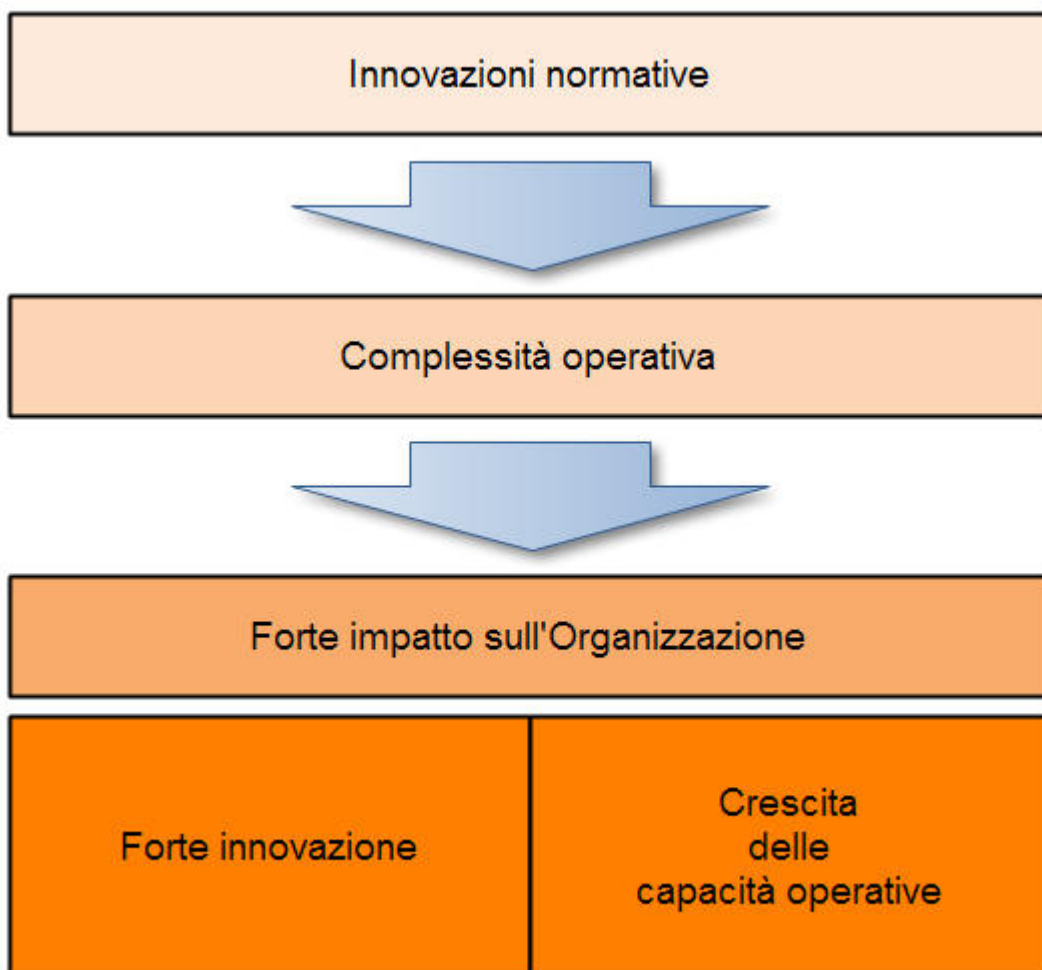
Il progetto di creazione del Repository Organizzativo e Normativo scaturisce dalla necessità delle banche di rispettare i vincoli imposti dalle innovazioni normative originate dalla legislazione nazionale e internazionale:

- Accordi Internazionali  
(es. Basilea II, Comitato di Basilea)
- Direttive Comunitarie  
(es. direttiva MIFID, Parlamento Europeo)
- Convenzioni Internazionali  
(es. IAS, Consiglio Europeo)
- Leggi Ordinarie / Decreti Legge  
(es. Decreto Bersani, Decreto Tremonti, Parlamento Italiano)
- Disposizioni regolamentari  
(es. Governance delle banche, Banca d'Italia)

Il processo di adeguamento normativo impone quindi dei cambiamenti alle banche, che si traducono in una serie d'innovazioni nei seguenti ambiti:

- **processi**  
(es. nuove attività, modifiche e integrazioni dei processi)
- **ordinamento funzionale**  
(es. nuove strutture operative, modifiche di organigrammi e funzionigrammi)
- **ruoli**  
(es. nuove figure professionali, affinamenti delle job description)
- **impianto normativo interno**  
(es. emanazioni di nuovi Regolamenti, Testi Unici, Disposizioni Urgenti)
- **supporti procedurali e applicativi**  
(es. specifiche per nuove applicazioni)
- **strumenti e metodologie**  
(es. rinnovamenti conseguenti alle modifiche di strutture e processi)

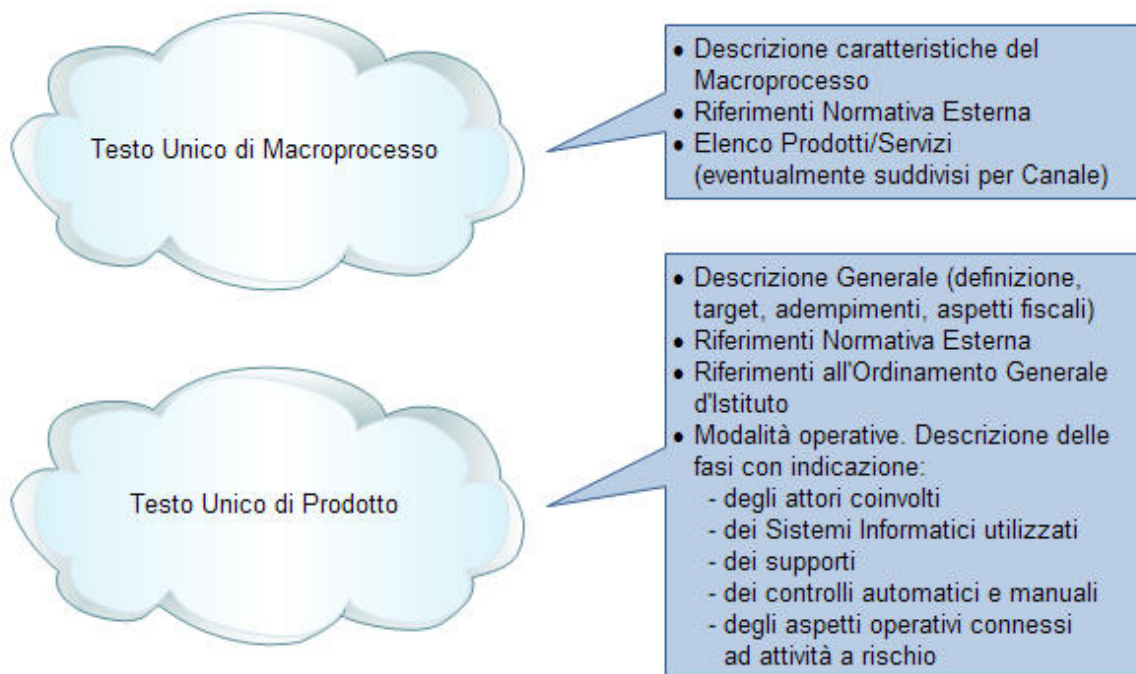
L'obiettivo del progetto è quindi quello di consentire gli adeguamenti e le innovazioni della normativa riducendo sia la complessità operativa necessaria sia l'impatto organizzativo. Questo sarà realizzato tramite strumenti ad elevata innovazione tecnica che consentirà una produttività maggiore all'interno di questo ambito.



Il secondo elemento rilevante del progetto, assieme ai processi, è costituito dai Testi Unici Normativi che apportano una serie di vantaggi alla banca:

- permettono di identificare in modo preciso chi svolge le varie attività e di identificare le responsabilità;
- forniscono una visione della normativa per processi, facilitandone le analisi organizzative;

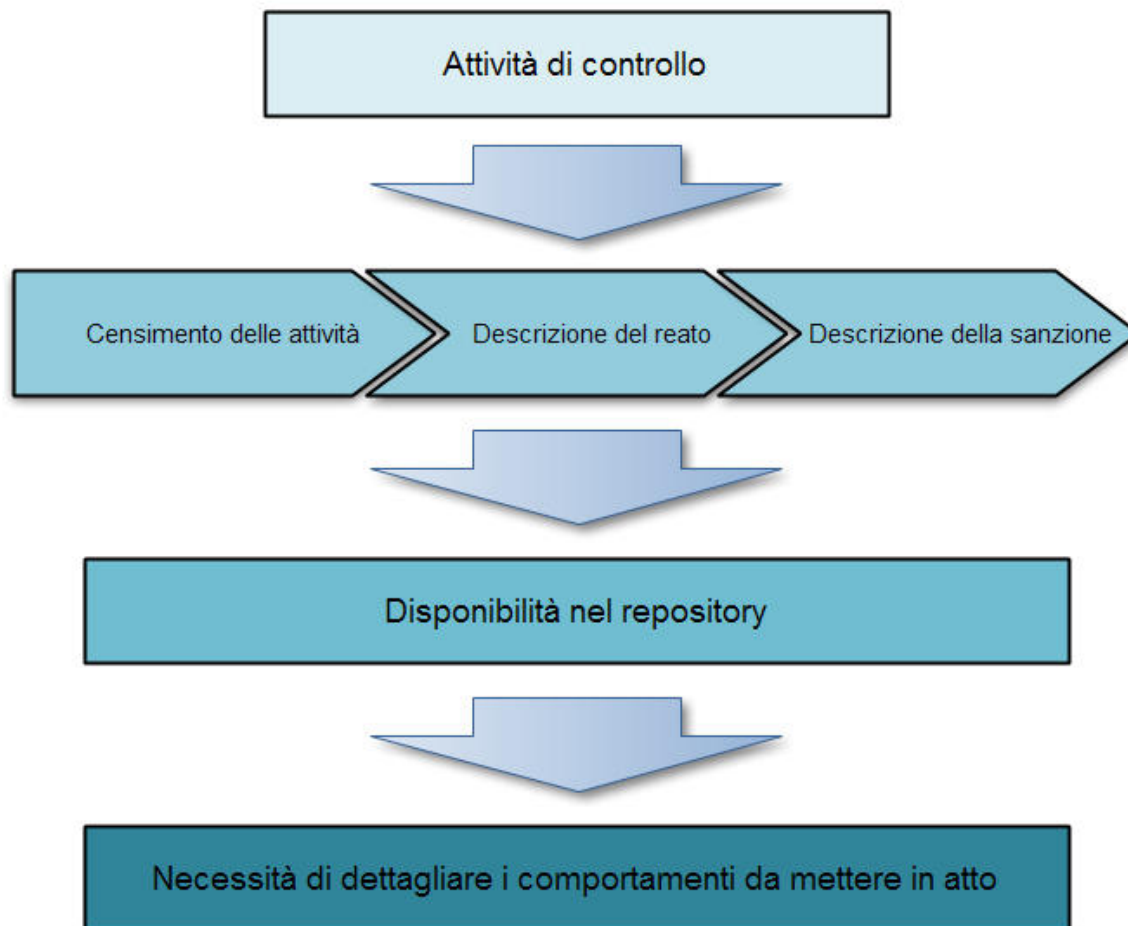
- raccolgono in un unico documento e in modo standard i riferimenti alla normativa esterna e interna;
- garantiscono l'uniformità della struttura dei vari documenti normativi. I capitoli dei testi mantengono sempre la medesima numerazione per rendere omogenea e logicamente fruibile la normativa;
- consentono di rispettare il modello organizzativo aziendale (attualmente progettato per canale distributivo);
- favoriscono la conformità del contenuto informativo di ogni sezione agli standard definiti.



Nel Repository dei Processi sono mappate anche le attività di controllo, sia automatiche sia manuali, poste a presidio di specifiche tipologie di rischio. In tal modo viene fornito un punto di accesso unico alle informazioni, consentendo puntualità e rapidità di analisi.

Il presidio dei rischi, attuato in tal modo direttamente sui processi, consente di regolare e verificare i corretti comportamenti assunti nella gestione dei processi stessi, sia determinando il rischio assoluto dovuto all'impatto delle sanzioni imposte alla banca e alle probabilità di

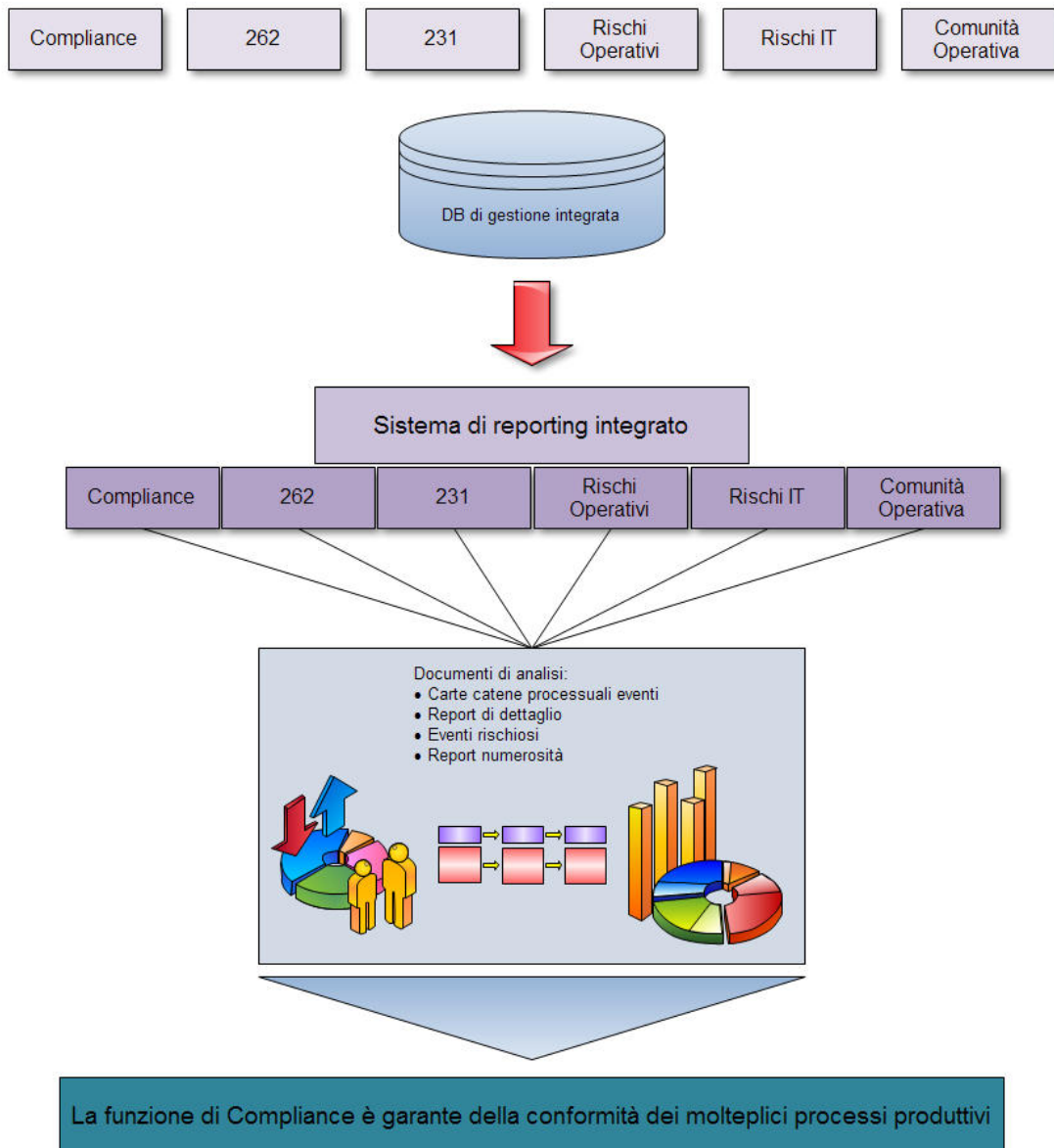
accadimento, sia determinando il rischio residuo mitigato dall'efficacia dei controlli interni e dal loro impatto sul rischio assoluto.



Esempi di rischi presidiati nel Repository:

- Rischi Operativi di Agenzia: l'adeguamento all'attività di controllo ha previsto il recepimento nel Repository Organizzativo e Normativo di oltre 4200 controlli per i processi di business (Credito, Commerciale e Finanza) collegati agli specifici rischi operativi. Successivamente è stata prodotta la mappa dei controlli e sono state inserite le opportune evidenze nei Testi Unici normativi.
- Decreto Legislativo 231/2001 (Disciplina della responsabilità amministrativa): l'adeguamento al provvedimento riguarda le attività identificate dalla funzione Compliance come attività sensibili e la loro integrazione nel Repository.

- Legge 262 (Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari): l'adeguamento al provvedimento riguarda, per i processi presenti, le analisi relative alla valutazione e mitigazione dei rischi per il successivo recepimento delle informazioni del Repository Organizzativo e Normativo.
- Decreto Legislativo 231/2007 in tema di Antiriciclaggio.
- Decreto Legge 81/2008 in tema di Sicurezza.



Il Repository Organizzativo Normativo supporta sia la conoscenza normativa sia lo sviluppo organizzativo. In ottica di gestione della Compliance consente di orientare la banca verso il raggiungimento di una serie di obiettivi:

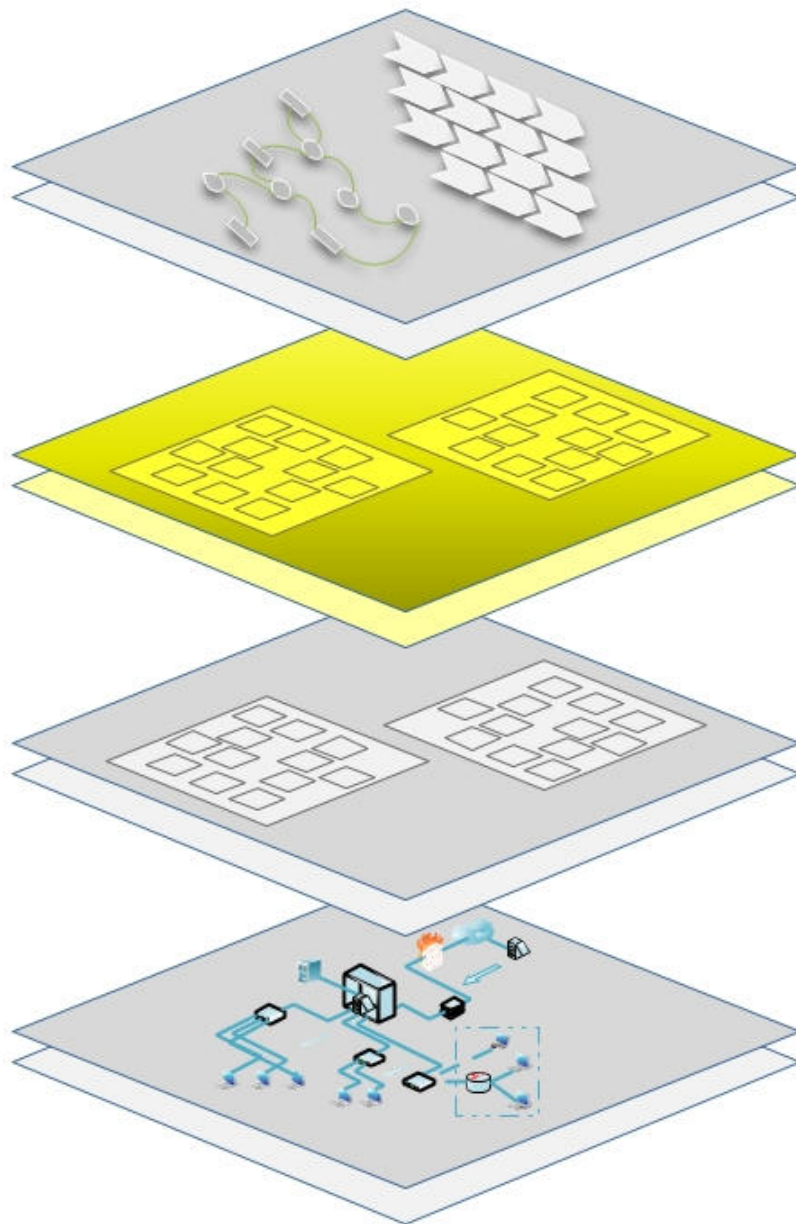
- identificazione continuativa nel tempo delle norme applicabili alla banca e la misurazione/valutazione del loro impatto sui processi e sulle procedure aziendali;
- proposta di modifiche organizzative e procedurali, finalizzata ad assicurare un adeguato presidio dei rischi di non conformità identificati;
- predisposizione di flussi informativi diretti agli organi aziendali e alle strutture coinvolte;
- verifica dell'efficacia degli adeguamenti organizzativi (di strutture, processi, procedure anche operative e commerciali) suggeriti per la prevenzione del rischio di conformità alle norme.

La centralità dei processi e il presidio delle attività aziendali favoriscono collegamenti e interazioni tra processi diversi che possono essere gestiti congiuntamente in un'ottica di business. La conoscenza della propria realtà aziendale, organizzata per processi, favorisce l'ottimizzazione delle attività con l'obiettivo di creare valore per la banca e per il cliente, intervenendo su efficienza, costi e qualità.

L'obiettivo finale del progetto è stato la creazione di un unico punto di accesso a tutta la documentazione informativa aziendale. La funzione dell'intero impianto normativo avviene attraverso un sistema evoluto di produzione che, a partire dal Repository dei Processi, consente la distribuzione delle informazioni. Ciò favorisce sia la concentrazione in un unico punto informatico (Portale Normativa) dell'intero impianto normativo e operativo della banca, sia la possibilità di ricerche avanzate (per parole chiave, strutture, ruoli, ecc.).

Possibili evoluzioni nella gestione del Repository Organizzativo e Normativo della banca, anche in funzione di una definitiva diffusione del ruolo del process owner, possono riguardare l'inserimento di dati su funzionigrammi e organigrammi, la valutazione dei costi associati a strutture, operazioni e prodotti, la certificazione della qualità dei processi aziendali, la gestione degli asset aziendali presenti nel processo.

## 7 - URBANISMO E ARCHITETTURA FUNZIONALE



Una delle attività fondamentali del progetto di urbanizzazione consiste nel rappresentare le varie visioni del sistema IT in forme che consentano loro di essere utilizzate efficacemente per l'analisi e progettazione ad alto livello del sistema. A livello di metamodello, il legame tra l'architettura di business e l'architettura funzionale è costituito dal collegamento tra l'attività



e il blocco funzionale. L'attività è collegata a uno o più processi di business, che permettono la realizzazione di uno o più obiettivi del sistema IT, che a loro volta corrispondono a uno o più obiettivi strategici aziendali. L'attività viene automatizzata da una serie di blocchi funzionali e un blocco può automatizzare più attività. Essa rappresenta perciò l'anello di congiunzione tra l'obiettivo strategico di business e il blocco funzionale.

La comprensione di questo legame è importante al fine di fornire le indicazioni per gli investimenti e le scelte decisionali.

## **7.1 - Dall'architettura di business all'architettura funzionale**

La strutturazione del sistema IT in blocchi funzionali comunicanti si occupa delle cose da fare senza tener conto degli attori e dell'organizzazione.

Il passaggio dall'architettura business all'architettura funzionale deve seguire un percorso rigoroso e allo stesso tempo artistico, caratterizzato da un certo numero di fasi e di regole da rispettare, che segnano il percorso dell'urbanista e che possono portare a più risultati corretti, tra i quali sarà scelto il più idoneo agli obiettivi dell'azienda.

### **Fase 1 - Applicazione delle norme di buona pratica**

Consente la definizione preliminare delle seguenti zone dell'architettura funzionale futura:

- zona di scambio informazioni
- zona di archiviazione dati (silos di dati)
- zona dei dati di riferimento dell'impresa
- zona decisionale
- zona operativa
- zona risorse

### **Fase 2 - Analisi dei processi di business**

I processi di business consentono l'individuazione delle principali core business class.

Tra le diverse core business class si possono distinguere quelle che sono essenziali all'azienda (core business class primarie) dalle altre (core business class secondarie).

Una core business class primaria descrive un concetto basilare di business, trasmettendone l'idea sostanziale. Ad ogni concetto viene automaticamente associato un insieme di classi. Una classe di questo tipo potrebbe servire per definire, ad esempio, il concetto di cliente. Le core business class primarie formano i pilastri dell'architettura funzionale, attorno ai quali si formano altre classi di business.

Una core business class secondaria completa la definizione del concetto di business a cui si riferisce e ha una relazione diretta (associazione, aggregazione) con la corrispondente core business class primaria. Il più delle volte, una core business class secondaria può essere un sottoinsieme funzionale del concetto a cui essa è collegata. Negli altri casi, può corrispondere a un concetto di minore importanza che può assumere un diverso significato a seconda del contesto. Per esempio, il concetto di indirizzo può essere applicato tanto a un cliente quanto a un fornitore.

Ogni core business class primaria dà luogo sempre a:

- un distretto nei silos di dati che gestisce tutti i dati relativi all'unica core business class primaria del distretto e alle core business class secondarie ad essa collegate;
- un distretto nella zona operativa.

### **Fase 3 - Compilazione dello schema dell'architettura funzionale**

È fondamentale rispettare gli obiettivi strategici del sistema informatico, compilando uno schema rappresentativo che sia utilizzabile dai diversi progettisti.

### **Fase 4 - Identificazione dei servizi offerti dai blocchi che formano l'architettura funzionale**

In questa fase vengono elencati i servizi forniti da ogni singolo blocco funzionale.

Alla base di questa fase ci sono:

- la comprensione del sistema IT esistente;
- i modelli esistenti sul mercato.

### **Fase 5 - Utilizzo dei processi di business**

È una conseguenza operativa della seconda fase. Consiste nel tralasciare gli eventi di gestione, focalizzandosi sull'esecuzione dei processi che consentano l'elaborazione di tali

eventi. Per ciascuna attività del processo, occorre verificare che esistano i blocchi funzionali essenziali al suo corretto completamento e che contengano i servizi necessari.

### **Fase 6 - Feedback sugli obiettivi strategici del sistema IT**

Si tratta di analizzare gli obiettivi di sviluppo del sistema IT e, per ciascuno di essi, esaminare quali siano le architetture funzionali rispondenti alle necessità e quali producono un significativo miglioramento rispetto all'attuale sistema IT.

### **Fase 7 - Feedback sulle regole di urbanizzazione dell'architettura funzionale**

È consigliabile controllare il rispetto di tali regole, benché sia auspicabile che ogni cosa sia stata fatta a norma.

Queste sette tappe di progettazione dell'architettura funzionale, presentate in ordine sequenziale, seguono tuttavia dei criteri flessibili:

- si segue un approccio iterativo. All'atto pratico, sono generalmente necessarie tre iterazioni, la cui durata è sempre più breve. Al termine delle prime due iterazioni, il perimetro della terza viene ridefinito e le decisioni adottate vengono documentate;
- l'ordine di attuazione delle fasi può essere adattato a ogni contesto, generalmente in funzione degli obiettivi e delle risorse disponibili.

La definizione dei blocchi funzionali deve rispettare una serie di regole:

#### **➤ Regole di urbanistica**

Regola n.1) Regola dell'unicità del blocco: un lotto appartiene a un singolo distretto, un distretto appartiene a una singola zona, quindi un lotto appartiene a una singola zona. A livello di architettura funzionale, un blocco non deve quindi essere ripetuto.

Regola n.2) Regola dell'asincronismo dei lotti: dopo aver elaborato un evento, un lotto può immediatamente eseguirne un altro senza doversi preoccupare dei risultati dell'elaborazione precedente.

- Regola n.3) Un blocco deve avere un plug-in (interfaccia esterna): bisogna essere in grado di attivare i servizi del blocco e di gestire le comunicazioni entranti e uscenti dal blocco.
- Regola n.4) Tutte le comunicazioni in entrata o in uscita dal blocco avvengono attraverso il suo plug-in. L'uso di plug-in offre i seguenti vantaggi:
- centralizzazione delle chiamate dei servizi limitando il numero di interfacce;
  - aggiunta di un ulteriore livello di incapsulamento: il blocco è considerato dall'esterno come una scatola nera. Nel paradigma della programmazione a oggetti, una classe mostra già il primo livello di incapsulamento; l'obiettivo è di trasporre questo principio a livello di lotti, distretti e zone;
  - un singolo servizio pubblico, per rispondere a esigenze simili formulate da chiamanti diversi, appartiene a lotti, distretti o zone distinti, secondo il principio del riuso;
  - aumento della modularità;
  - riduzione al minimo dell'impatto a seguito dello sviluppo di un lotto i cui servizi pubblici siano richiesti da chiamanti di diverso tipo, rendendo più facile determinare il perimetro d'impatto;
  - semplificazione della manutenzione, che viene attuata in maniera progressiva.
- Regola n.5) Solo i plug-in sono autorizzati a comunicare con il gestore dei messaggi.
- Regola n.6) La responsabilità di un elemento di dati appartiene a un singolo lotto (indipendentemente dal tipo di accesso: creazione, modifica, cancellazione, visualizzazione). Uno degli obiettivi dell'urbanizzazione è la portabilità dei lotti, nel pieno rispetto delle regole di autonomia e asincronismo. Al fine di raggiungere questo obiettivo, è necessario disporre di strutture dati allineate ai lotti, affinché l'aggiunta, la sostituzione o la rimozione di un lotto possa avvenire con un impatto minimo sul sistema IT.

➤ **Regole di buona pratica**

- Regola n.1) L'intera architettura funzionale ha una zona di scambio (acquisizione / restituzione), che può essere considerata come il plug-in del sistema IT. L'acquisizione trasforma gli eventi esterni, corrispondenti al flusso organizzativo, in flussi funzionali che trasportano tutte le informazioni necessarie per la loro elaborazione da parte della funzione interessata. Garantisce anche la conformità del flusso funzionale agli impegni assunti nei confronti del partner mittente e con le condizioni di esecuzione determinate dall'impresa.
- La restituzione adatta i risultati elaborati dalla funzione ai supporti informativi e ai canali di comunicazione, personalizzando il flusso emesso in base alla controparte e al canale.
- Regola n.2) L'intera architettura funzionale ha una zona di archiviazione dei dati. Questa zona contiene le informazioni dinamiche e durevoli dell'impresa, nonché i servizi di accesso a tali dati. Mantiene e utilizza l'insieme dei dati dell'impresa, ne garantisce la coerenza e ne permette l'arricchimento in futuro.
- Regola n.3) L'intera architettura funzionale dispone di una zona di riferimento dei dati. Questa zona raggruppa tutte le informazioni comuni ai diversi elementi del sistema IT per le quali il ciclo di vita è relativamente stabile. Un'ossatura di riferimento contiene: i dati di riferimento relativi ai prodotti e servizi, le norme di gestione amministrativa e contabile della società, il suo business e la sua organizzazione separatamente dai clienti privati, i servizi di accesso ai dati.
- Regola n.4) L'intera architettura funzionale ha un'unica zona decisionale. Questa zona raccoglie i blocchi dedicati ai processi di controllo e analisi che utilizzano le informazioni registrate.
- Regola n.5) L'intera architettura funzionale dispone di una zona operativa, per ciascuna attività principale dell'impresa. Il sistema informatico di un'impresa che si occupa di un solo esercizio commerciale avrà quindi una sola zona operativa. Al contrario, se l'impresa ha diverse linee

di business, il sistema IT deve avere una zona operativa per ciascuna di esse.

- Regola n.6) L'intera architettura funzionale ha un'unica zona di risorse. Questa zona contiene i sistemi dedicati alla gestione delle risorse interne dell'impresa (risorse umane, contabilità generale, ecc.).

## **7.2 - Modello funzionale ABI Lab**

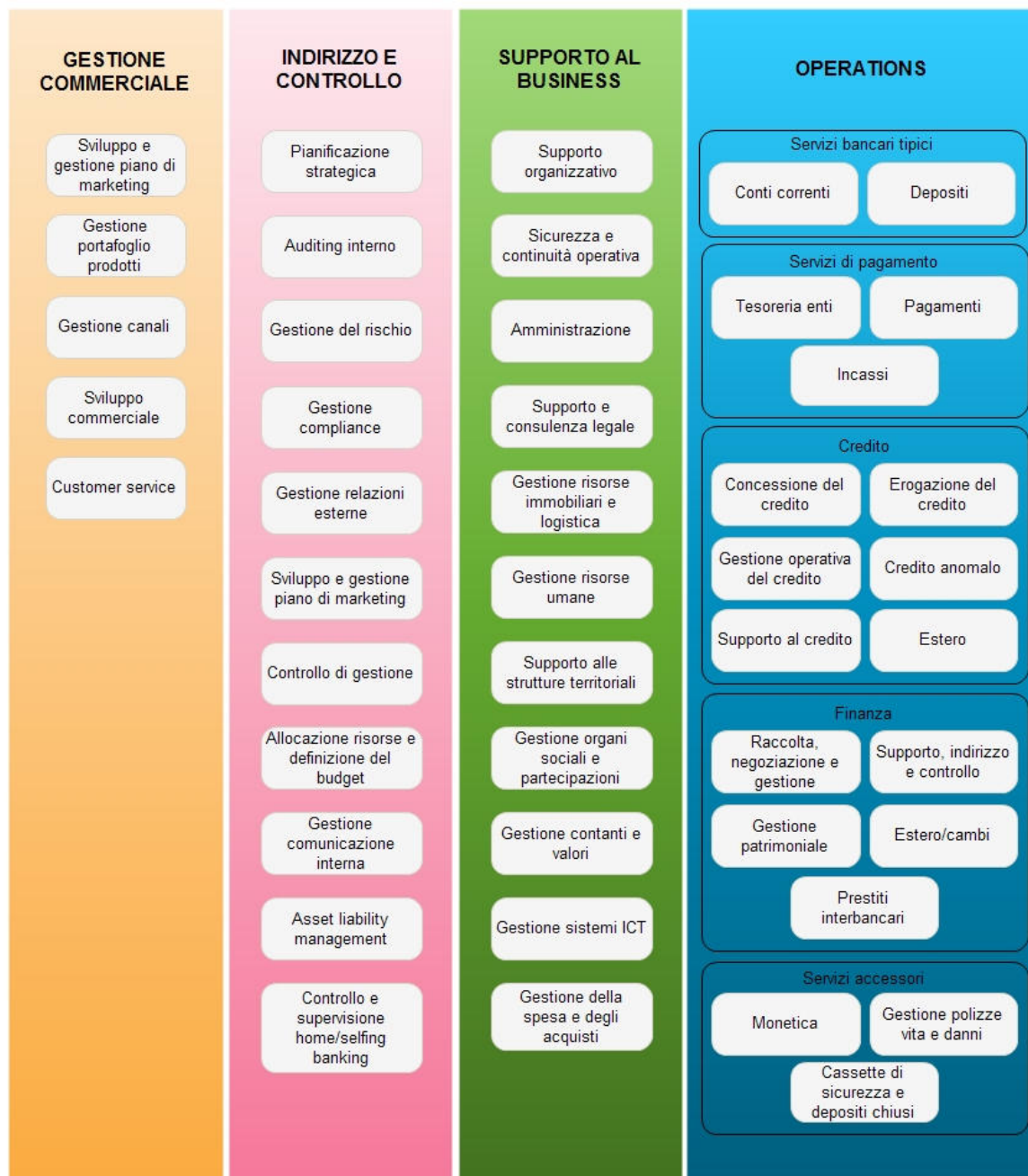
Come esposto precedentemente, l'ABI ha definito la tassonomia dei processi bancari. Le funzionalità della banca prescindono dal processo.

I processi assegnati al responsabile (o al process owner) diventano processi operativi e parte di essi sarà automatizzata. Se, ad esempio, l'obiettivo è la produzione dell'estratto conto, sarà definita una funzionalità che si occupa di preparare l'estratto conto, che sarà realizzata dagli sviluppatori (analisti, programmatori). Nel caso in cui, in seguito, si voglia ottenere l'estratto conto titoli, è necessario un nuovo processo, perché non vengono più gestiti i conti correnti bensì i titoli. Benché si tratti di un processo diverso, la funzionalità impiegata sarà la stessa, ossia la produzione dell'estratto conto, di un c/c o di titoli. I processi possono quindi assumere caratterizzazioni diverse mantenendo la stessa funzionalità.

Il modello delle funzioni può quindi essere diverso dal modello dei processi, benché correlato ad esso. Si possono classificare allo stesso modo i blocchi costitutivi, distinguendo però le funzioni e i processi.

Sulla base delle best practice condivise tra le banche è stato individuato un modello delle funzioni, che descrive i principali domini funzionali della banca.

Rappresenta un elemento di continuità tra la visione per processi definita dal livello logico di business e la strutturazione dell'operatività bancaria secondo le logiche applicative e implementative dell'IT, definite dai livelli inferiori.



In questa Mappa Funzionale sono rappresentate le macrofunzioni cui fanno riferimento le differenti aree operative della banca, sia in termini di strutture organizzative che di sistemi IT che ne supportano l'attività. La definizione di una mappa che rappresenti la propria struttura funzionale è pertanto ad oggi considerata come punto essenziale per consentire un dialogo più fluido tra il Business e l'IT. In tal senso, con l'obiettivo di adottare un linguaggio già

condiviso a livello di sistema bancario, gli ambiti funzionali sono stati articolati in quattro domini corrispondenti ai livelli più alti della Tassonomia dei Processi Bancari ABI Lab.

La ripartizione che ne consegue su quattro livelli coincide pertanto con quella che è stata definita nel primo livello della Tassonomia dei processi bancari di ABI Lab.

La rappresentazione grafica della Mappa Funzionale, oltre a essere riferita alle macro funzioni (zone), si articola su due livelli di granularità:

- **Dominio funzionale (distretto):** rappresenta la categorizzazione di più alto livello delle aree funzionali in banca e le raggruppa secondo una logica di aggregazione per processi;
- **Area funzionale (lotto):** rappresenta l'ambito funzionale di una prima classificazione delle attività bancarie e può essere spesso messa in corrispondenza con il processo bancario che essa supporta. È opportuno evidenziare che tale corrispondenza non è necessariamente esprimibile secondo una logica uno a uno, essendo presenti casi in cui un processo interessa più aree funzionali e/o viceversa.

Tali raggruppamenti non sono pertanto da intendersi come una gerarchia rigida, ma sottintendono una logica di affinità in termini di macro processi cui fanno riferimento le aree funzionali riportate.

### ***7.3 - Caso di studio - Modello funzionale target***

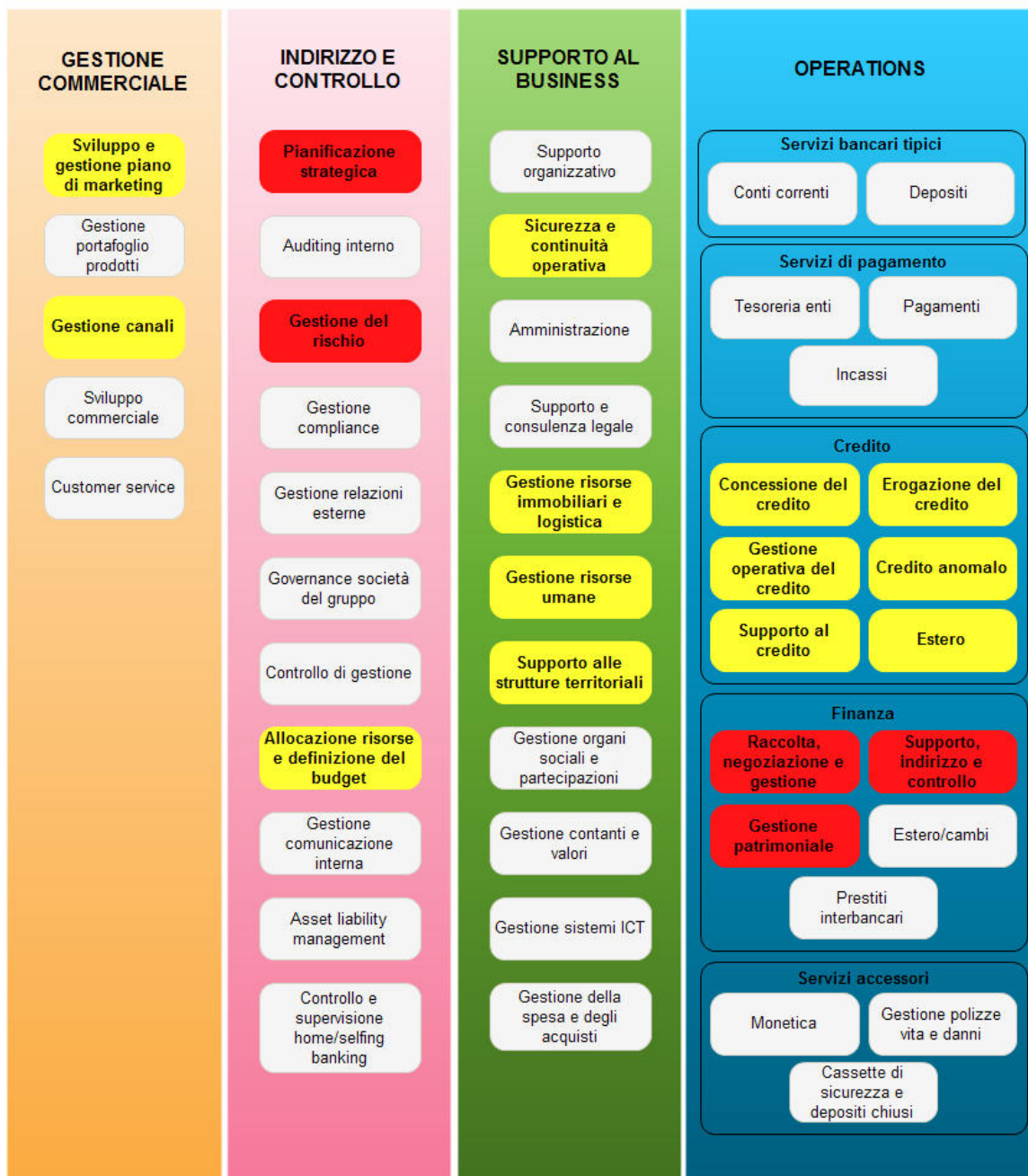
Una volta che sia stato individuato un modello funzionale di riferimento, in questo caso il modello definito dall'ABI, bisogna esaminare il modo in cui i blocchi che lo costituiscono, siano essi distretti o lotti, vengono influenzati dalle scelte che sono state prese a livello strategico nel caso di studio considerato.

- **Sviluppo e gestione piano di marketing** per via dell'apertura al mercato retail.
- **Gestione canali**, a causa dell'introduzione del nuovo canale "sportello leggero" e della necessità di gestirlo sia dal punto di vista delle persone che delle macchine.



- **Pianificazione strategica** è influenzata per due motivi: perché c'è l'apertura al mercato retail e perché è stato deciso di aggredire il mercato retail attraverso gli sportelli leggeri.
- **Gestione del rischio**, che riguarda tutte le attività finalizzate alla riduzione del rischio, quali il rischio di mercato, la blacklist dei paesi a rischio, il rischio operativo (legato anche allo scoring della clientela), ecc.
- **Allocazione risorse e definizione del budget** per l'introduzione degli sportelli leggeri.
- **Sicurezza e continuità operativa**, finalizzata alla riduzione del rischio operativo e dello smarrimento dei documenti.
- **Gestione delle risorse immobiliari e logistica / Gestione risorse umane / Supporto alle strutture territoriali**, impattate dall'introduzione degli sportelli leggeri e dalla necessità di organizzarli dal punto di vista fisico.
- L'intero **distretto del Credito**, per via dell'apertura al mercato retail e della correlata modifica dei processi di concessione ed erogazione del credito e del suo monitoraggio per ridurre le insolvibilità.
- **Raccolta, negoziazione e gestione / Supporto, indirizzo e controllo / Gestione patrimoniale**, influenzati dalle strategie di aumento della riserva bancaria e dalla provvista sui nuovi mercati tenendo sotto controllo il rischio di mercato.

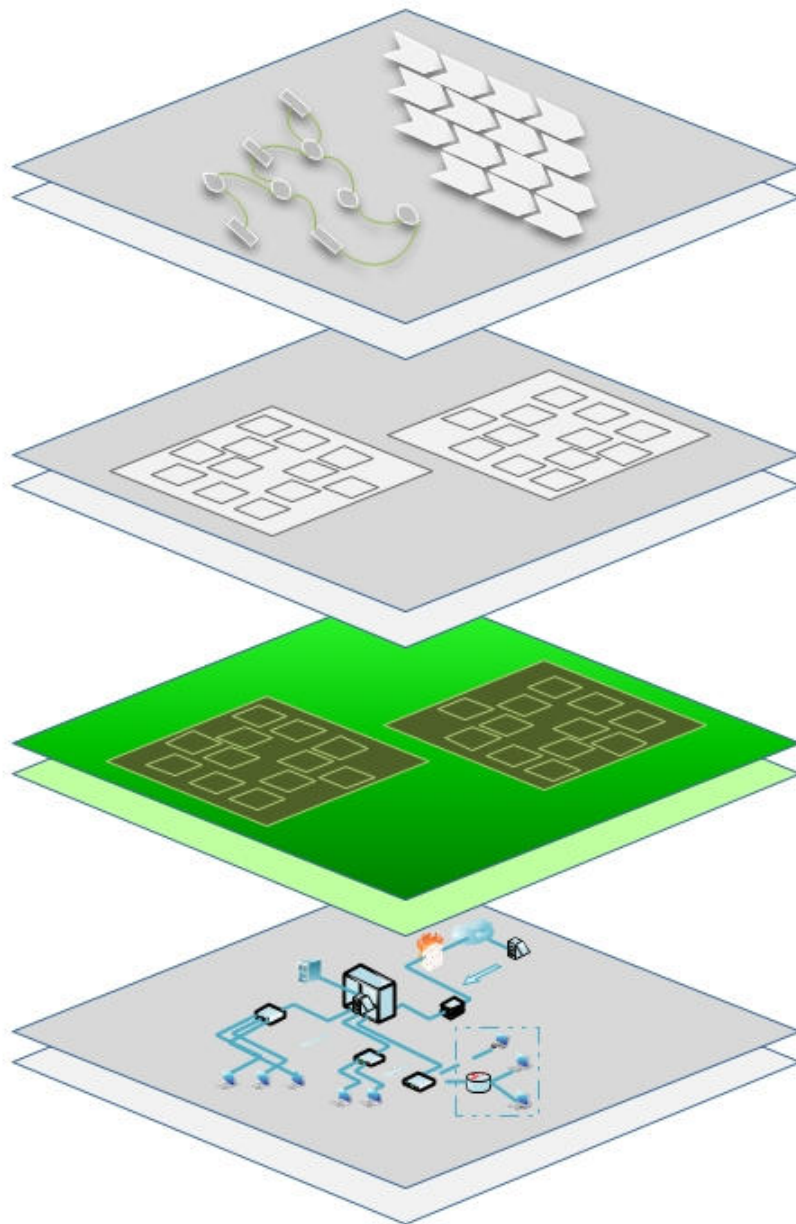
Nella figura sono evidenziati in giallo i blocchi funzionali dell'architettura interessati da un basso livello di cambiamento e in rosso quelli che comportano un elevato livello di cambiamento.



L'analisi dell'impatto sull'architettura delle scelte strategiche adottate dall'azienda mostra che alcuni aspetti producono delle spinte di cambiamento a livello funzionale molto più forti rispetto ad altri e possono interessare zone funzionali diverse. Nel caso specifico, ad esempio, l'introduzione dello sportello leggero comporta cambiamenti nelle aree funzionali di indirizzo e controllo, di gestione commerciale e di supporto al business, mentre le funzioni operative restano le stesse dello sportello pesante, essendo riutilizzabili su più canali.

	Riduzione delle insolvibilità	Efficientamento organizzazione filiali	Efficientamento acquisizione riserva bancaria	Riduzione rischi	Apertura nuovi mercati di credito
<b>GESTIONE COMMERCIALE</b>					
Sviluppo e gestione piano di marketing					<input checked="" type="checkbox"/>
Gestione canali		<input checked="" type="checkbox"/>			
<b>INDIRIZZO E CONTROLLO</b>					
Pianificazione strategica		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Gestione del rischio				<input checked="" type="checkbox"/>	
Allocazione risorse e definizione del budget		<input checked="" type="checkbox"/>			
<b>SUPPORTO AL BUSINESS</b>					
Sicurezza e continuità operativa				<input checked="" type="checkbox"/>	
Gestione risorse immobiliari e logistica		<input checked="" type="checkbox"/>			
Gestione risorse umane		<input checked="" type="checkbox"/>			
Supporto alle strutture territoriali		<input checked="" type="checkbox"/>			
<b>OPERATIONS</b>					
Area del Credito	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
Raccolta, negoziazione e gestione			<input checked="" type="checkbox"/>		
Supporto, indirizzo e controllo			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Gestione patrimoniale			<input checked="" type="checkbox"/>		

## 8 - URBANISMO E ARCHITETTURA APPLICATIVA



A livello di metamodello, il legame tra l'architettura funzionale e l'architettura applicativa è costituito dal collegamento tra il blocco applicativo e il blocco funzionale. Idealmente, un blocco funzionale corrisponde a un blocco software. Tuttavia, nella realtà, il verificarsi di questa corrispondenza biunivoca è del tutto eccezionale, a causa di considerazioni

implementative e dell'installazione di pacchetti software non perfettamente equivalenti ai blocchi funzionali immaginati.

Pertanto occorre controllare l'effettiva corrispondenza tra blocchi funzionali e blocchi software. Un blocco funzionale può dar luogo a uno o più blocchi software, mentre un blocco software può contribuire alla realizzazione di uno o più blocchi funzionali. Il legame con il blocco funzionale consente, inoltre, il raccordo con gli obiettivi strategici di business.

## **8.1 - Architettura applicativa attuale - File descrittivo del lotto**

Per analizzare le esigenze legate all'architettura applicativa, i blocchi software esistenti vengono descritti nel dettaglio, a livello di lotto, attraverso una serie di informazioni fondamentali. A ciascun lotto è quindi associato un file descrittivo diviso in quattro sezioni:

### **Parte 1 - Descrizione dell'attività**

1. Contributo ai processi di business
2. Entità organizzative interessate
3. Attori interessati, comprese terze parti (numero, tipo)

### **Parte 2 - Descrizione funzionale**

4. Obiettivi
5. Classificazione (livello critico, importante, utile)
6. Input
7. Output
8. Funzioni
9. Core business class primarie controllate
10. Interfacce

### **Parte 3 - Descrizione applicativa e tecnica**

11. Anno di sviluppo
12. Volumi trattati (massimo, minimo, medio)
13. Disponibilità
14. Affidabilità

15. Hardware
16. Sistema operativo
17. DBMS o sistema di gestione dei file
18. Middleware
19. Tipologie dei siti esistenti

#### **Parte 4 - Primi elementi diagnostici**

20. Grado di urbanizzazione (esterno)
21. Grado di urbanizzazione (interno)
22. Punti di forza principali
23. Problemi principali
24. Nuove esigenze

## **8.2 - Architettura applicativa attuale - Cartografia applicativa**

Le strutture che descrivono il sistema informatico devono essere rappresentate in una forma idonea allo svolgimento delle fasi successive e, in particolare, all'attuazione di studi sull'impatto della progettazione della riqualificazione del sistema software. Tale forma è costituita dalla cartografia applicativa.

Nella pratica, qualsiasi progetto è destinato a raggiungere il soddisfacimento di bisogni o la risoluzione di problemi, siano essi attuali o futuri. È pertanto indispensabile saper valutare la situazione attuale, per essere in grado di diagnosticare e intervenire.

Gli obiettivi delle cartografie applicative attuali sono la conoscenza e la descrizione dell'architettura software esistente, la valutazione delle prestazioni del sistema informatico e il suggerimento di una serie di linee guida per il suo miglioramento. Ciò avviene basandosi sulle conoscenze attuali dei team di progettazione e sviluppo dell'impresa.

### **Fase 1 - Adeguamento del file descrittivo di un singolo lotto software**

Il team responsabile del progetto di urbanizzazione del sistema IT deve adeguare il file descrittivo del singolo lotto.

Le informazioni richieste devono rispettare tre criteri: devono essere tutte utili per lo

studio; non devono essere richieste ulteriormente se sono già a disposizione del team, per evitare sia ridondanze sia contraddizioni; devono essere raccolte tenendo sempre a mente il contesto in cui sono inserite. Per ottenere risposte più uniformi, è consigliabile stabilire l'elenco dei possibili valori che possono essere assunti.

## **Fase 2 - Presentazione dei risultati**

Il team di urbanisti deve presentare i risultati ottenuti nella prima fase ai responsabili della progettazione e dello sviluppo dei sistemi. Questa fase consente ai diversi team di verificare la corretta comprensione di ciascuna voce del file descrittivo del lotto.

## **Fase 3 - Completamento dei file descrittivi dei lotti software**

È la fase in cui i team interpellati per la progettazione e lo sviluppo del sistema IT completano il file sfruttando le istruzioni del team di urbanizzazione. Tipicamente, l'elenco dei file descrittivi dei lotti in questione deve essere rivisto abbastanza rapidamente, in modo da verificare che siano state pienamente comprese tutte le voci e sia mantenuto lo stesso livello di granularità per tutti i lotti.

## **Fase 4 - Utilizzo dei file**

Il team di urbanizzazione, in questa fase, utilizza i file prodotti. Possono essere necessarie alcune interrogazioni integrative ai compilatori dei file, e le informazioni definitive vengono memorizzate nello strumento utilizzato per la cartografia.

È quindi necessario seguire un approccio top-down in contrapposizione all'approccio bottom-up utilizzato precedentemente. In realtà, per determinare i distretti e i lotti, analizzando i file descrittivi ed elaborando i flussi tra i lotti, è necessario un lavoro scrupoloso per determinare in anticipo le zone e i lotti principali, cercando di collocare i lotti all'interno di queste zone e, in particolare, negli specifici distretti software.

## **Fase 5 - Validazione della cartografia attuale prodotta**

La quinta tappa consiste, per il team di urbanisti, nel chiedere la convalida delle cartografie software correnti prodotte. I team di progettazione e sviluppo, dopo aver completato i file, danno il loro parere al comitato direttivo per convalidare o meno:

- i vari software che compongono l'attuale sistema, la cui granularità corrisponde

all'individuazione delle zone, dei distretti e dei lotti nel rispetto della loro definizione;

- i flussi tra le applicazioni (direzione, tempo effettivo/differito, trasmissione automatica/manuale, descrizione funzionale del contenuto dello scambio, classificazione a seconda della tipologia utilizzata).

### **8.3 - Dall'architettura funzionale all'architettura applicativa**

L'architettura applicativa è la strutturazione del sistema IT in blocchi software comunicanti. Il passaggio dall'architettura funzionale a quella applicativa, così come quello dall'architettura di business a quella funzionale, è un procedimento rigoroso e allo stesso tempo artistico, caratterizzato da un certo numero di fasi e di regole che l'urbanista deve rispettare, e che possono portare a più risultati corretti, più o meno adeguati al conseguimento degli obiettivi aziendali.

L'architettura applicativa risponde alle domande: "Come? Chi? Quando? Dove?". In contrasto con l'architettura funzionale, essa tiene conto degli attori e dell'organizzazione. Vengono quindi introdotte nuove idee, quali software bus, front office, middle office, back office, copie, siti e arterie di comunicazione.

I blocchi funzionali sono implementati da blocchi software che comunicano tramite messaggi scambiati per mezzo del gestore dei messaggi.

#### **Il gestore dei messaggi, o software bus**

Una volta che sia stata effettuata la scomposizione in blocchi del sistema IT, bisogna consentire le comunicazioni tra i vari blocchi. In un ambiente cittadino, ciò avviene creando linee di comunicazione, reti stradali pubbliche, reti di depurazione, ecc.

Nel sistema informatico, gli scambi sono realizzati grazie al ruolo del gestore dei messaggi, che fornisce questo servizio per mezzo di componenti specializzati, come sistemi di messaggistica inter-applicativa, bus software, ecc. sulla base di formati standard, in modo trasparente alle applicazioni software. Dal punto di vista logico, il gestore dei messaggi è il più importante per via della sua unicità, senza peraltro



pregiudicare la possibilità di realizzazioni fisiche variegata, impiegando eventualmente prodotti diversi.

Esso consente alle applicazioni software di comunicare senza preoccuparsi della posizione fisica del mittente, dei software installati al ricevitore, dei mezzi fisici e dei protocolli utilizzati per comunicare, della forma attesa dal destinatario.

Il sistema di gestione dei messaggi fornisce quattro funzioni principali:

- l'instradamento dei flussi di messaggi dal mittente al destinatario;
- la memorizzazione dei messaggi con il calendario delle risposte;
- l'attivazione di applicazioni software a una scadenza precisa (data, ora, soglia) o per eseguire transazioni online;
- la formattazione dei messaggi.

### **Il plug-in**

È il mezzo messo a disposizione del mondo esterno da un blocco per offrire i suoi servizi. Un plug-in dispone di strutture di dati e di uno o più nomi di operazioni che possono essere utilizzate in questo blocco.

### **Il messaggio**

È la modalità di propagazione tra i blocchi software di un flusso di dati derivante da un evento gestionale. Esso rappresenta quindi un flusso che viene propagato all'interno dell'impresa o scambiato tra l'impresa e l'ambiente esterno. Il loro invio può essere sincrono o asincrono.

### **Il front office**

È costituito da tutti i servizi orientati al cliente che possono essere attivati direttamente dall'attore esterno a contatto con il cliente o dal cliente stesso.

### **Il back office**

È costituito da tutti i servizi orientati al prodotto che non possono essere azionati direttamente dall'attore esterno a contatto con il cliente o dal cliente stesso.

## **Il middle office**

È costituito dai servizi che non possono essere attivati direttamente dall'attore esterno a contatto con il cliente o dal cliente stesso, che consentono l'interazione diretta tra i due e la corrispondenza tra i punti di vista del prodotto (back office) e il cliente (front office).

Le fasi di transizione dall'architettura funzionale all'architettura applicativa sono le seguenti:

### **Fase 1 - Specifica delle funzioni previste dal gestore di messaggi**

Le funzionalità esposte in precedenza vengono definite nel dettaglio.

### **Fase 2 - Produzione della mappatura tra architettura funzionale e applicativa**

Per portare avanti questa fase, bisogna partire dall'architettura applicativa esistente.

Per quanto riguarda i blocchi funzionali che sono relativamente invariati rispetto a quelli esistenti in precedenza, le applicazioni software vengono riutilizzate, eventualmente eseguendo operazioni di manutenzione.

Riguardo ai nuovi blocchi funzionali o a quelli che sono stati significativamente sviluppati in confronto a quelli esistenti, il riutilizzo delle applicazioni esistenti con poche modifiche è più raro. L'implementazione dei nuovi blocchi funzionali deve essere pianificata come una combinazione di modifiche più profonde delle applicazioni esistenti, dell'installazione di pacchetti software e dello sviluppo di nuovi prodotti specifici.

Quanto più si punta a nuovi sviluppi specifici, tanto più è possibile avere una semplice corrispondenza, anche uno a uno, tra i blocchi funzionali e software isolati. Nelle zone di riferimento e nei silos di dati c'è generalmente una corrispondenza uno a uno tra blocchi software e blocchi funzionali.

### **Fase 3 - Descrizione dei plug-in**

La terza fase consiste, per ciascuno dei blocchi software, nella descrizione dei suoi plug-in e delle loro funzionalità.

### **Fase 4 - Organizzazione dell'architettura**

Consiste nell'organizzare l'architettura software integrandola nel sistema dell'impresa. È in questo modo che gli attori e i vari tipi di sito vengono determinati e i blocchi software

vengono progettati ed implementati.

## **Fase 5 - Completamento dell'architettura**

Viene prodotta una visione dinamica dell'architettura applicativa e vengono individuate le principali arterie di comunicazione.

La definizione dei blocchi applicativi deve rispettare una serie di regole:

### ➤ **Regole di urbanistica**

- Regola n.1) Le informazioni dei silos di dati devono essere archiviate, in modo da consentire di replicare, se necessario, un processo, e garantirne la coerenza del contenuto e delle prestazioni.
- Regola n.2) Le informazioni dei silos di dati devono mantenere la data di pubblicazione dell'aggiornamento, in modo che i vecchi valori non vadano perduti e possano essere rapidamente recuperati. Valori molto vecchi possono essere esportati in archivi di gestione dei dati.
- Regola n.3) I dati di riferimento devono avere, oltre alla data di pubblicazione dell'aggiornamento analogamente ai silos di dati, anche la data effettiva, al fine di consentire versioni temporali.
- Regola n.4) Duplicazione dei dati: all'interno di un blocco, i dati impiegati nel contesto attuale e quelli contenuti nei silos possono essere ripetuti, realizzando una condivisione tra due livelli con cicli di vita molto diversi. In realtà, i dati nel contesto sono isolati e temporanei mentre quelli mantenuti nei silos sono condivisi e permanenti. Il controllo deve rimanere a livello dei silos di dati. La sincronizzazione all'interno di un blocco è realizzata pubblicando il contesto nel rispetto delle regole d'integrità dei silos (regole di urbanistica per l'architettura tecnologica).
- Regola n.5) Un blocco che offre un servizio è il responsabile della qualità della prestazione, inclusa la continuità.

➤ **Regole di buona pratica**

Regola n.1) L'intera architettura applicativa dispone di una zona di gestione e pianificazione che fornisce l'interfaccia tra front office, back office e middle office.

Più specificamente, questa zona si occupa di:

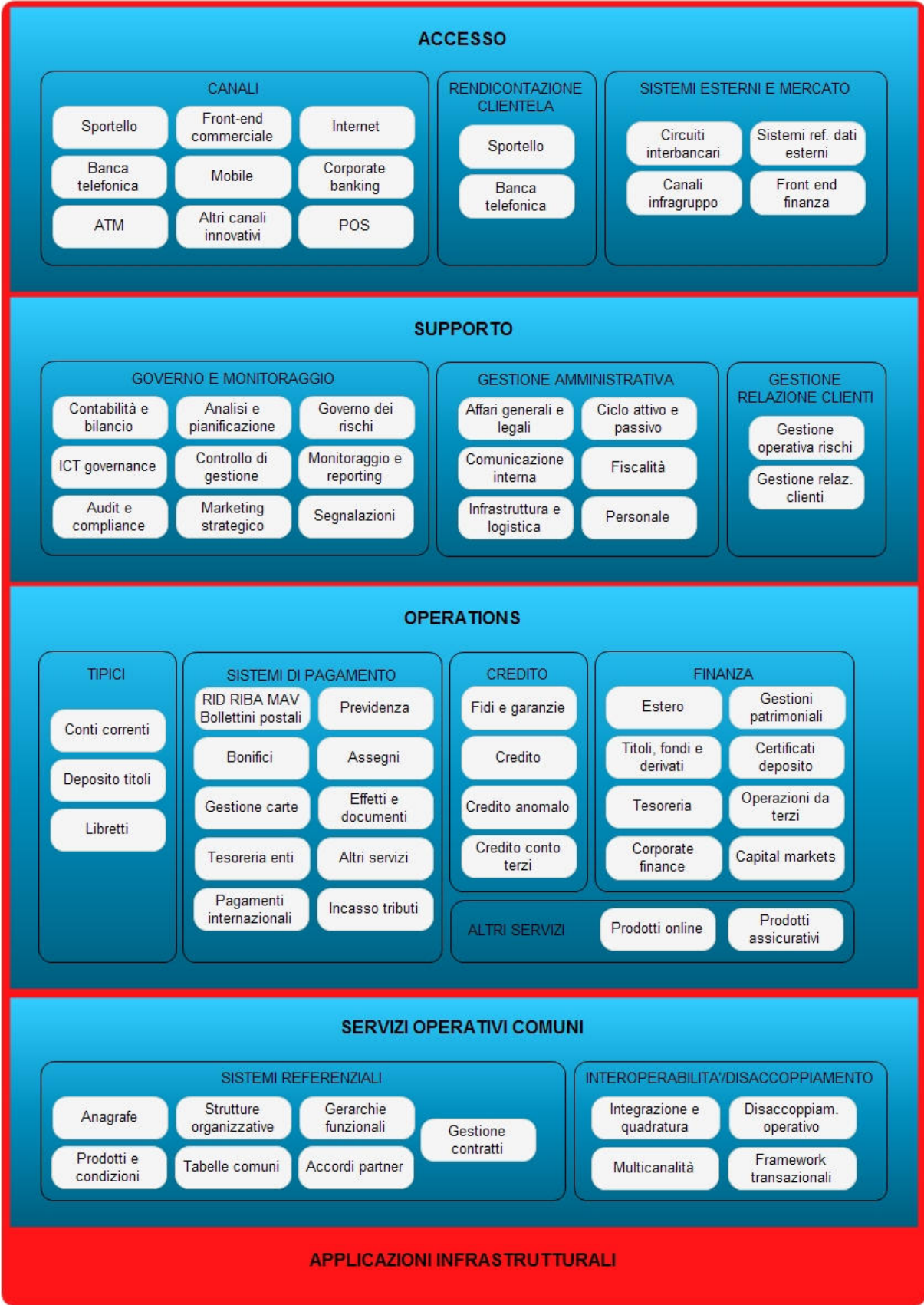
- tradurre, pianificare e gestisce le richieste provenienti dal front office, espresse come un insieme di servizi chiamati in un certo ordine a livello di middle e back office;
- gestire i processi interni del sistema informatico;
- gestire le priorità.

## **8.4 - Modello applicativo ABI Lab**

Partendo dalla tassonomia dei processi bancari e dal modello funzionale individuato, l'ABI Lab ha preso le mosse per definire una serie di modelli di architettura applicativa.

Sulla base delle best practice condivise tra le banche e attraverso il confronto dei diversi modelli applicativi definiti, è stato possibile individuare un framework architetturale di riferimento. Sono stati identificati quattro livelli logici che forniscono una chiave di lettura della rappresentazione grafica delle quattro zone che costituiscono il modello applicativo: Front Office/Accesso, Middle Office/Supporto, Back Office/Operations e Common/Servizi operativi comuni.

<b>Front Office</b>	<b>Relazione con partner e clienti, gestione delle vendite</b>
<b>Middle Office</b>	<b>Definizione e controllo dell'esecuzione dei servizi</b>
<b>Back Office</b>	<b>Esecuzione dei servizi</b>
<b>Common</b>	<b>Servizi comuni</b>



La rappresentazione grafica della Mappa Applicativa, oltre a essere riferita ai macro blocchi applicativi (zone), si articola su due livelli di granularità:

- Dominio applicativo (distretto): rappresenta la categorizzazione di più alto livello delle aree applicative in banca;
- Gruppo applicativo (lotto): rappresenta l'ambito applicativo di una prima classificazione delle attività bancarie e può essere spesso messo in corrispondenza con la funzionalità bancaria che essa supporta.

### **8.5 - Caso di studio - Modello applicativo target**

Una volta che sia stato individuato un modello applicativo di riferimento, in questo caso il modello definito dall'ABI, bisogna esaminare il modo in cui i blocchi che lo costituiscono, siano essi distretti o lotti, vengono influenzati dalle scelte che sono state prese a livello funzionale nel caso di studio considerato.

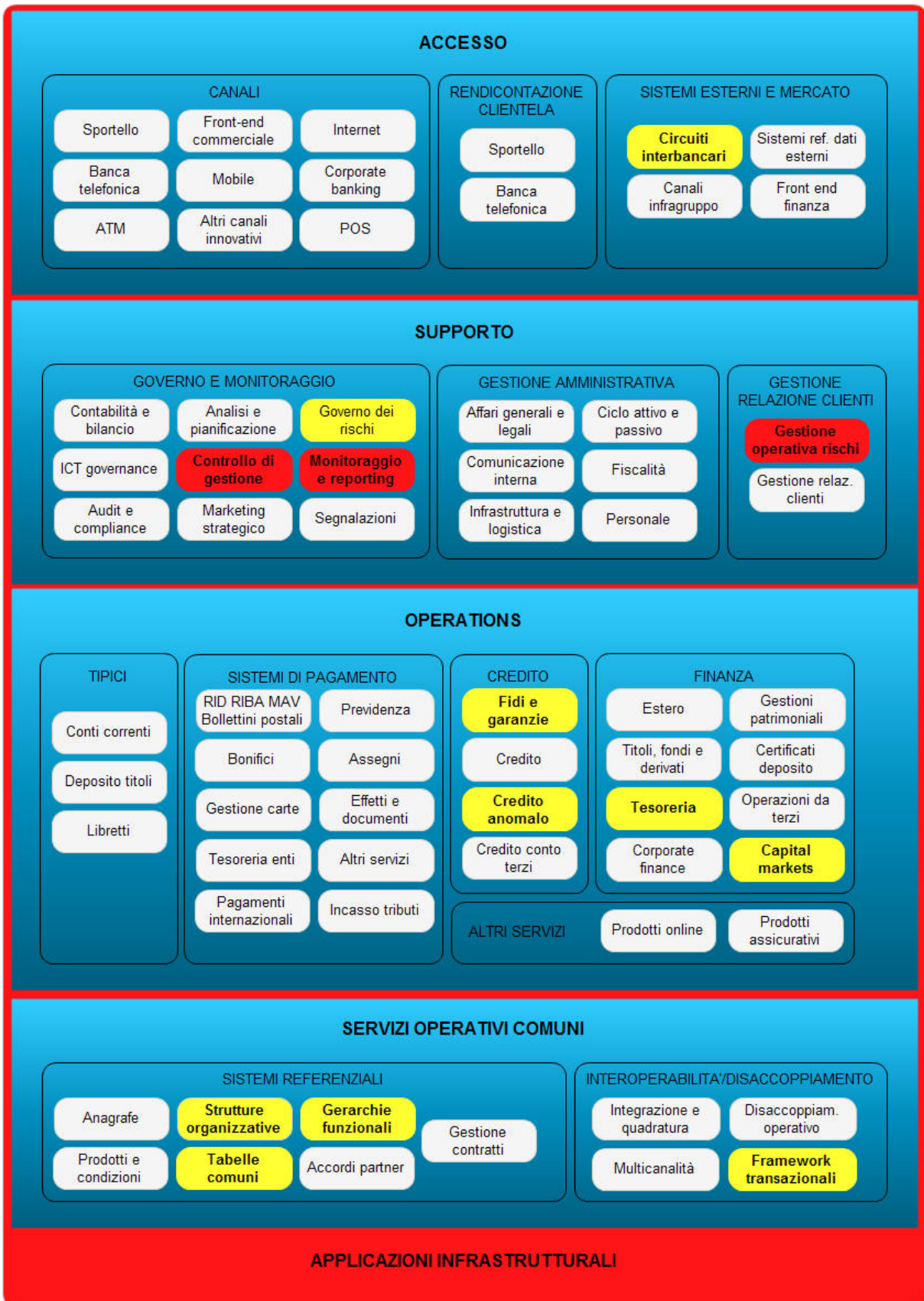
L'applicazione di sportello che è già presente nella banca probabilmente sarà già in grado di gestire lo sportello leggero. Diverso sarebbe il discorso se la banca avesse solo sportelli leggeri e dovesse aprire sportelli pesanti di una filiale più complessa. In quel caso il Canale Sportello sarebbe interessato da nuove funzionalità e, di conseguenza, da nuove applicazioni.

- **Circuiti interbancari** può necessitare di modifiche, poiché è il modo in cui vengono acquisiti i soldi dall'esterno.
- **Controllo di gestione**, per verificare sia l'aumento o meno della redditività a seguito dell'introduzione dei nuovi sportelli leggeri, sia la riduzione del rischio operativo.
- **Governo dei rischi**, per sorvegliare e misurare in maniera sistematica i parametri e i risultati della gestione del rischio.
- **Monitoraggio e reporting**, per monitorare i clienti di gruppo e gli eventuali sconfinamenti.

Mentre, nell'impatto sul modello funzionale, vengono interessati elementi quali la gestione delle risorse immobiliari e logistiche e delle risorse umane, a livello applicativo non cambia nulla, poiché sono gestite allo stesso modo che in passato.

- **Gestione operativa rischi**, interessata da tutte le attività finalizzate alla riduzione del rischio, quali l'elaborazione della blacklist dei paesi a rischio, la misurazione dello scoring della clientela, ecc.
- **Credito anomalo**, che si occupa di gestire il credito della clientela con riferimento allo scoring misurato.
- **Fidi e garanzie**, poiché sulla base dello scoring più preciso della clientela cambiano le politiche di fido: ad esempio, se un cliente ha uno scoring troppo alto, viene ridotto il fido.
- **Tesoreria**, ossia dove si gestiscono i soldi, poiché acquisendo provviste dai mercati internazionali è necessaria la gestione del cambio e dei conti destinati alle diverse attività della banca.
- **Capital markets**, è naturalmente interessato poiché è il mercato, azionario o di obbligazioni, dove la banca raccoglie i fondi a lungo termine.
- **Strutture organizzative**, poiché devono essere gestiti gli sportelli leggeri.
- **Gerarchie funzionali**, poiché all'interno della banca c'è un sistema di deleghe che comporta un livello prestabilito di compiti e responsabilità, ad esempio per alcune operazioni è necessaria l'approvazione da un ufficio di livello superiore o avviene il passaggio di una pratica da un ufficio a un altro.
- **Tabelle comuni** potrebbe essere interessato dalla necessità di distinguere, nell'elenco degli sportelli bancari, i nuovi sportelli leggeri. Ciò dipende da come è stata implementata la tabella in passato.
- **Framework transazionali** poiché, nell'ambito della riorganizzazione delle filiali in un'ottica di maggior efficienza, viene migliorato il sistema di workflow. Si tratta di un ambito tipicamente applicativo, mentre a livello funzionale non cambia nulla.

Nella figura sono evidenziati in giallo i blocchi applicativi dell'architettura interessati da un basso livello di cambiamento e in rosso quelli che comportano un elevato livello di cambiamento.

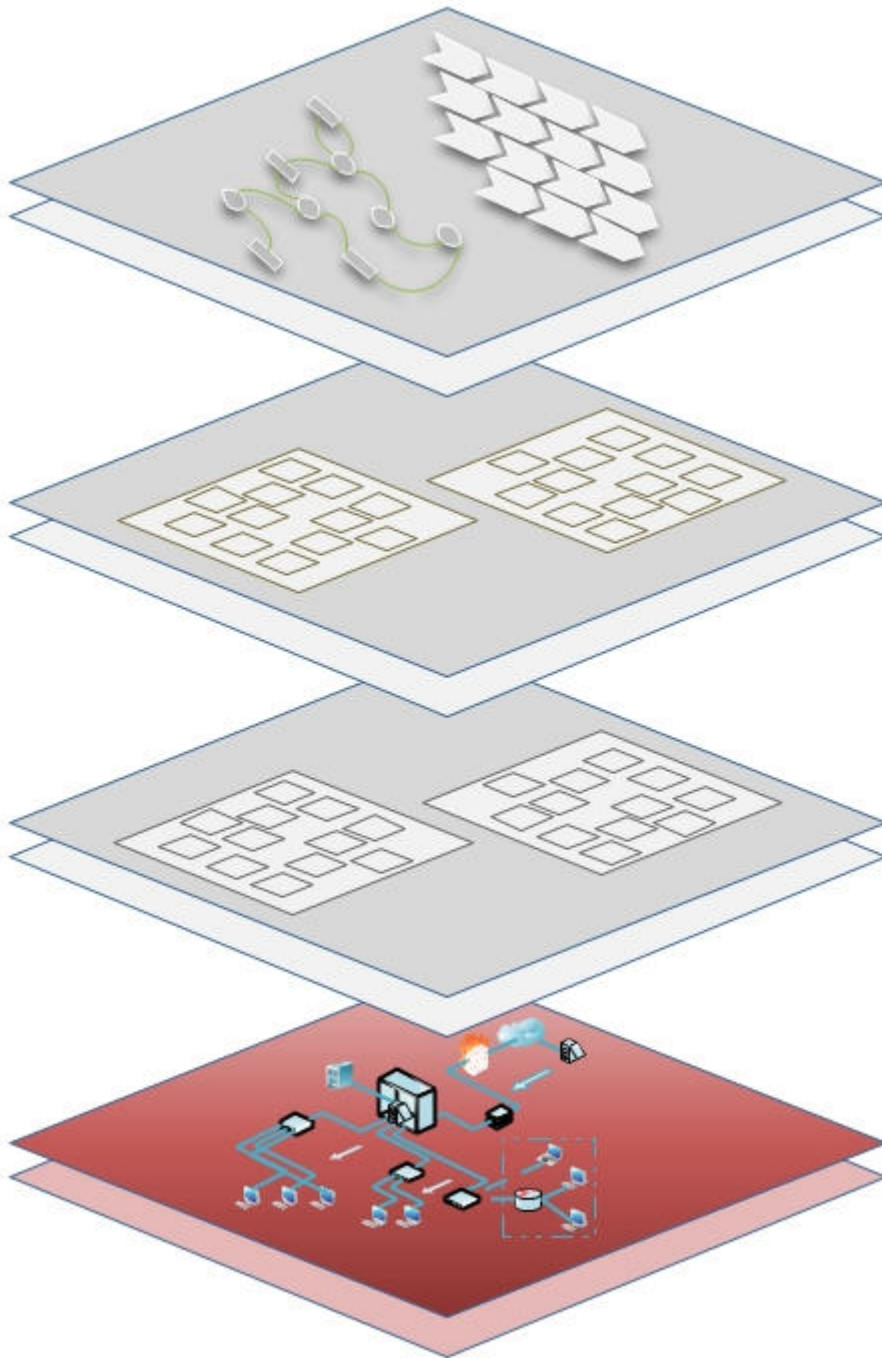




	Riduzione delle insolvibilità	Efficientamento organizzazione filiali	Efficientamento acquisizione riserva bancaria	Riduzione rischi	Apertura nuovi mercati di credito
<b>ACCESSO</b>					
Circuiti interbancari			<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>SUPPORTO</b>					
Controllo di gestione		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Governo dei rischi				<input checked="" type="checkbox"/>	
Monitoraggio e reporting	<input checked="" type="checkbox"/>				
Gestione operativa rischi				<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>OPERATIONS</b>					
Credito anomalo	<input checked="" type="checkbox"/>				
Fidi e garanzie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Tesoreria			<input checked="" type="checkbox"/>		
Capital markets			<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>SERVIZI OPERATIVI COMUNI</b>					
Strutture organizzative		<input checked="" type="checkbox"/>			
Gerarchie funzionali		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Tabelle comuni		<input checked="" type="checkbox"/>			
Framework transazionali		<input checked="" type="checkbox"/>			

Si può notare come l'apertura a nuovi mercati di credito, che interessava le funzioni di pianificazione strategica, di sviluppo e gestione del piano di marketing e l'area della gestione del credito, non comporti modifiche a livello applicativo.

## 9 - URBANISMO E ARCHITETTURA TECNOLOGICA



L'identificazione delle arterie di comunicazione e della direzione dei flussi nella fase di completamento dell'architettura applicativa deve essere completata da elementi volumetrici,

in quanto questi sono gli elementi base per la definizione dei requisiti per le infrastrutture tecniche che supportano il sistema IT.

Il livello di architettura tecnologica nel framework di riferimento riguarda l'infrastruttura tecnologica del sistema informatico, la quale rappresenta tutto l'hardware e le installazioni software prodotte per consentire alle applicazioni che automatizzano i processi di business di essere realizzate in un ambiente che soddisfi l'utente.

Essi comprendono, in particolare:

- le reti locali e a lunga distanza;
- le piattaforme hardware;
- il software di base (sistema operativo, DBMS, middleware, ecc.).

Tali infrastrutture sono classificabili in base al loro ambito di utilizzo nel sistema informatico, e includono:

- le infrastrutture tecnologiche primarie che hanno un ruolo nell'intero sistema IT;
- le infrastrutture tecnologiche secondarie che hanno un ruolo in una zona o in alcuni distretti nel sistema IT;
- le infrastrutture tecnologiche terziarie che hanno un ruolo limitato a un lotto, o a un gruppo di lotti del sistema IT.

Nel contesto di un progetto di urbanizzazione del sistema informatico, è consigliabile concentrarsi sulle infrastrutture tecnologiche primarie e, se necessario, su qualche punto basilare per l'impresa relativamente alle infrastrutture secondarie. Infatti, come sarà evidenziato più avanti per l'ambiente bancario, ma vale anche per la maggior parte dei contesti imprenditoriali, lo stato di evoluzione del progetto di urbanizzazione del sistema a livello tecnologico è ancora molto carente.

Nel complesso, le infrastrutture tecnologiche secondarie e terziarie si occupano in maniera limitata dell'architettura tecnica, relativamente a un singolo lotto o, al limite, a un distretto, rispetto alla definizione del framework di riferimento per il piano di urbanismo che prevede la ristrutturazione tecnologica dell'intero sistema informatico.

Il dimensionamento della struttura tecnica del progetto di urbanizzazione, che non è coperto dal caso di studio, deve consentire di:

- definire le linee generali per quanto riguarda le infrastrutture tecniche;

- categorizzare la struttura delle arterie, delle piattaforme e delle reti sulla base degli elementi volumetrici raccolti a livello applicativo;
- elaborare proposte di strumenti tecnologici per le infrastrutture, che consentano la migrazione verso una più diffusa standardizzazione.

Infine, il passaggio da un'architettura software a quella tecnica inizia con una fase di transizione del modello destinata a fornire dati sufficienti per la compilazione degli allegati tecnici che consentiranno l'invio di richieste di informazioni, di proposte e richieste agli architetti tecnici e agli integratori di sistemi.

## 10 - LA BANCA NAZIONALE DEL LAVORO

La Banca Nazionale del Lavoro è stata fondata nel 1913 come Istituto di Credito per la Cooperazione ed ha assunto l'attuale denominazione nel 1929.

Con i suoi 97 anni di storia, BNL è una delle banche più note in Italia.

La Banca è stata trasformata da Istituto di diritto pubblico, controllato dal Ministero del Tesoro per circa l'80% del capitale, in Società per Azioni nel 1992. Nel novembre 1998, è stata privatizzata mediante un'offerta pubblica di vendita.

La BNL è oggi il 6° gruppo bancario italiano in termini di totale dell'attivo, rientra fra le prime 60 banche in Europa e fra le prime 100 al mondo, con circa 3 milioni di clienti privati e 40mila imprese. Ad essa fanno capo le attività di banca commerciale (BNL bc), Artigiancassa (credito agevolato) e Ifitalia (factoring).

Nel 2006 la Banca è entrata a far parte del Gruppo BNP Paribas, uno dei leader europei dei servizi bancari e finanziari e una delle 6 banche più solide del mondo secondo la valutazione di Standard & Poor's e 17° gruppo mondiale, secondo la classifica di Forbes.

A seguito della riorganizzazione e integrazione delle attività italiane nell'ambito del Gruppo BNP Paribas, BNL oggi presidia l'attività di banca commerciale in Italia, Paese che costituisce per il Gruppo il secondo mercato domestico dopo la Francia.

BNP Paribas è un gruppo bancario internazionale, presente in oltre 80 paesi nel mondo. Dopo l'acquisizione di Fortis, è la prima banca della zona Euro per depositi e può contare su quattro mercati domestici: oltre a Francia e Italia, anche Belgio e Lussemburgo.

Al fine di coniugare le attività di business con la sua dimensione mondiale, BNP Paribas ha organizzato la propria struttura in tre settori di attività: Retail Banking, Investment Solutions e Corporate & Investment Banking.

L'ingresso nel Gruppo BNP Paribas ha dato a BNL ulteriore slancio competitivo nel mercato italiano e internazionale, nonché una nuova capacità di ampliare l'offerta di prodotti e servizi. La strategia di sviluppo attuata dalla Banca ha accelerato la dinamica di acquisizione di nuova clientela, sia sul fronte retail sia su quello delle imprese.

BNL offre un'ampia gamma di prodotti e servizi bancari, finanziari e assicurativi, da quelli tradizionali ai più innovativi, dedicati ai diversi segmenti di mercato: retail e private, corporate e pubblica amministrazione.

BNL occupa posizioni di rilievo in tutte le forme del credito incluso il project financing, il leasing, il factoring, il cash management, i pagamenti internazionali e i servizi online. Opera inoltre nelle attività di international banking, gestione dei rischi finanziari e intermediazione mobiliare.

L'assetto organizzativo della Direzione Generale di BNL si articola in:

- Linee di Business, strutture a presidio dei mercati e a supporto delle attività commerciali;
- Funzioni, strutture a presidio dei processi di governance.

BNL presidia il territorio attraverso la propria rete commerciale organizzata in 5 Direzioni Territoriali (corrispondenti a 5 macroregioni: Nord Ovest, Nord Est, Centro, Lazio-Sardegna, Sud) per ogni Mercato/Filiera di riferimento (Retail, Corporate, Produzione e Assistenza Commerciale, Rischi). Con tale organizzazione, la banca è in grado di assicurare una vicinanza ai clienti sui diversi territori, intercettandone i bisogni e proponendo soluzioni mirate in modo efficace e tempestivo.

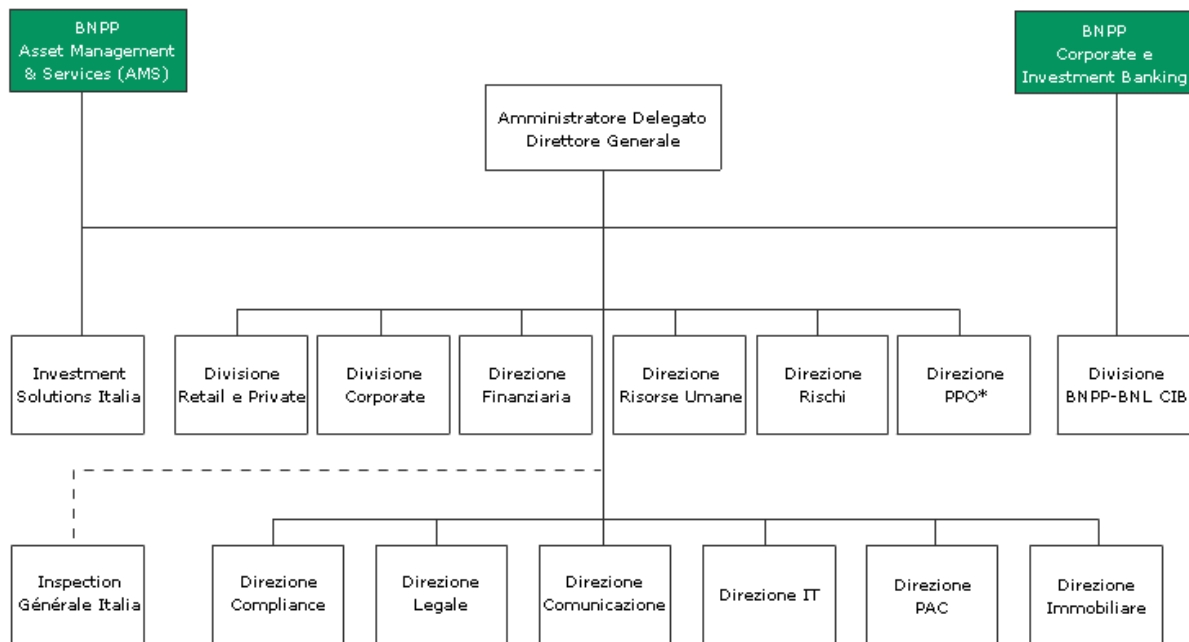
In tal senso l'ingresso nel gruppo BNP Paribas riposiziona BNL nel contesto competitivo del mercato italiano grazie ad un profondo processo di cambiamento basato sul patrimonio di esperienze consolidate e di successo realizzate nel mercato domestico francese (BDDF - Banque De Détail en France), sulla piattaforma internazionale del business retail internazionale (SFDI - Services Financiers Spécialisés e la Banque de Détail à l'International) e sull'asset management con la raccolta, la gestione e il potenziamento del risparmio e dei servizi correlati (AMS - Asset Management and Services).

L'ingresso di BNL nel gruppo BNP Paribas rafforza l'identità di BNL su due aspetti fondamentali:

- BNL mantiene il proprio ruolo di banca completa, forte della relazione che detiene dal 1913 con la propria clientela;
- BNL diventa rappresentante in Italia di BNP Paribas.

Il nuovo logo di BNL e il motto del Gruppo BNP Paribas, "La banca per un mondo che cambia", esprimono al meglio questa nuova ricchezza e sono la più concreta testimonianza e promessa dell'apertura al mondo e della volontà di perseguire il cambiamento e l'innovazione per la nuova BNL.

## 10.1 - Organizzazione IT di BNL



\* Direzione Pianificazione, Progettazione e Organizzazione

Al vertice della BNL c'è l'amministratore delegato, da cui dipendono i dipartimenti responsabili dei diversi settori della banca. Uno di questi è la Direzione IT, articolata internamente in:

- Organizzazione (MOA - Maîtrise d'Ouvrage / Project Supervisor)
- Sviluppo (MOE - Maîtrise d'Oeuvre / Project Owner)
- Sicurezza informatica
- Produzione informatica
- Architetture Funzionali ed Applicative

L'Ufficio Organizzazione (MOA), l'Ufficio Sviluppo (MOE) e l'Ufficio Architetture Funzionali ed Applicative fanno capo alla Direzione IT.

L'Ufficio DIT Architetture Funzionali ed Applicative, responsabile del progetto di urbanizzazione dell'architettura di BNL, comunica con gli altri due uffici: con i responsabili



dell'organizzazione per quanto riguarda i processi, con chi si occupa di sviluppo per quanto riguarda le applicazioni.

Il processo di urbanizzazione in BNL non è stato avviato come naturale conseguenza della maturazione di una esigenza condivisa all'interno o nel contesto di studio portato avanti in ABI. In occasione di fusioni, acquisizioni o incorporazioni di aziende, nasce la necessità di avere strumenti comuni di condivisione delle scelte. Poiché BNP Paribas utilizzava modelli architeturali impostati secondo il modello di urbanistica, BNL ha intrapreso lo stesso percorso. I risultati sono stati molto positivi, con approfondimenti in maggior misura su alcuni aspetti, in particolare nel controllo capillare dei progetti e approfittando dei vantaggi della condivisione delle conoscenze con la capogruppo.

## **10.2 - Fondamentali del Gruppo BNP Paribas**

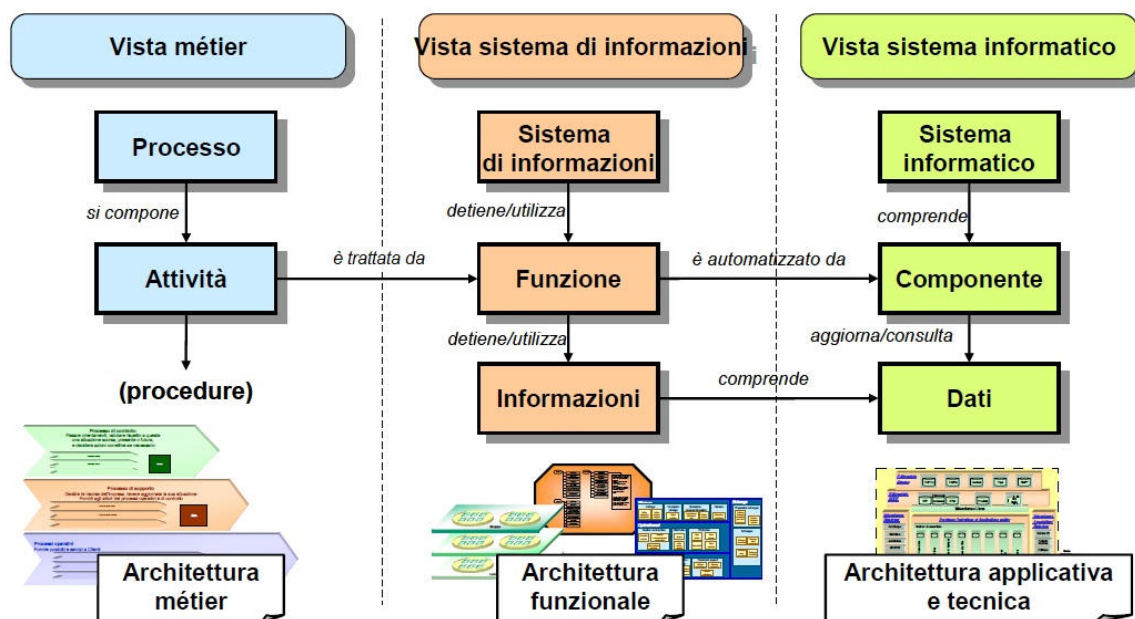
Le architetture del Gruppo BNP Paribas si riferiscono a un metamodello di urbanistica che descrive in modo omogeneo e articolato l'insieme delle entità che costituiscono un Sistema Informativo.

Il Sistema Informativo è strutturato su quattro grandi livelli:

- architettura di business, che descrive i processi, le procedure e gli attori;
- architettura funzionale, che rappresenta le funzioni e le informazioni gestite;
- architettura applicativa, che descrive i componenti applicativi e i dati trattati;
- architettura tecnica, relativa alle infrastrutture tecnologiche (software e hardware).

L'architettura funzionale rappresenta l'elemento di continuità, nonché la garanzia di stabilità del Sistema Informativo, in quanto deve essere capace di resistere sia all'evoluzione dell'organizzazione sia all'evoluzione delle applicazioni.

Al fine di garantire una completa comprensione del metamodello e delle specificità dei quattro livelli, nonché delle connessioni fra gli stessi, BNP Paribas ha definito il glossario associato al metamodello ed articolato nelle seguenti viste: *métier* (business), sistema di informazioni (funzionale) e sistema informatico (applicativa).



A partire dal metamodello adottato da BNP Paribas, la Banca Nazionale del Lavoro ha provveduto alla definizione del proprio modello e del relativo glossario al fine di fornire un framework di riferimento e una terminologia comune all'interno della banca.

### 10.3 - Piano di urbanismo del Gruppo

Il Sistema Informativo del Gruppo viene rappresentato utilizzando una struttura su tre livelli gerarchici interconnessi.

Nei livelli inferiori vengono rappresentati i sistemi informativi del singolo Polo bancario, mentre in quelli superiori sono posizionate le funzioni e applicazioni comuni a più sistemi, ossia quelle riusabili e/o complementari.

I livelli previsti sono i seguenti:

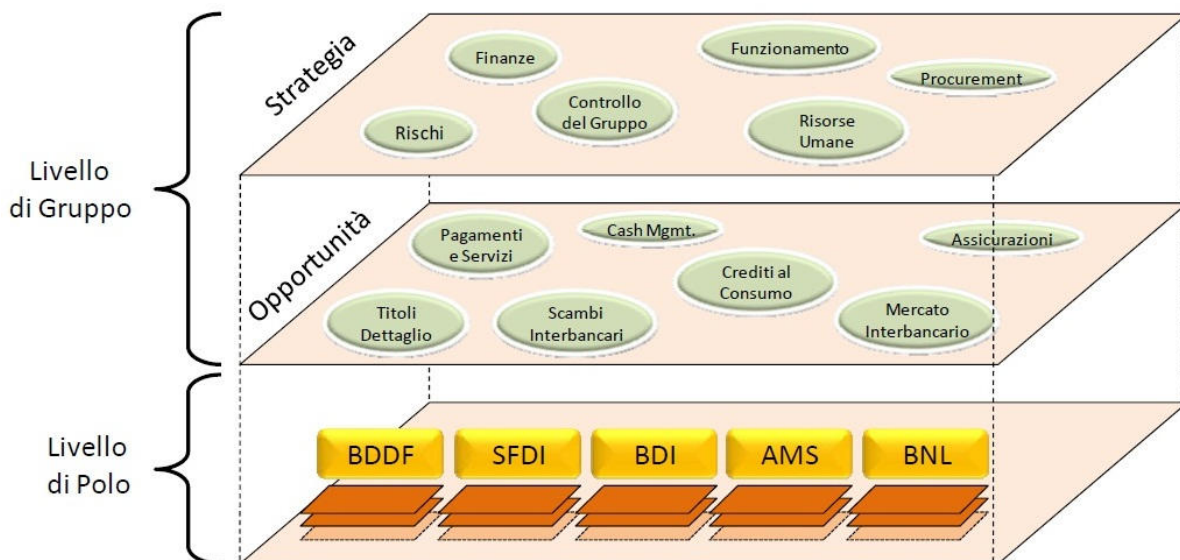
1. Livello di Gruppo (per strategia)
2. Livello di Gruppo (per opportunità)
3. Livello di Polo

L'urbanismo di gruppo prevede che nel livello più alto siano posizionate le applicazioni di riferimento dell'intero Gruppo (Rischi, Finanze, Controllo del Gruppo, Risorse Umane, Acquisto e Funzionamento).

A livello di opportunità di Gruppo vengono elevati tutti quei sistemi applicativi che possono essere utilizzati da più di un Polo mettendo a fattor comune specifiche applicazioni (es. SWIFT, accesso ai mercati finanziari, ecc.).

Nel livello più basso sono riportati i sistemi informativi delle singole società appartenenti al Gruppo e le loro specificità.

I poli sono tenuti a sincronizzare le proprie informazioni con questi sistemi in modo da permettere una visione complessiva del Gruppo BNP Paribas.



### **POLI BNP Paribas:**

BDDF - Banque De Détail en France (Mercato domestico francese)

SFDI - Services Financiers Spécialisés e la Banque de Détail à l'International (piattaforma internazionale del business retail internazionale)

BDI - Banca d'Investimento

AMS - Asset Management and Services (gestisce gli asset della banca tramite la raccolta, il coordinamento e il potenziamento dei servizi correlati al risparmio)

BNL - Banca Nazionale del Lavoro

Ai poli indicati in figura si aggiungono anche le altre banche appartenenti al Gruppo.

#### **10.4 - Centri di Competenza**

Per venire incontro a specifiche tematiche chiave per il business del Gruppo, BNP Paribas ha definito, in aggiunta alle regole appena esposte, alcuni ambiti di presidio, denominati Centri di Competenza, con l'obiettivo di condividere conoscenze ed esperienze in un'ottica di miglioramento continuo, garantire un adeguato livello di coerenza architeturale all'interno del Gruppo, ridurre i costi e rendere possibile il riuso di soluzioni applicative preesistenti.

Al fine di mettere i Centri di Competenza in condizione di fornire supporto a tutte le società del Gruppo su queste tematiche chiave, è stato deciso di identificarli, dal punto di vista funzionale, come organizzazioni trasversali, piuttosto che inquadrarli gerarchicamente.

I Centri di Competenza nascono dalla volontà di assemblare le esperienze e le conoscenze sviluppate dalle società del Gruppo in relazione a singoli progetti, e sono coordinati operativamente da un Referente appartenente ad una di queste società, in base alle competenze possedute.

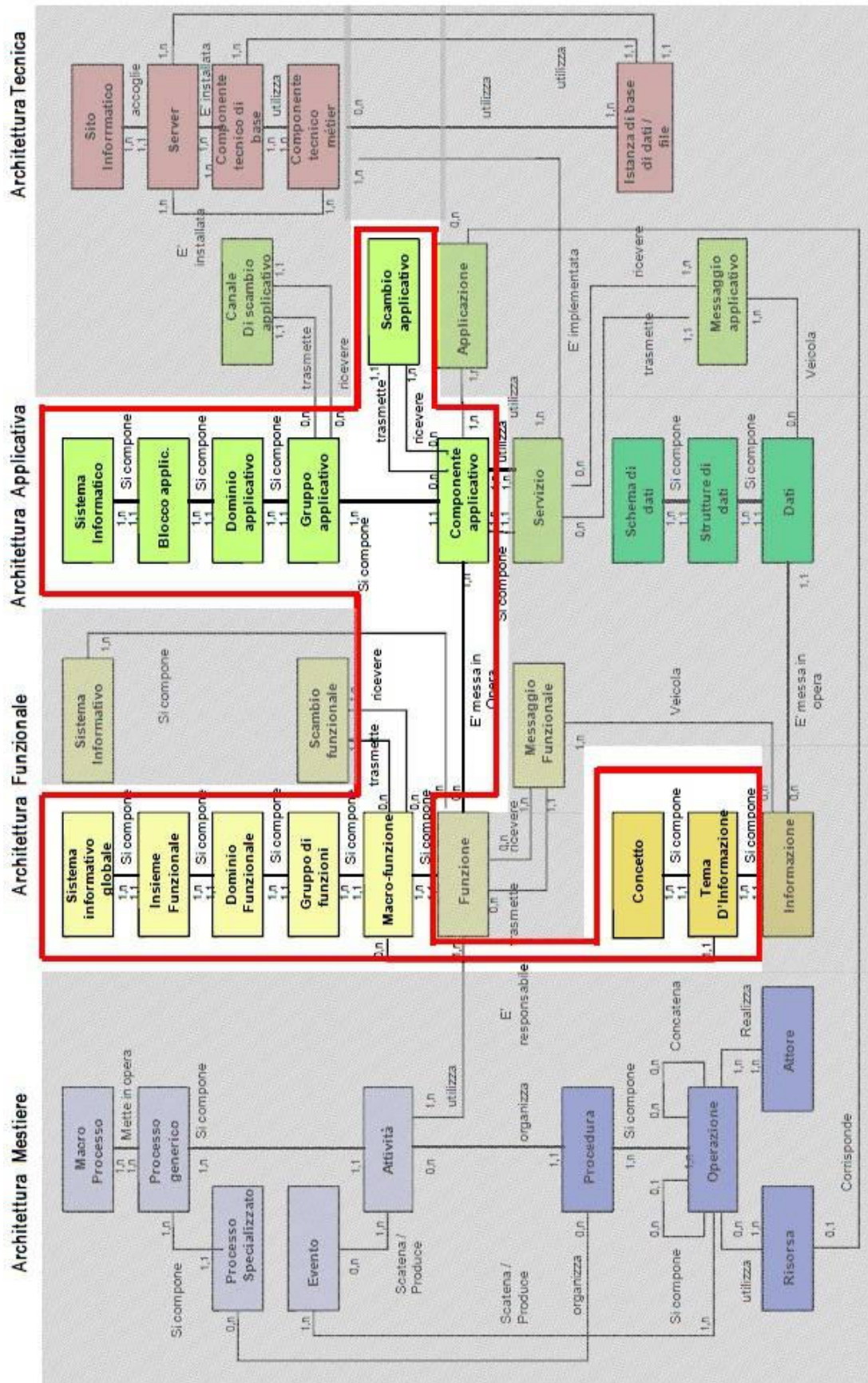
I Centri di Competenza attualmente attivi nel Gruppo sono:

- CRM, per condividere la conoscenza dei sistemi di Customer Relationship Management, già presenti nelle società del Gruppo, e garantire la condivisione delle best practice in tema di gestione della relazione con il cliente;
- Sistemi Esperti e Scoring, per unire studi specifici su Sistemi Esperti e per compiere analisi mirate all'identificazione di un sistema comune di Scoring;
- Sicurezza IT, al fine di individuare e condividere norme e standard di Gruppo in linea con le best practice in materia di sicurezza informatica;
- Gestione Documentale e Archiviazione, per garantire la condivisione di best practice in materia di archiviazione e gestione della documentazione commerciale e amministrativa, con l'obiettivo di individuare strumenti tecnologici comuni di supporto al fine di garantirne l'integrità, la tracciabilità e l'autenticità;

- Analisi di Mercato, per condividere strumenti, metodi e tool per la raccolta, gestione e condivisione di dati e studi di mercato a supporto delle decisioni;
- Human Resources, per fornire supporto nell'ambito di progetti che interessano l'area delle risorse umane, per garantire l'utilizzo di strumenti comuni e condivisi;
- BPM e Workflow, al fine di garantire la condivisione di modelli, processi e strumenti a supporto della modellazione, ottimizzazione e automazione dei processi di business;
- Business Intelligence, per fornire supporto in termini di best practice, modalità operative e tool per la raccolta, analisi e reporting dei dati utili alla valutazione dell'andamento del business della Banca;
- Test e Qualificazione, per garantire un processo di gestione degli aspetti relativi al processo di test delle applicazioni (predisposizione dei test, esecuzione delle prove, tracciabilità delle attività effettuate, ecc.);
- ATM, per raccogliere le competenze e le conoscenze in merito alle teller machine.

Le attività dei Centri di Competenza sono finalizzate alla valutazione di conformità dei progetti della banca. Ciascun Centro ha definito inoltre delle specifiche regole di progettazione, per il proprio ambito di azione, e un set di domande chiave al fine di permettere una facile identificazione dei progetti per i quali è richiesto il proprio supporto e intervento.

# 11 - IL METAMODELLO BNL



Il Metamodello BNL

Sulla base del metamodello a quattro livelli definito da BNP Paribas e nel rispetto dei principi e delle regole di gruppo, BNL ha definito il proprio metamodello circoscrivendo l'ambito di riferimento alle sole Architetture Funzionali e Applicative coerentemente con gli ambiti di presidio attribuiti a DIT Architetture Funzionali ed Applicative.

Nella figura, l'area del metamodello coinvolta è delimitata in rosso.

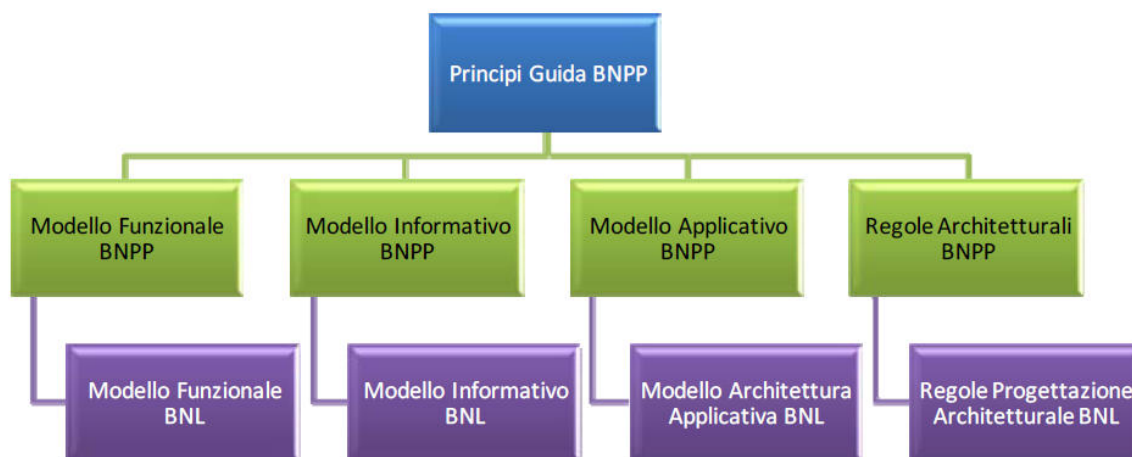
In quest'ottica, gli aspetti relativi all'Architettura di Business rappresentano esclusivamente un input all'attività di analisi, mentre quelli connessi all'Architettura Tecnica non sono oggetto di tale studio.

Questo è stato necessario per permettere il completamento del progetto e rendere operative le architetture in tempi accettabili.

All'interno del perimetro individuato, sono stati quindi definiti i tre modelli di riferimento di BNL:

- il Modello Funzionale;
- il Modello Informativo;
- il Modello Applicativo.

La definizione di tali modelli e delle regole che dovranno guidare i futuri sviluppi applicativi in BNL è frutto del recepimento da parte di DIT Architetture Funzionali ed Applicative dei principi, dei modelli e delle regole architettonali di Gruppo.



Al fine di supportare operativamente la definizione e la gestione del Sistema Informativo BNL in maniera coerente con questi modelli di riferimento, DIT Architetture Funzionali ed

Applicative ha realizzato lo sviluppo di un tool applicativo (OMDM) a supporto delle fasi di progettazione e manutenzione del Sistema Informativo BNL finalizzato a:

- raccogliere e organizzare le informazioni di dettaglio sul parco applicativo BNL;
- garantire il controllo delle progettualità in ambito architeturale/applicativo;
- supportare l'attività dei Comitati Architetture;
- supportare le attività di Impact e What-If Analysis;
- predisporre la reportistica standard e ad-hoc relativamente agli oggetti del Sistema Informativo BNL.

Benché prevista dalla teoria, per un'impostazione ottimale dell'approccio urbanistico, in BNL non esiste una mappa globale dei processi bancari e non c'è un ente centralizzato che si occupa di questo compito. Per questo motivo BNL restringe il perimetro di approfondimento del metamodello alle architetture funzionale e applicativa.

L'impostazione metodologica per l'analisi e la documentazione dei processi è stata definita in BNL con un documento che ne descrive gli standard metodologici e terminologici per l'individuazione, la rappresentazione e la classificazione dei processi.

A livello di processo la situazione attuale è costituita dalla presenza di nicchie in cui i processi sono sviluppati e da molte altre aree in cui i processi non sono sviluppati. Ad esempio, per quanto riguarda il settore della monetica, i processi vengono controllati a livello teorico, concentrando pragmaticamente l'attenzione su risultati di operazioni, transazioni, commissioni, scadenze, POS venduti, ecc.

Settori che si occupano di applicazioni orientate al controllo di gestione, al marketing, ecc., ragionano invece in maniera integrata in un'ottica di processo. Per impostare una campagna di marketing, ad esempio, è necessario il raccordo tra chi idea la campagna, chi la organizza, chi la distribuisce sul territorio e la clientela. Si tratta di un lavoro molto più complesso del mero conteggio dei risultati monetari di transazioni e necessita quindi di una visione di più alto livello.

Se si ragiona su una singola applicazione, che opera in un modo preciso, non ci sono problemi, poiché il capo progetto e l'utente di business comprenderanno i propri interessi reciproci grazie all'affinità culturale che l'applicazione stessa ha instaurato tra loro. Se invece gli stessi attori dovessero ragionare sulla visione globale della banca, dovrebbero considerare una miriade di fattori e di variabili che ne comprometterebbero quasi certamente l'operatività.



È per questo motivo che la visione per processi, quando non venga imposta dall'alto, rimane circoscritta a pochi ambiti.

Questa differenziazione di approcci, di conseguenza, non favorisce una visione e uno sviluppo integrato della banca. L'approccio metodologico indicato, infatti, prevedrebbe che la banca fosse completamente coerente al suo interno. La realtà è che c'è un comportamento a macchia di leopardo, in cui la progettazione di processo è una cosa da cui non si può prescindere, ma non si può partire dai processi di alto livello. Si parte invece dai processi del perimetro interessato dall'intervento progettuale.

### **11.1 - Individuazione e catalogazione dei processi in BNL**

La definizione standard di processo aziendale in BNL è la seguente:

“Il processo è una sequenza organizzata di attività che, a fronte di un'esigenza da soddisfare, trasforma un input in un output al fine di ottenere un prodotto/servizio avente valore per il cliente interno o esterno all'azienda.”

Per approfondire ulteriormente come si può individuare un processo è necessario trattare in dettaglio i vari elementi che compongono la definizione:

- **Sequenza organizzata**, ovvero le attività si susseguono tra loro in base ad espliciti legami causali e temporali. L'output di un'attività può essere necessario all'esecuzione dell'attività successiva (legame causale), oppure più attività possono o devono essere eseguite in parallelo tra loro (legame temporale);
- L'attività **trasforma**, utilizzando/consumando delle risorse aziendali (materiali e/o immateriali), un input in un output aggiungendo valore;
- **Prodotto/servizio**: è inteso come il risultato della trasformazione che soddisfa l'esigenza iniziale ed assume caratteristiche specifiche diverse in relazione all'ambito dell'azienda nel quale si colloca il processo che lo eroga (ad esempio un prodotto commerciale nel caso di processi originati da esigenze di business, un prodotto software nel caso di processi originati da esigenze di supporto al business

dell'Azienda, un prodotto di pianificazione nel caso di processi originati da esigenze di Governo dell'Azienda, ecc.)

- **Cliente:** può essere rappresentato da un cliente fisico o da un altro processo aziendale.

Si tratta di una definizione generica di un Processo di Lavoro che è applicabile a prescindere dal contesto e dal livello di dettaglio al quale si intende rappresentare il processo stesso.

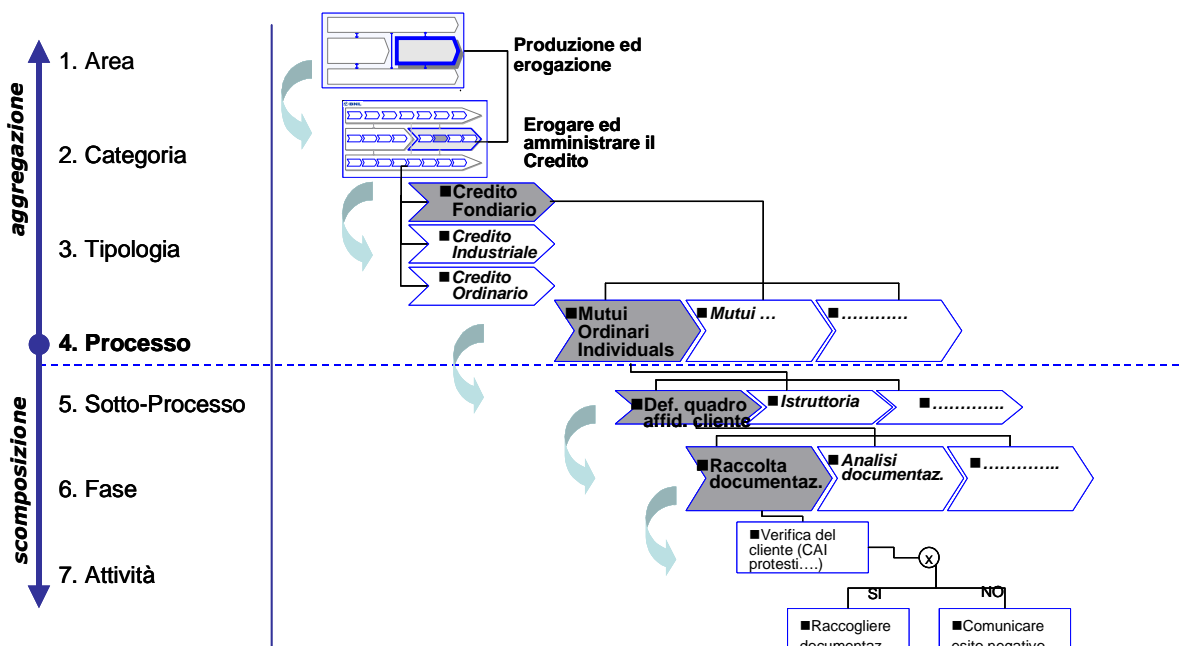
È vero infatti che qualunque sequenza organizzata di attività finalizzata a soddisfare l'esigenza di un cliente può essere un processo ma, volendo utilizzare i processi ai fini dell'analisi e/o rappresentazione di un'azienda, è necessario che questi vengano individuati, rappresentati e catalogati in maniera uniforme attraverso la definizione di elementi discriminanti quali, ad esempio, il contesto di riferimento (inteso come business dell'azienda), il prodotto/servizio erogato, il cliente ed il livello di dettaglio della rappresentazione.

I passi attraverso i quali viene rappresentata l'azienda attraverso i processi sono:

1. **L'individuazione dei processi** attraverso regole finalizzate ad individuare in maniera univoca il processo in qualunque ambito aziendale;
2. **La rappresentazione dei processi** attraverso regole di scomposizione finalizzate alla definizione di un livello di dettaglio omogeneo di rappresentazione del processo;
3. **La classificazione dei processi** attraverso regole di aggregazione finalizzate alla collocazione omogenea del processo in contesti aziendali di riferimento.

In questo modo sarà possibile ottenere un elenco omogeneo di processi:

- rappresentabile con viste differenti in relazione agli attributi del processo da evidenziare (es. prodotto erogato, rischi, unità organizzative coinvolte, sistemi informatici a supporto, ecc.) che costituiscono le diverse realtà aziendali che insistono sui processi stessi;
- fruibile con livelli di dettaglio differenti in relazione all'esigenza da soddisfare (es. normativa operativa di dettaglio, analisi top-down su aggregati omogenei, ecc.), come esemplificato nella figura seguente:



## L'individuazione dei processi

Ai fini dell'individuazione sono state definite delle regole che, partendo dalla definizione generale di processo, prendono in esame le caratteristiche del prodotto/servizio erogato al fine identificare univocamente ciò che in BNL è considerato processo.

Il Processo in BNL è una sequenza di attività finalizzata alla produzione/erogazione di un prodotto/servizio che abbia le seguenti caratteristiche:

- Esistenza di un Cliente: il prodotto/servizio deve soddisfare l'esigenza di un Cliente;
- Compiutezza: il prodotto/servizio non può essere ulteriormente trasformato, poiché la sua ulteriore trasformazione non aggiungerebbe valore;
- Unicità: il prodotto/servizio è unico, sono univoche le sue modalità di erogazione e non è ulteriormente scomponibile secondo una logica di specializzazione;
- Utilizzo non univoco: il prodotto/servizio erogato deve essere potenzialmente utilizzabile da parte di più di un cliente.

All'atto dell'individuazione, qualunque sequenza di attività che non risponda ai criteri elencati non può essere considerata un processo ma sarà probabilmente un aggregato di livello inferiore o superiore ad esso.

In particolare, a titolo di esempio:

Criterio	Applicazione del criterio sulle attività considerate	Le attività considerate:	Azione da intraprendere
Esistenza di un Cliente	Non esiste un cliente	Non sono di interesse per l'azienda	Verificare la necessità delle attività
Compiutezza	Il prodotto può essere ulteriormente trasformato	Rappresentano una <i>Fase</i> del Processo	Identificare il processo a cui appartengono facendo riferimento al prodotto che contribuiscono ad erogare
Unicità	Le attività considerate erogano più prodotti con caratteristiche specifiche diverse	Rappresentano una <i>Tipologia</i> di Processi	Scomporre in raggruppamenti di attività in relazione ai prodotti erogati
	Esiste un altro prodotto con le stesse caratteristiche specifiche	Rappresentano un processo già esistente	Ricondurre al processo esistente
	Il prodotto è specializzabile in altri nell'ambito delle stesse caratteristiche specifiche	Rappresentano una <i>Tipologia</i> di Processi	Scomporre in raggruppamenti di attività in relazione ai prodotti erogati
Utilizzo non univoco	Il prodotto erogato è utilizzato da un solo cliente	Rappresentano un <i>Sottoprocesso</i> o una <i>Fase</i> del Processo	Identificare il processo a cui appartengono facendo riferimento al prodotto che contribuiscono ad erogare

### La rappresentazione dei processi

Le modalità standard definite in BNL per la rappresentazione dei processi prevedono la scomposizione degli stessi nei tre livelli sottostanti secondo una logica sequenziale (causale/temporale):

- I livello di scomposizione – **Sottoprocesso**
- II livello di scomposizione – **Fase**
- III livello di scomposizione – **Attività**

I criteri secondo i quali i processi vengono scomposti sono i seguenti:

**Sottoprocasso:** Rappresenta il flusso delle attività finalizzate alla produzione/erogazione di una componente (prodotto/servizio di sottoprocasso), che rispetti i seguenti criteri:

- **COMPIUTEZZA:** nell'ambito del processo di appartenenza la componente non può essere trasformata da altri sottoprocessi in quanto la sua ulteriore trasformazione non aggiungerebbe valore;
- **UNICITÀ:** nell'ambito del processo di appartenenza le caratteristiche specifiche della componente la rendono unica ed esiste un solo sottoprocasso che la eroga/produce;
- **UTILIZZO UNIVOCO:** deve essere utilizzato solo ed esclusivamente dai sottoprocessi che compongono il processo.

**Fase:** Rappresenta il flusso delle attività finalizzate alla produzione/erogazione di una componente (prodotto/servizio di fase) che si identifica con un passaggio di stato rilevante nell'ambito del sottoprocasso di appartenenza. Deve rispettare i seguenti criteri:

- **UNICITÀ:** nell'ambito del sottoprocasso di appartenenza le caratteristiche specifiche della componente la rendono unica ed esiste una sola fase che la eroga/produce;
- **UTILIZZO UNIVOCO:** deve essere utilizzato solo ed esclusivamente dalle fasi che compongono il sottoprocasso.

**Attività:** Rappresenta l'ultimo livello di scomposizione e, di conseguenza, non è più scomponibile in modo utile.

## ***11.2 - Principi guida e regole di gruppo***

Per garantire la più completa integrazione e interoperabilità dei Sistemi Informativi dei poli con quelli di Gruppo, BNP Paribas ha definito tre principi guida, le cosiddette Ground Rules, a partire dai quali sono stati definiti i modelli di riferimento in ambito informativo, funzionale e applicativo per il Gruppo e, nello specifico, per BNL. Sulla base di questi tre Principi Guida sono state quindi identificate, da parte di BNP Paribas, una serie di regole indirizzate a tematiche di tipo architetturale, le cosiddette regole architetture.

DIT Architetture Funzionali ed Applicative, sulla base di questo duplice input, ha quindi provveduto a definire i modelli e le regole di riferimento della BNL integrandole, se

necessario, con contributi frutto di approcci e metodologie sviluppate internamente o con best practice in materia di Enterprise Architecture.

## 11.2.1 - Principi guida del Gruppo BNP Paribas

### Principio guida A - Modularità ed Autonomia

- *“Una Linea di Business può definire un livello di modularità più dettagliato o al massimo uguale al Gruppo di Funzioni.”*

Il Gruppo di Funzioni, che sarà descritto specificamente nella definizione del Modello Funzionale, è un raggruppamento omogeneo di funzionalità aziendali definite e classificate all'interno del Modello Funzionale BNPP/BNL.

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

In BNL la modularità funzionale è realizzata attraverso sistemi e servizi che supportano le macrofunzionalità aziendali e controllano gli accessi a determinate entità. BNL ha predisposto il proprio Modello Funzionale di riferimento tenendo in considerazione tale principio.

Attualmente, la regola di Modularità ed Autonomia risulta applicata in diversi ambiti, ad esempio nelle applicazioni: Anagrafe, Fabbrica Prodotti, Accordi, Canali, Interfacce verso i sistemi Operazionali, Disaccoppiamento Operativo (DAL), workflow di autorizzazione (Message Queuing - Workflow), Integratore contabile, Data warehouse e fornitori di servizi comuni agli altri componenti del Sistema Informativo.

Le nuove soluzioni dovranno individuare i componenti secondo tale regola.

Conseguenza di questo principio è che un componente applicativo, ovvero un raggruppamento omogeneo di software, può svolgere funzioni comprese al massimo all'interno di un solo Gruppo Funzionale.

### Principio guida B - Responsabilità sulle informazioni

- *“Ogni tema di informazioni è destinato a un solo Gruppo di Funzioni, che ne è il responsabile esclusivo (questa norma si legge con il livello di modularità scelto dal business).”*

Il tema informativo, che sarà descritto e classificato specificamente nel Modello Informativo, è un raggruppamento omogeneo di informazioni utilizzate negli scambi tra componenti.

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

In BNL esistono sistemi applicativi, responsabili di specifici temi informativi, che ne controllano gli accessi. Gli altri sistemi non possono accedere direttamente a tali informazioni, ma devono transitare attraverso servizi o modalità messe a disposizione dai rispettivi proprietari.

Esiste inoltre un sistema generalizzato di Tabelle Comuni che controlla l'accesso a tutte le tabelle aziendali contenenti dati di utilizzo comune, sia in lettura che in scrittura.

Conseguenza di questo principio è che un tema di informazioni non può appartenere a Gruppi di Funzioni diversi, ma è possibile che un tema informativo contenga più informazioni elementari.

#### **Principio guida C - Condivisione e Complementarietà**

- *“Le informazioni governate da una funzione sono classificate in uno ed un solo sistema di informazione, che è a sua volta posizionato su uno specifico livello del piano d’urbanismo.”*
- *“Una funzione è messa a disposizione dei sistemi di informazione di livello inferiore del piano d’urbanismo, in applicazione del principio di complementarietà e sussidiarietà.”*

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

È necessario integrare parti del Sistema Informativo di BNL con i relativi sistemi di Gruppo, ad esempio:

- MATISSE per la contabilità;
- BALI' per le partite infragruppo;
- REFOG per Dipendenti, Unità Organizzative e Gestione degli Immobili;
- BMRC per il Rischio di Credito di Controparte a livello Gruppo.

Conseguenza di questo principio è che un sistema può utilizzare le funzioni di un livello superiore, completandole eventualmente con le proprie specificità.

## 11.2.2 - Regole architetture di gruppo

I tre principi guida fondamentali vengono applicati tramite una serie di regole di gruppo, che sono elencate e descritte nel dettaglio, facendo riferimento a interpretazioni e condizioni di applicabilità all'interno della realtà BNL.

### Regola di Gruppo 1: Invarianza degli Identificatori

- *“Nei sistemi informatici, un concetto è identificato in modo unico e significativo nel suo ambito di pertinenza.”*
- *“La modifica dei codici di identificazione (codici, chiavi) è vietata ed il contenuto non può essere parlante.”*
- *“Se è necessaria una corrispondenza tra un identificatore di livello Gruppo ed un identificatore di livello Polo, è tale livello che ne gestisce la transcodifica.”*

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

I livelli periferici (Polo) dell'urbanismo devono adeguarsi alle codifiche e classificazioni definite a livello centrale (Gruppo) per garantire la coerenza e l'interfacciamento necessari. Conseguenza di questa regola è che eventuali diversità di concetti, codifiche e classificazioni devono essere risolte dai singoli livelli periferici. Inoltre, i codici assegnati non possono essere modificati nel tempo, tuttavia è permesso crearne di nuovi.

### Regola di Gruppo 2: Valute

- *“Per qualsiasi importo deve essere esplicitamente indicata la valuta di riferimento.”*

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

In BNL tutti gli importi gestiti devono essere espressi nella relativa valuta di riferimento.

### Regola di Gruppo 3: Registrazione degli Eventi

- *“Ogni operazione trattata da un'applicazione deve dar luogo alla registrazione di uno specifico evento.”*



### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

In BNL, le attività operative vengono registrate tramite appositi log giornalieri che permettono di risalire al soggetto o al sistema che le hanno prodotte. Per ogni attività svolta deve essere sempre possibile risalire al soggetto o sistema che l'ha prodotta (tracciabilità e auditing).

Come conseguenza di questa regola, tutte le applicazioni devono utilizzare modalità di registrazione comuni. Inoltre i log di tracciatura devono essere conservati integri per un periodo di tempo variabile, a seconda della tipologia di informazione oggetto del trattamento e nel rispetto delle eventuali normative in materia.

### **Regola di Gruppo 4: Supporto alla Multicanalità**

- *“Qualsiasi applicazione di business deve essere progettata/implementata in modo tale da garantire il trattamento delle informazioni e delle operazioni indipendentemente dai canali utilizzati, isolando le parametrizzazioni e le norme specifiche per il canale dalle norme di gestione del business che devono quindi essere indipendenti dai canali utilizzati.”*

### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

I componenti applicativi che trattano operazioni provenienti dai canali devono essere indipendenti dal canale utilizzato. Eventuali controlli e/o trattamenti specifici, ad esempio la definizione dei prezzi sui diversi canali, devono essere definiti da regole esterne al componente.

In BNL esistono infrastrutture che consentono tale disaccoppiamento, come ad esempio i servizi del back-end dei Canali Telematici, i servizi del back-end operativo, ecc.

Il modello applicativo BNL prevede uno specifico blocco applicativo, il blocco interoperabilità/disaccoppiamento, che raggruppa le informazioni e i servizi richiesti dagli altri blocchi applicativi e funge da intermediario.

Conseguenza di questa regola è che tutti i componenti applicativi dovranno utilizzare gli strati di interfacciamento finalizzati a garantire il necessario isolamento dai canali utilizzati.

### **Regola di Gruppo 5: Alimentazione delle Contabilità**

- *“Deve essere realizzato un sistema traduttore a supporto delle applicazioni di contabilità. Questo traduttore trasforma gli eventi prodotti/raccolti dalle applicazioni di business nelle corrispondenti scritture contabili.”*

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

In BNL questa funzione viene svolta da uno strato applicativo di integrazione delle informazioni, detto Integratore Contabile, che provvede a raccoglierle dai singoli partitari e a smistarle verso i componenti responsabili della gestione della contabilità analitica e generale. L'implementazione di questo sistema in una sola soluzione applicativa o meno dipende da considerazioni strategiche.

La transcodifica delle classificazioni da operative a gestionali e contabili viene attuata da questo strato di software.

Conseguenza di questa regola è che i componenti applicativi che gestiscono l'invio delle informazioni di natura contabile dei singoli Sistemi Produttori devono utilizzare l'infrastruttura dell'Integratore Contabile per inoltrare informazioni verso la contabilità. Per questa ragione non sono ammesse regole contabili o classificatorie peculiari nei singoli sistemi originanti.

### **Regola di Gruppo 6: Normalizzazione degli Scambi**

- *“Gli scambi di informazioni tra sistemi di informazione sono standardizzati.”*
- *“Gli scambi di informazioni tra “Domini Funzionali” sono standardizzati.”*
- *“Una Linea di Business può decidere di applicare la norma anche ad un maggiore livello di dettaglio rispetto ai “Domini Funzionali” previsti dal modello funzionale.”*
- *“La normalizzazione di questi flussi è regolata dalla definizione di specifiche condivise e di un formato di scambio standard. L'attività di normalizzazione deve riguardare almeno l'identificazione del flusso (identificatore del flusso/compostage, identificatori d'emissione e destinatario, tipo di flusso, ecc.).”*

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

Lo scambio di informazioni fra componenti applicativi deve utilizzare meccanismi di scambio comuni, in grado di garantire oltre alla corretta consegna del messaggio anche l'integrità delle

informazioni scambiate.

Per lo scambio di informazioni con i sistemi di BNP Paribas, dovranno inoltre essere seguite le regole di impacchettamento e di identificazione previste, utilizzando le applicazioni che consentono di veicolare le informazioni da e verso i sistemi BNPP, ad esempio:

- Capri Micro verso il sistema di Gestione della Posizione Globale di Rischio a livello di Gruppo (BMRC);
- ISM verso il Sistema di Gestione del Bilancio Consolidato e di Gruppo (MATISSE);
- Couche d'Echange verso il Sistema di Gestione dei Pagamenti Europeo (SEPA);
- attraverso la tecnologia (File Transfer controllato).

Le metodologie di scambio attualmente utilizzate in BNL utilizzano sia strumenti tecnologici reperibili sul mercato, sia implementazioni proprietarie.

Nel definire nuovi meccanismi e regole di scambio bisognerà preventivamente verificare l'esistenza di eventuali modalità di scambio già presenti. Nel caso in cui fosse necessario definire nuovi standard o modalità di comunicazione bisognerà tenere in considerazione il possibile utilizzo da parte di altri sistemi nel futuro.

#### **Regola di Gruppo 7: Isolamento degli Scambi**

- *“Gli scambi tra le funzioni operative e le funzioni di supporto sono realizzati da un meccanismo funzionale di scambio.”*

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

Il modello funzionale precedente all'integrazione in BNP Paribas già prevedeva uno specifico insieme funzionale di disaccoppiamento tra le funzioni operative e quelle di supporto. La regola prevede inoltre l'accentramento in un unico punto delle regole di trasformazione, normalizzazione e sincronizzazione che governano gli scambi tra funzioni diverse.

Esistono componenti applicativi che forniscono funzionalità di scambio a tutti gli altri componenti del Sistema Informativo. Non è quindi possibile sviluppare nuovi componenti che utilizzino funzioni di scambio proprie qualora queste funzionalità siano già disponibili.

### **Regola di Gruppo 8: Costruzione dei Referenziali**

- *“I referenziali dei Sistemi Informativi sono costruiti a partire dai concetti e dai temi di informazioni del Modello Informativo.”*
- *“Un set informativo di cui si vuole garantire la gestione, la consistenza e la condivisione in un dato perimetro è definito come referenziale.”*

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

I referenziali sono basi di dati che controllano degli specifici temi di informazione. L'accesso a queste informazioni deve passare obbligatoriamente attraverso specifici servizi messi a disposizione dalle stesse applicazioni.

Conseguenza di questa regola è che un componente applicativo non dovrà mai gestire un proprio set informativo che già esiste come referenziale.

In BNL sono stati definiti appositi sistemi referenziali per gestire particolari insiemi d'informazioni, che verranno descritti in seguito.

### **Regola di Gruppo 9: Sincronizzazione tra Referenziali Locali e di Gruppo**

- *“La sincronizzazione di un referenziale locale con il referenziale Gruppo è sempre obbligatoria.”*

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

È responsabilità dei referenziali a livello di Polo sincronizzare le proprie informazioni con i corrispondenti referenziali a livello di Gruppo.

Conseguenza di questa regola è che se un referenziale di Polo ha un corrispettivo a livello di Gruppo, sarà compito del primo mantenere aggiornato il secondo in base alle tempistiche e ai sincronismi previsti.

### **Regola di Gruppo 10: Attualità dei Referenziali**

- *“Un referenziale tratta soltanto dati attivi o convalidati dal business.”*
- *“In un referenziale sono stabilite le norme per definire il ciclo di vita dei dati.”*

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

I referenziali devono contenere solo dati operativi, la storicizzazione deve essere effettuata su

altri sistemi paralleli. Le regole e i criteri di permanenza temporale dei dati nei sistemi referenziali dovranno essere presenti nei referenziali stessi.

Conseguenza di questa regola è che dovranno essere definiti specifici intervalli temporali per lo spostamento dei dati dai sistemi referenziali operativi ai sistemi di storicizzazione.

### **Regola di Gruppo 11: Immodificabilità degli Storici**

- *“I dati storicizzati sugli appositi sistemi non sono modificabili.”*

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

Nessun dato storico può essere modificato, sia che esso appartenga a sistemi referenziali che ad altri sistemi.

Dovranno essere implementate apposite misure di sicurezza fisica, logica e procedurale al fine di garantire l'integrità e l'immodificabilità dei dati storici.

Dovrà essere garantito l'accesso ai dati storicizzati anche in caso di modifiche al software di gestione degli archivi, gestendo quindi l'eventuale aggiornamento del parco applicativo.

### **Regola di Gruppo 12: Utilizzo dei Referenziali**

- *“L'utilizzo di un concetto si fa tramite l'accesso al referenziale del suo Sistema Informativo o, se non esiste, a quello del livello superiore o collaterale (Sistema Informativo dello stesso livello).”*

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

I referenziali da utilizzare sono quelli di Polo. Nel caso di BNL dovranno perciò essere utilizzati i propri referenziali, come Portafoglio Prodotti/Servizi, Anagrafe Clienti, Anagrafe Rapporti, Unità Organizzative BNL (U.O.), Contabilità, Divise, Tassi, ecc. A tale scopo BNL ha sviluppato appositi servizi per l'accesso ai propri referenziali.

L'accesso alle informazioni contenute nei referenziali di Polo dovrà avvenire attraverso questi ultimi. L'accesso ai referenziali di Gruppo dovrà avvenire solo nel caso contengano informazioni non trattate dai referenziali di Polo.

### **Regola di Gruppo 13: Utilizzo dei Referenziali di Gruppo**

- *“L'utilizzo dei referenziali Gruppo è obbligatorio quando si vuole vedere un concetto nel perimetro (ambito) del Gruppo.”*

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

Ogni Polo deve obbligatoriamente aggiornare le informazioni dei corrispondenti referenziali definiti a livello di Gruppo.

Conseguenza di questa regola è che il Polo dovrà attenersi alle regole e alle modalità di scambio nonché alle codifiche e tempistiche di sincronizzazione previste a livello di Gruppo.

### **Regola di Gruppo 14: Utilizzo delle Nomenclature di Gruppo**

- *“L'utilizzo delle nomenclature di Gruppo (tabelle di transcodifica) è obbligatorio appena si esce dall'ambito di business originario.”*
- *“I dati scambiati tra i sistemi di Polo e quelli di Gruppo sono standardizzati secondo le nomenclature di Gruppo.”*
- *“Se, in applicazione del principio di complementarietà, una Linea di Polo non utilizza una nomenclatura di Gruppo nella sua gestione interna, dovrà gestire la corrispondenza tra la sua nomenclatura e quella di Gruppo e garantire le traduzioni necessarie, in occasione degli scambi, tanto in emissione che in ricezione.”*

#### Considerazioni di applicabilità nella realtà BNL

Negli scambi verso gli applicativi di Gruppo devono essere utilizzate le nomenclature di Gruppo previste.

In uno scambio, nel caso in cui non ci sia corrispondenza fra le codifiche e il contenuto informativo tra Polo e Gruppo, sarà compito del Polo garantire la necessaria transcodifica e la coerenza dei contenuti.

## **12 - MODELLO FUNZIONALE BNL**

In BNP Paribas è stato implementato un modello funzionale nel quale sono state descritte e classificate tutte le funzionalità di alto livello della Banca; tale modello è utilizzato per individuare le componenti funzionali delle attività di business, che potranno o dovranno essere successivamente automatizzate da soluzioni informatiche.

Tale modello, nell'ottica di rappresentare un elemento di continuità nel tempo all'interno del gruppo, risulta essere svincolato dai concetti di prodotto, cliente e strutture in quanto esprime ciò che viene fatto in modo svincolato dalle modalità e dagli attori che caratterizzano le specifiche attività in un dato momento.

### ***12.1 - Principi e Descrizione del Modello***

BNL sulla base delle indicazioni fornite da BNP Paribas ha definito il proprio Modello Funzionale strutturato su quattro livelli distinti:

- Insieme funzionale
- Dominio funzionale
- Gruppo funzionale
- Macrofunzione

Tali livelli sono definiti come segue:

#### **1. Insieme Funzionale**

Un Insieme Funzionale corrisponde al primo livello di classificazione delle funzioni del Sistema Informativo BNL. Tale sistema si scompone in quattro insiemi funzionali:

- Indirizzo e Governo
- Supporto
- Operatività
- Scambio

Ogni insieme funzionale si scompone, a sua volta, in domini funzionali, gruppi funzionali e macrofunzioni.

## **2. Dominio Funzionale**

Un Dominio Funzionale raggruppa le macrofunzioni che specificano le attività all'interno di ogni insieme funzionale.

## **3. Gruppo Funzionale**

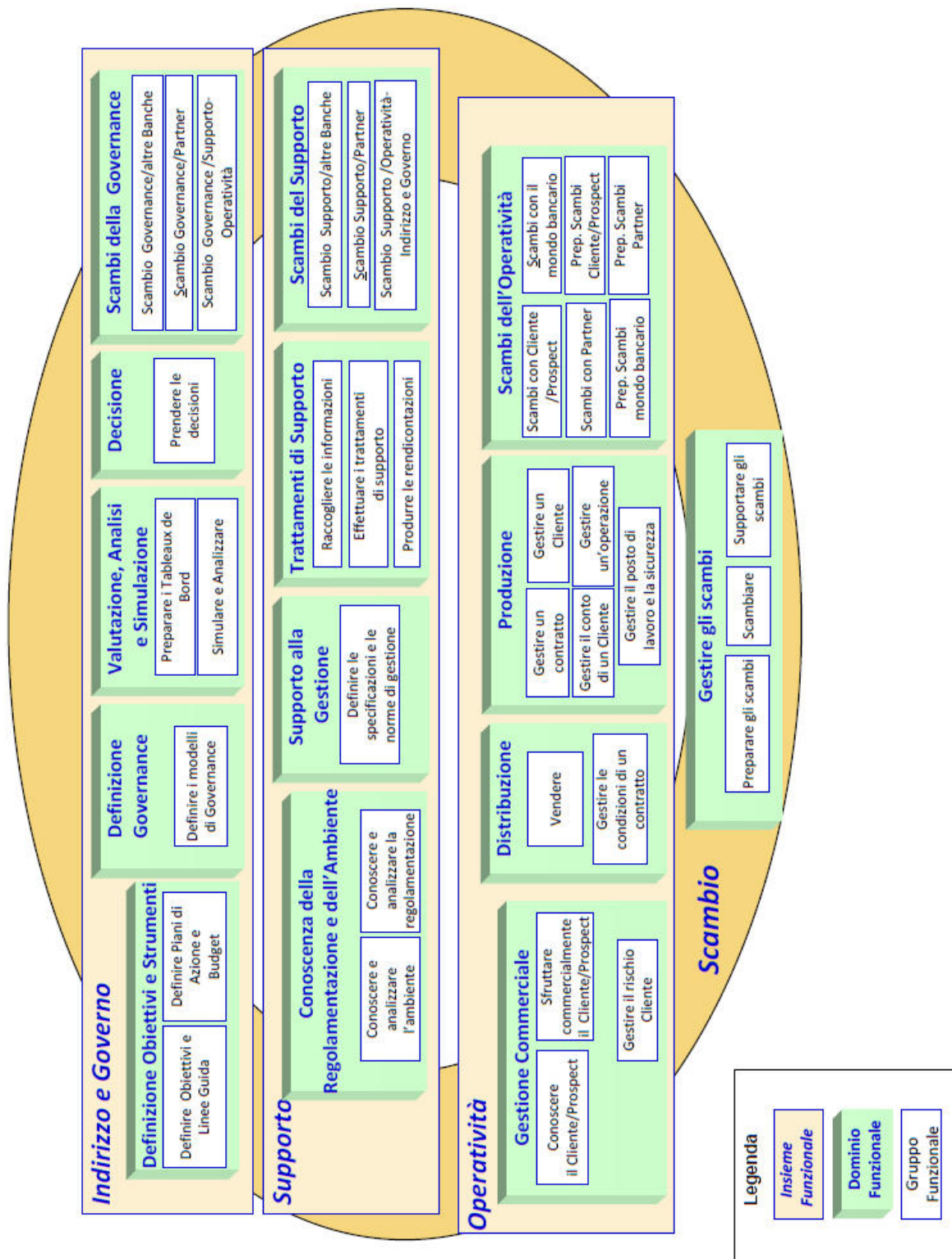
Un Gruppo Funzionale è una scomposizione intermedia di un dominio funzionale in sottoinsiemi coerenti per finalità.

## **4. Macrofunzione**

Una Macrofunzione rappresenta l'elemento costitutivo del modello e corrisponde al livello di modularità utile alla determinazione dei componenti applicativi del Sistema Informatico di BNL, il cosiddetto processo di componentizzazione.

Il modello funzionale si ferma alla rappresentazione dei gruppi funzionali. Focalizzando l'attenzione sul contenuto dei singoli gruppi, si può stilare una tabella delle macrofunzioni che li compongono (in BNL sono circa 150). Le funzioni mappabili sono circa 2000 quindi, impiegando una granularità di rappresentazione più fine, la complessità di gestione risulterebbe troppo elevata. Si preferisce quindi limitare lo sviluppo del metamodello a livello di macrofunzioni.





Modello funzionale BNL

Le funzioni di Indirizzo e Governo sono tutte quelle funzioni di guida finalizzate alla comprensione, valutazione e definizione delle strategie aziendali, ad esempio l'analisi e la pianificazione, il marketing strategico, ecc.

Le funzioni di Supporto sono tutte quelle funzioni strumentali allo svolgimento delle attività operative, nonché quelle che garantiscono il controllo del contesto di riferimento nel quale si svolgono le attività di business, ad esempio effettuare analisi di mercato e della concorrenza, controllare le situazioni di rischio operativo, tenere la contabilità generale, ecc.

Le funzioni Operative comprendono tutte quelle funzioni aziendali legate all'operatività sulla clientela. Tali funzioni sono aggregate in tre domini: la Gestione Commerciale, la Distribuzione e la Produzione, ad esempio l'esecuzione dell'operatività sul cliente, la gestione della comunicazione con il cliente, la gestione delle posizioni di rischio per cliente, ecc.

Le funzioni di Scambio comprendono la predisposizione e la trasmissione di flussi informativi/messaggi verso controparti interne ed esterne, ad esempio i controlli, la traduzione, la trasformazione, la scelta del destinatario e lo smistamento, la scelta del canale, la spedizione di un messaggio, ecc.

Il modello funzionale rappresenta il sistema informativo di BNL, mentre il modello applicativo descrive il sistema informatico.

Nel modello funzionale l'obiettivo è il riuso di funzionalità in risposta alle nuove esigenze dei processi di business; nel modello applicativo è la progettazione ed implementazione di applicazioni in base alle funzionalità richieste dai livelli superiori dell'architettura:

- una funzione viene implementata da una o più applicazioni;
- con un'applicazione si possono svolgere più funzioni.

Una regola imprescindibile è che i blocchi del diagramma funzionale non possono coprire più blocchi del diagramma applicativo: la funzionalità di gestione di un'operazione, ad esempio, non può essere implementata da un'applicazione che fa sia gestione di canale sia di prodotto, ma sono necessarie due applicazioni separate, comunicanti attraverso scambi.

Il legame tra il diagramma funzionale e quello applicativo è quindi necessario per mettere ordine nella progettazione delle applicazioni.

Ci sono molte sovrapposizioni tra i due modelli, ma non è detto che tutte le funzionalità siano sviluppate a livello applicativo. Ad esempio, quasi tutte le funzioni operative hanno un'applicazione che le sviluppa, mentre le funzionalità d'indirizzo spesso sono di competenza

dell'Amministratore Delegato; il riconoscimento di un cliente sul canale può avvenire o meno attraverso procedure informatiche, ecc.

## **ESEMPI DI MACROFUNZIONI**

All'interno dell'insieme funzionale OPERATIVITÀ e del dominio funzionale GESTIONE COMMERCIALE, il gruppo funzionale GESTIRE IL RISCHIO CLIENTE è articolato nelle seguenti **Macrofunzioni** e Funzioni:

- **Gestire una garanzia**
  - Acquisire una garanzia generale
  - Attivare / rinnovare una garanzia generale
  - Rendere operativa una garanzia generale
- **Autorizzare e decidere sul cliente**
  - Decidere di attivare / mantenere / denunciare una autorizzazione generale sul cliente
  - Permettere uno scoperto di conto
  - Concedere un fido
  - Permettere degli sconfinamenti in relazione alle autorizzazioni concesse al cliente
  - Determinare il limite di fido
- **Gestire un rischio di default**
  - Segnalare un cliente nella prevenzione dei rischi
  - Definire il piano di disimpegno un cliente a rischio
  - Coordinare le azioni di trattamento di un cliente in default
  - Costituire un dossier di recupero
  - Decidere di mettere un cliente in interdizione bancaria (protesti)
  - Decidere di passare un cliente in pre-contenzioso
  - Decidere di passare un cliente in contenzioso
  - Monitoraggio rischio della propria clientela verso altre banche
  - Monitoraggio rischio concentrazione per paese, segmento, settore, ecc.
  - Gestione delle azioni di recupero intraprese
  - Attivazione procedure legali di recupero crediti

All'interno dell'insieme funzionale SUPPORTO e del dominio funzionale TRATTAMENTI DI SUPPORTO, il gruppo funzionale PRODURRE LE RENDICONTAZIONI è articolato nelle seguenti **Macrofunzioni** e Funzioni:

- **Produrre rendicontazioni**

- Produrre rendicontazione sulla situazione di rischio
- Produrre rendicontazione sui risultati interni gestionali per conto, cliente, Unità Organizzativa
- Produrre i documenti e rendicontazione sui ratio regolamentari previsti da norme di legge
- Produrre rendicontazione sui risultati di un'azione commerciale
- Produrre rendicontazione sui risultati di un'azione di rischio
- Produrre un documento con l'aiuto di un meccanismo standard
- Produrre i cedolini degli stipendi
- Elaborazione degli indicatori commerciali per monitoraggio dell'andamento delle performance
- Comparazione degli indicatori di performance con gli indicatori pianificati (obiettivi) ed analisi degli scostamenti
- Produrre fatture e ordini verso i fornitori
- Produrre prospetti gestione immobili
- Produrre il bilancio

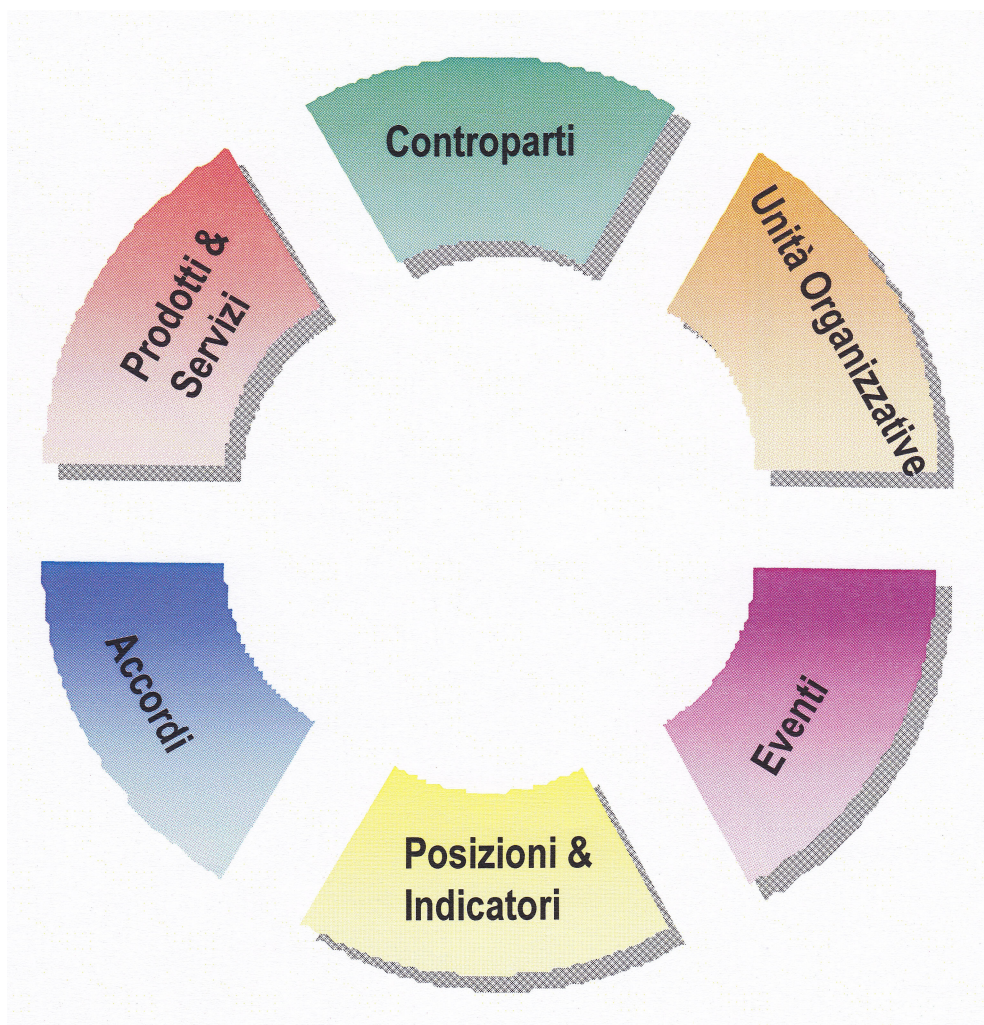
- **Produrre rendicontazioni dai saldi giornalieri e mensili per i sistemi di sintesi**

- Restituire dati arricchiti di saldi giornalieri e mensili verso il controllo di gestione
- Restituire dati arricchiti di saldi giornalieri e mensili rispondenti ai principi IAS
- Restituire dati arricchiti di saldi giornalieri e mensili verso Asset Liability Management
- Restituire dati arricchiti di saldi giornalieri e mensili verso la contabilità

## 13 - MODELLO INFORMATIVO BNL

In BNP Paribas è stato identificato un Modello Informativo generico al fine di classificare le informazioni gestite all'interno del Sistema Informativo del Gruppo.

Questo modello è stato definito generico in quanto applicabile a diverse realtà, i Poli, presenti nel Gruppo.



Secondo questo modello le informazioni sono state categorizzate in sei concetti aziendali:

- Persona
- Prodotto
- Struttura

- Accordo
- Conto
- Evento

Partendo dal Modello Informativo Generico di BNP Paribas, BNL ha definito il proprio Modello Informativo apportando alcune integrazioni e modifiche al fine di ottimizzarne l'applicabilità nella specifica realtà del Polo bancario.

Secondo tale modello, ogni tema informativo, ossia il raggruppamento di più informazioni elementari di tipo omogeneo, è riconducibile a uno specifico concetto aziendale.

Un esempio di tema informativo è rappresentato dalla “Scheda Anagrafica del Cliente” che appartiene al Concetto “Persona”.

Le funzioni gestiscono informazioni che sono riunite sotto i temi informativi, e uno specifico tema informativo dovrebbe essere implementato da un solo Gruppo Funzionale.

Tra i principi architetturali di riferimento, che saranno illustrati in seguito, ne viene evidenziato uno relativo ai temi informativi:

*E' necessario che un tema informativo sia sotto il controllo di un solo componente che ne è proprietario (sia per creazione, modifica, eliminazione).*

*Un componente può essere proprietario di diversi temi informativi all'interno dello stesso concetto.*

I concetti definiti da BNL, con riferimento alla classificazione corrispondente nel Modello dei Concetti e dei Temi Informativi di Gruppo sono:

- **Controparte** (Persona)
- **Prodotti/Servizi** (Prodotto)
- **Unità Organizzativa** (Struttura)
- **Accordi** (Accordo)
- **Posizioni e Indicatori** (Conto)
- **Eventi** (Evento)

I temi informativi, oltre ad essere rinominati a livello di Polo, sono stati classificati anche sulla base della loro tipologia, caratterizzandoli con i seguenti attributi:

- *Dimensione*: identifica i temi d'informazione che, attraverso codifiche specifiche, permettono una particolare aggregazione e vista delle informazioni, ad esempio geografica, per unità organizzativa, per cliente, ecc.
- *Misura*: identifica i temi d'informazione che rappresentano la quantificazione di un fatto, come l'importo del saldo, lo scoring calcolato, ecc.

I temi informativi rappresentano l'oggetto delle comunicazioni fra i componenti all'interno del Modello di Architettura Applicativa BNL e, in quanto tali, caratterizzano gli scambi applicativi. All'interno del modello definito, un tema informativo può essere di proprietà di un solo componente applicativo, anche se non di suo utilizzo esclusivo.

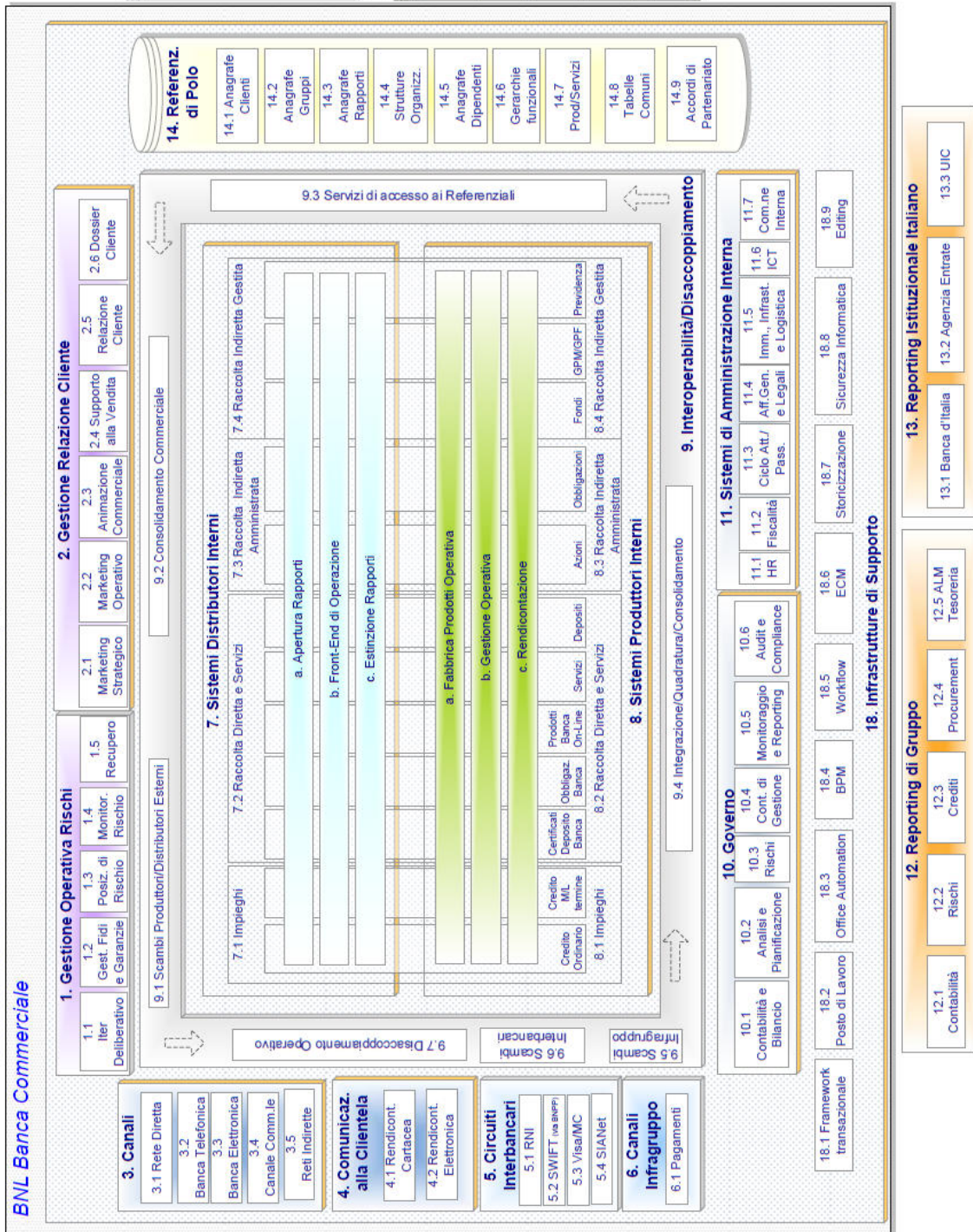
## 14 - MODELLO APPLICATIVO BNL

Il Modello dell'Architettura Applicativa BNL è stato definito sulla base delle precedenti esperienze interne, del Modello Applicativo e delle Regole Architetture di Gruppo seguendo criteri di modularità e di specializzazione.

In analogia al Modello di Gruppo e al modello teorico, che disaggregava i blocchi applicativi in zone, distretti e lotti, DIT Architetture Funzionali ed Applicative ha strutturato il Modello di Architettura Applicativa in:

- **Blocchi Applicativi:** costituiscono gli elementi di primo livello dell'Architettura Applicativa del Sistema Informativo BNL. Ciascun blocco applicativo è composto da domini e gruppi applicativi che includono, a loro volta, i componenti applicativi (elementi atomici del Sistema Informativo);
- **Domini Applicativi:** rappresentano gli elementi di secondo livello dell'Architettura Applicativa di BNL e suddividono i blocchi applicativi in raggruppamenti che supportano specifiche funzionalità di business;
- **Gruppi Applicativi:** raggruppano componenti applicativi omogenei rispetto a una funzionalità di business e sono costruiti in modo tale da supportare l'operatività di BNL nel modo più efficace possibile;
- **Componenti Applicativi:** costituiscono le entità elementari dell'Architettura Applicativa che realizzano una o più funzioni applicative del Sistema Informativo. Tali elemento rappresentano inoltre una porzione indipendente e sostituibile del Sistema Informativo, nel rispetto del principio di accoppiamento debole. Il valore aggiunto insito nella definizione di componente applicativo è costituito dalla sua capacità di supportare una funzione di business, di interoperare con gli altri componenti applicativi del Sistema Informativo offrendo o utilizzando servizi e di essere, più o meno facilmente, sostituibile con un altro componente qualora ciò fosse necessario, ad esempio per rinnovamenti tecnologici o per opportunità di business.





La piattaforma nel riquadro grigio rappresenta i sistemi informatici della Banca Nazionale del Lavoro.

Tutte le applicazioni della banca vengono mappate con due intenti: avere un censimento di tutto quello che deve essere gestito in banca ed evidenziare, oltre alle applicazioni, le relazioni esistenti tra di esse. Poiché la banca interagisce anche con l'esterno, occorre mettere in rilievo anche tali flussi e scambi di dati, in modo tale da individuare le applicazioni periferiche della BNL e di mantenerle tenendo conto anche dei vincoli al contorno. I sistemi esterni alla banca sono rappresentati all'esterno della piattaforma di BNL.

Le motivazioni dell'impiego della cartografia delle applicazioni bancarie possono essere evidenziate descrivendo il caso della gestione di un conto corrente.

I conti correnti possono essere considerati come silos nei quali viene versato e prelevato denaro. La gestione di queste aggiunte e sottrazioni di soldi e di mantenimento del saldo viene fatta in questo sistema. Il problema della gestione di un prodotto bancario è che esso non comprende solo la parte operativa, ad esempio il saldo, ma occorre anche gestire la fase di prevendita, il marketing, l'ordine del cliente, le condizioni di vendita ai singoli clienti, la produzione dell'estratto conto, la contabilità, il monitoraggio, ecc. Tutta questa gestione, fino agli anni '90, avveniva per mezzo di applicazioni verticali che si occupavano di tutto: dalla gestione dell'ordine del cliente che si presentava allo sportello per le operazioni bancarie, alle scritture contabili.

La banca impiegava quindi sistemi che si occupavano di tutto il ciclo di vita del prodotto.

Una banca offre una molteplicità di prodotti, la BNL oggi ne ha circa 350.

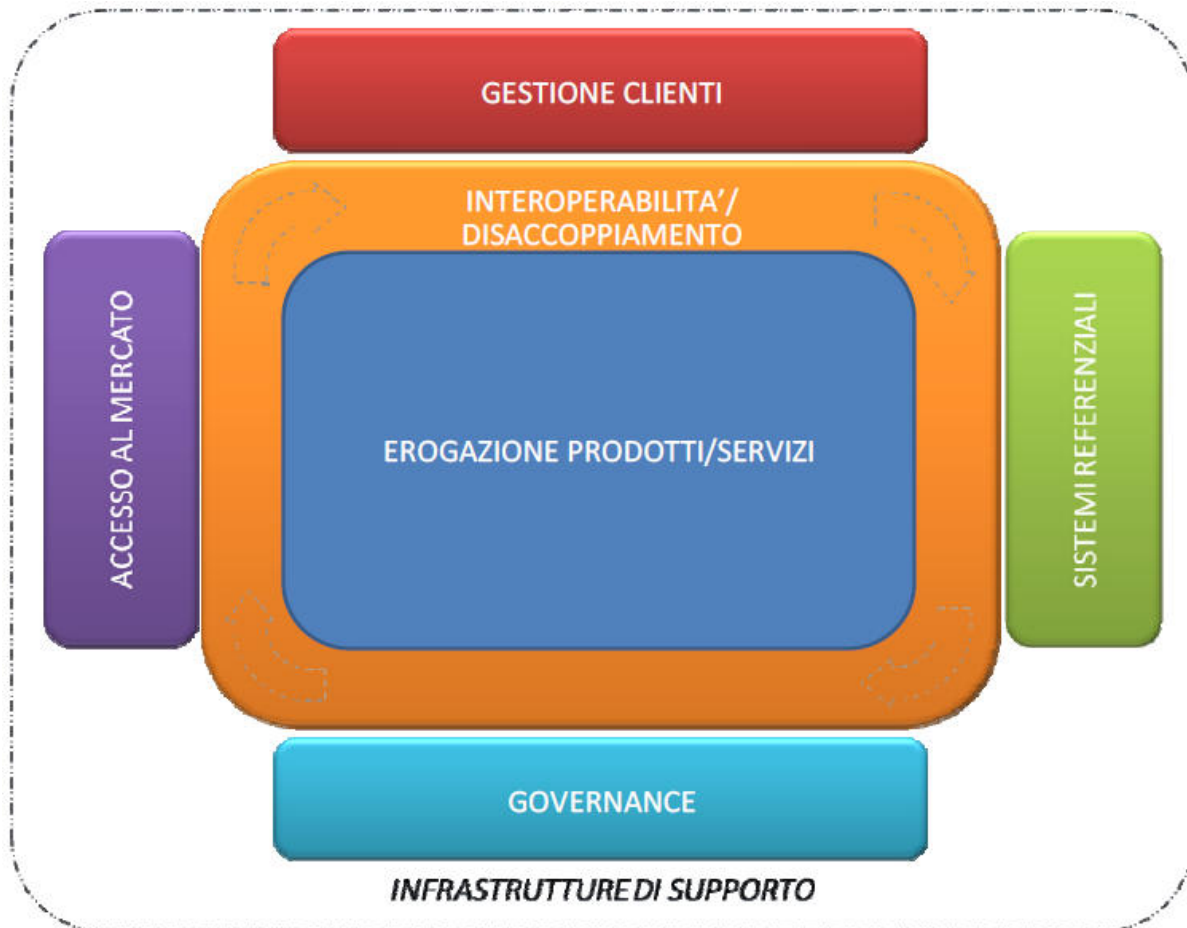
Tale approccio di sviluppo dei sistemi, in passato, produceva difficoltà e diversità nella gestione del cliente e rendeva complessa e onerosa la manutenzione delle applicazioni, soprattutto nell'ottica dell'integrazione delle informazioni.

Si è deciso quindi di separare le funzionalità, ponendo quelle core (saldo, entrate, uscite) in un blocco, la gestione del cliente in un altro blocco, la gestione della contabilità in un altro, e così via.

L'intera cartografia interna di BNL può essere quindi analizzata attraverso una strutturazione in sette perimetri logici, in base ai concetti di modularità e autonomia, che metta al centro della piattaforma della banca la fabbrica dei prodotti, circondata da un sistema di

interoperabilità e disaccoppiamento con i sistemi di accesso al mercato, i sistemi referenziali, la gestione della clientela, la governance e le infrastrutture di supporto.

Al di fuori di questa strutturazione logica ci saranno i sistemi esterni alla banca.



Al centro della cartografia BNL c'è la parte di gestione operativa del prodotto: la fabbrica prodotti, ossia tutti i prodotti che la banca costruisce, vende e gestisce. Contrariamente all'industria, che produce solamente e poi demanda la vendita ad altri attori effettuando solo servizi di post vendita, ad esempio la gestione della garanzia di una macchina o del magazzino ricambi, in una banca i prodotti hanno un ciclo di vita durante il quale il cliente si ripresenta molteplici volte per chiederne la gestione dell'operatività.

Il sistema di EROGAZIONE PRODOTTI/SERVIZI include quindi i componenti cui è demandata la gestione delle attività core-business della banca. Si differenzia fra Sistemi

Produttori e Sistemi Distributori al fine di garantire la gestione dell'intero ciclo di vita del prodotto/servizio offerto, dalla prevendita, alla gestione operativa fino all'estinzione dei singoli rapporti.

Tale fabbrica gestirà tutti i prodotti offerti dalla banca: conti correnti, carte di credito, fidi, biglietti dello stadio, ecc.

A sinistra c'è il blocco di ACCESSO AL MERCATO. Include tutte le applicazioni responsabili della gestione operativa e del coordinamento dei canali input/output di accoglienza e interazione con la clientela e del loro sviluppo in termini di servizi offerti nel rispetto dei livelli qualitativi definiti. Rappresenta inoltre il canale di comunicazione fra la BNL e altri soggetti quali Clienti, Società del Gruppo, altre Banche e Istituzioni.

Fare un bonifico, ad esempio, sarà compito del sistema di erogazione dei prodotti e servizi, ma sarà possibile richiederlo via internet, al cash dispenser, allo sportello, ecc. Si differenziano quindi le modalità mediante le quali si effettua l'ordine, ma il sistema che lo gestirà sarà lo stesso.

A destra ci sono i SISTEMI REFERENZIALI, ossia tutti i sistemi per i quali si è deciso che le informazioni devono risiedere in uno e un solo punto, per esempio le anagrafiche dei clienti (indirizzo di riferimento, registrazione del documento, età, mestiere, scoring di rischio di quel cliente), il catalogo prodotti di BNL, i contratti, le strutture gerarchiche e funzionali della banca, le tabelle comuni, ecc.

Raggruppa i componenti dell'architettura applicativa responsabili della gestione e della messa a disposizione dei concetti e dei temi informativi di fondamentale importanza per l'intero Sistema Informativo BNL. La coerenza e la consistenza delle informazioni gestite rappresentano un asset per l'intero Gruppo BNP Paribas.

In alto ci sono i sistemi orientati alla gestione del cliente, ossia il modo in cui la banca conosce e valuta il cliente, a differenza del sistema dei canali che si occupa della gestione dell'ordine. Sono quindi sistemi che supportano la banca nelle decisioni da prendere. La banca svolge essenzialmente due tipi di attività: impieghi (prestiti) e raccolta (conti correnti, carte, pagamento di bollette, gestione titoli, ecc.) e necessita di informazioni dettagliate per eseguirle al meglio. Per le decisioni da intraprendere sugli impieghi è importante conoscere la

rischiosità del singolo cliente, attività che viene svolta dalla gestione operativa dei rischi. La raccolta sfrutta, invece, le informazioni legate alla gestione delle relazioni con il cliente.

Il blocco di GESTIONE CLIENTI comprende quindi i componenti e le funzionalità responsabili dell'analisi del cliente in termini d'individuazione di nuove opportunità commerciali, gestione delle campagne di marketing, supporto alla vendita, creazione e gestione del dossier cliente, analisi e valutazione del profilo di rischio del cliente, ecc.

In basso ci sono i sistemi di sintesi, ossia quei sistemi che riassumono le attività della banca e che permettono a essa di funzionare. Si dividono in sistemi di governo e sistemi di amministrazione interna. I sistemi di governo permettono di capire l'andamento della banca e di prendere le decisioni ad alto livello, a partire dagli obblighi legati alla stesura del bilancio annuale, alla denuncia del fatturato e al pagamento delle tasse. L'analisi e pianificazione concernono invece la gestione dei rischi della banca in relazione al business che sta sviluppando, ad esempio un'esposizione troppo elevata su un certo segmento di mercato, al contrario della gestione operativa dei rischi che fa riferimento ai rischi legati ai singoli clienti. Il blocco di GOVERNANCE include quindi i componenti responsabili delle attività a carattere strategico e di monitoraggio e controllo, relativamente a pianificazione, controllo di gestione, contabilità e bilancio, gestione dei rischi e dei controlli e comunicazione verso organi di controllo italiani e di Gruppo.

Il blocco delle INFRASTRUTTURE DI SUPPORTO comprende tutti i meccanismi generali finalizzati a fornire servizi comuni agli altri componenti applicativi del modello. Ricadono in questo livello i servizi di storicizzazione, gli strumenti per la gestione dei workflow di processo, gli strumenti di office automation, gli strumenti per la gestione degli scambi, i meccanismi di Access Control List e profiling.

Ciascuno di questi sistemi s'interfaccia sia con l'interno sia con l'esterno, a seconda della sua posizione. È importante che nessun sistema faccia il mestiere che compete a qualcun altro: i sistemi di gestione prodotto non devono fare la gestione di un'anagrafica della clientela poiché è compito del referenziale, così come il referenziale non deve fare la gestione del prodotto; il canale si limita alla fase di accoglienza e richiederà l'operatività ai sistemi prodotto, ecc.

Il blocco di INTEROPERABILITÀ/DISACCOPIAMENTO include le funzionalità e i meccanismi per la predisposizione e gestione dell'Enterprise Service Bus di BNL. Tali meccanismi garantiscono, al tempo stesso, il disaccoppiamento fra i sistemi compresi nei diversi perimetri del modello e la circolarità delle informazioni all'interno del Sistema Informativo BNL, secondo un'ottica di modularità, autonomia, efficienza e sinergia.

È una fascia di consolidamento dei dati che permette ai sistemi della fabbrica prodotti di essere completamente svincolati.

Oltre ai blocchi interni al sistema banca vi sono poi quelli esterni che interagiscono con essi.

I referenziali di BNL hanno a che fare con referenziali esterni alla banca e referenziali di gruppo. Ad esempio, poiché BNL fa parte di un Gruppo, deve sincronizzare la sua anagrafe clienti con l'anagrafe clienti del gruppo.

Analogamente, per i sistemi di governo ci sono dei sistemi di reporting di Gruppo. La capogruppo redigerà un bilancio tenendo conto dei bilanci delle singole banche collegate, le rischiosità saranno calcolate tenendo conto della somma delle rischiosità delle aziende del Gruppo, ecc. Questo blocco costituirà di conseguenza un cruscotto centralizzato per il governo del Gruppo bancario. Allo stesso modo saranno scambiate informazioni con istituzioni quali la Banca d'Italia, l'Agenzia delle Entrate, ecc.

Gli ultimi due blocchi sono quelli relativi alla produzione e distribuzione. Infatti, la banca non vende solo prodotti propri, ma può assumere anche la funzione di:

- erogatore di prodotti/servizi che saranno distribuiti da altri attori, ad esempio Artigiancassa vende credito agli artigiani appoggiandosi su un conto corrente BNL;
- distributore di prodotti/servizi forniti da terzi, ad esempio carte di credito VISA/Mastercard, crediti Findomestic, ecc.

## 14.1 - Gestione operativa rischi



### **Ruolo**

È il blocco applicativo che si occupa della gestione dell'affidabilità del cliente. Offre supporto al processo di erogazione del credito, predisponendo un duplice livello di controllo in merito alla garanzia della controparte: a livello di Rete e della Direzione Rischi della banca (ottica 4eyes).

Offre servizi a tutti i sistemi operativi che abbiano la necessità di gestire la fiducia nei confronti del cliente (Sistemi Produttori, Sistemi Distributori, ecc.).

Gestisce i crediti *in bonis* attraverso l'intercettazione degli eventi relativi ai clienti/rapporti e l'indirizzamento dell'informazione verso i motori di valutazione del rischio. Si occupa, inoltre, di gestire il recupero crediti, sia in fase stragiudiziale sia, eventualmente, giudiziale.

Monitora il credito e gli eventi significativi ai fini della determinazione del rischio.

Alimenta i Sistemi di Governo dei Rischi attraverso i meccanismi di Interoperabilità/Disaccoppiamento.

A questo livello di gestione il cliente è già venuto in contatto con la banca e ha richiesto un prodotto/servizio. L'“Iter deliberativo” è il dominio applicativo relativo all'approvazione della sua richiesta: verranno valutate le caratteristiche del cliente per verificarne l'affidabilità o meno. Uno screening iniziale è già avvenuto nella fase di pre-vendita, ma la fase deliberativa avviene in questo dominio.

La “Gestione fidi e garanzie” è la registrazione dell'accordo e delle garanzie a seguito dell'approvazione della richiesta di un fido da parte del cliente.

La “Posizione di rischio” è lo strumento che consente alle applicazioni della banca di mantenersi allineate con il rischio del singolo cliente.

Il “Monitoraggio del rischio” è lo strumento che permette di controllare la rischiosità del cliente.

Il dominio “Recupero” interessa l’eventuale fase di recupero del credito dovuta a sconfinamenti, insolvibilità, ecc., in fase stragiudiziale e giudiziale.

### **Elementi chiave**

- Caratterizzazione del cliente come driver della crescita aziendale attraverso la comprensione del rischio che esso comporta (individualmente), facendo leva sulla completezza e la tempestività delle informazioni raccolte sul cliente.
- I dati di rischio concorrono alla profilazione del cliente e vengono integrati con i dati del Dossier Cliente e con i sistemi di Customer Relationship Management.
- Un altro obiettivo importante, infine, è quello di assicurare l’efficienza e la coerenza nel processo deliberativo dei rischi legati ai prodotti del credito.

## **14.2 - Gestione della relazione con il cliente**



### **Ruolo**

È il blocco applicativo che si occupa dei sistemi a supporto dell’identificazione di nuove opportunità commerciali e della gestione della clientela già acquisita.

Si occupa di gestire il portfolio dei clienti ragionando per risultati raggiunti a fronte degli obiettivi prefissati (MBO – Management By Objectives).

La clientela e il territorio di riferimento sono analizzati e, in conseguenza di ciò, vengono ritoccati gli obiettivi di marketing e le attività operative necessarie per il loro raggiungimento (prodotti, canali, comunicazione, ecc.).



Il “Marketing strategico” si occupa della progettazione di campagne commerciali di prodotto. Quando una campagna viene approvata, passa dal marketing strategico al “Marketing operativo” tramite telefono, appuntamenti con venditori, ecc., tenendo conto anche dei report delle campagne precedenti.

L’“Animazione commerciale” è l’insieme degli incentivi nei confronti dei venditori per incoraggiare il raggiungimento degli obiettivi della banca.

Il “Supporto alla vendita” è costituito dalle schede FI/FE, che impostano e supportano il processo di vendita in termini di prodotti offerti e di argomentazioni.

La “Relazione con il cliente” è lo strumento che permette alla banca di gestire la registrazione degli accordi presi con i clienti e dei successivi rapporti.

Il “Dossier cliente” è una sintesi dell’insieme delle informazioni relative ai singoli clienti contenute nel Datawarehouse della banca.

### **Elementi Chiave**

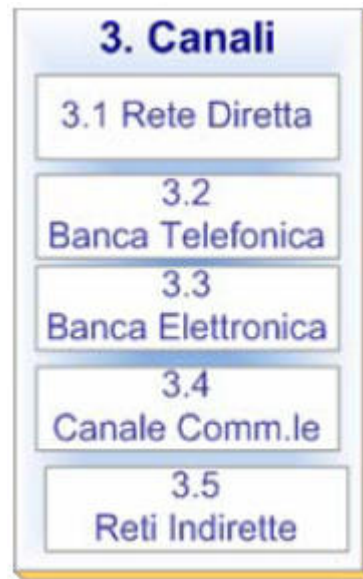
- Latenza dei dati trattati: concerne la freschezza dei dati d’interesse per la banca quali, ad esempio, il Dossier Cliente, contenente informazioni di sintesi, come l’indice di Rischio, o di dettaglio, come la lista movimenti di conto corrente;
- Centralizzazione di tutte le informazioni di Rischio e di Relazione con il Cliente, per permettere una gestione efficace e coerente dei processi di Vendita e di Gestione Operativa nei confronti della controparte.

### **Linee Guida**

Anche se alcuni componenti di tali blocchi possono essere specializzati per Mercato o per Prodotto, deve essere mantenuta e garantita la coerenza complessiva delle informazioni trattate in chiave cliente (Dossier Cliente).

Il canale di gestione commerciale della banca sta evolvendo verso una Sales Workstation integrata, contenente il set di applicazioni informatiche a disposizione del venditore, quali l’Agenda, la To-do List e la Base Dati Eventi e Contatti (BEC), derivate dalle esperienze della BNP Paribas e della BDDF. In futuro verranno integrate anche le funzionalità di apertura rapporti, con modalità tecniche adeguate alle caratteristiche dei sistemi di vendita adottati dai diversi Poli.

## 14.3 - Canali



### **Ruolo**

È il blocco applicativo che si occupa della gestione operativa dei canali di contatto con la clientela.

È responsabile delle funzioni di identificazione, autenticazione, profilazione dei messaggi, tracciatura delle attività svolte, gestione degli alert, reporting a supporto delle attività di marketing/commerciali.

La “Rete Diretta” è l’insieme delle agenzie che presidiano il territorio e sono responsabili dell’operatività.

La “Banca Telefonica” è un sistema centralizzato dal quale la banca opera telefonicamente con il cliente.

La “Banca Elettronica” racchiude gli ATM, i POS, l’Internet Banking settorializzato per segmenti di mercato.

Il “Canale Commerciale” è il canale responsabile delle attività commerciali sulla rete di vendita diretta, che impiega client differenti da quelli utilizzati per le attività operative.

Le “Reti Indirette” sono costituite dai front-end di accesso alle reti di distribuzione diversificate rispetto alla banca, ad esempio promotori finanziari e agenzie in franchising, che accedono ai prodotti/servizi della banca attraverso questo canale.

## **Elementi Chiave**

- “Trasparenza” rispetto al canale, in termini di possibilità per il cliente di accedere a servizi informativi e dispositivi, indipendentemente dal canale utilizzato;
- Garanzia di una vista unitaria, coerente e sempre aggiornata del cliente (situazione dei rapporti, stato degli ordini, operazioni effettuate, ecc.) a prescindere dal canale utilizzato;
- Gestione multicanale dell’operatività del cliente, ovvero possibilità di acquisire un’operazione da un canale e terminarla da un’altro.

## **Linee Guida**

Le modalità di elaborazione delle operazioni non devono essere influenzate dal canale utilizzato. Se necessario, le regole devono essere gestite parametricamente all’esterno all’applicazione.

Tutti i progetti della banca che si rapportheranno con la clientela dovranno perciò adottare soluzioni multicanale, che consentano di eseguire operazioni a prescindere dal canale di accesso.

### **14.4 - Comunicazioni alla clientela**



## **Ruolo**

È il blocco applicativo che si occupa dell'interfacciamento con le funzioni di rendicontazione dei Sistemi Produttori al fine di raccogliere, organizzare e predisporre secondo modalità standardizzate le informazioni da comunicare alla clientela.

È responsabile del consolidamento e dell'archiviazione, cartacea o elettronica, della documentazione relativa alle comunicazioni intercorse con la clientela, rendendole disponibili all'interno o all'esterno, qualora se ne riscontri la necessità.

## **Elementi Chiave**

- Uniformità delle comunicazioni, sicurezza e riservatezza delle informazioni trattate;
- Inoltro, secondo le modalità richieste dal cliente, delle relative comunicazioni (tempistica, posta, e-mail, ecc.);
- Predisposizione di sistemi di Archiviazione in un'ottica di mantenimento della documentazione a garanzia dell'immodificabilità delle informazioni inviate al cliente.

## **14.5 - Circuiti interbancari**



## **Ruolo**

È il blocco applicativo che si occupa di garantire l'efficacia e l'efficienza del canale di comunicazione fra banche italiane ed estere, nel rispetto di quanto stabilito dagli enti gestori dei canali di trasmissione e in accordo con gli altri intermediari.

L'adesione a tali circuiti, basata su standard di comunicazione condivisi a livello nazionale e internazionale, garantisce la completa e sicura partecipazione al sistema dei pagamenti internazionale (SEPA).

La RNI (Rete Nazionale interbancaria) è l'infrastruttura di trasporto telematico che connette Banca d'Italia, istituti bancari, Ente Poste, consorzi, Centri Applicativi, Società di Investimento Mobiliare e operatori dei mercati nazionali. La RNI assicura il trasporto dei flussi dispositivi e informativi interbancari garantendo affidabilità di esecuzione, sicurezza d'azione e riservatezza dei dati.

SWIFT è la Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, una cooperativa attraverso la quale organizzazioni bancarie, istituti di titoli e clienti aziendali in 209 paesi del mondo scambiano ogni giorno milioni di messaggi finanziari standardizzati. SWIFT consente ai suoi clienti di automatizzare e standardizzare le operazioni finanziarie, riducendo così i costi e i rischi operativi ed eliminando le inefficienze delle loro attività.

Visa e Mastercard sono organizzazioni di proprietà di migliaia d'istituzioni finanziarie che emettono carte di credito e di debito.

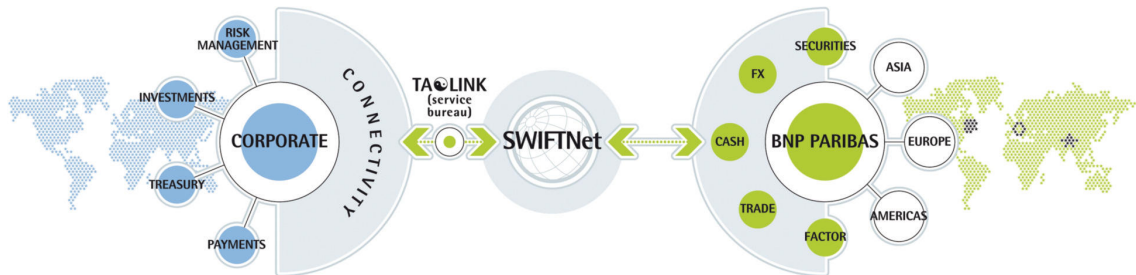
SIAnet permette di offrire molteplici servizi di rete che possono essere raggruppati in due categorie principali: servizi di connettività e servizi di messaggistica. Questi servizi sono disegnati e gestiti in base alle specifiche necessità del cliente e sono pensati per soddisfare le molteplici necessità di tutta la comunità finanziaria Europea, dai sistemi alle carte di pagamento, dai servizi di trading e regolamento all'accesso al mondo Corporate Banking Interbancario.

- SIAnet Connectivity services: caratterizzati da un'architettura scalabile, in termini di capacità di banda e multi-carrier, sono in grado di fornire un unico punto di accesso utilizzando meccanismi di sicurezza di ultima generazione.
- SIAnet Messaging services: i servizi di messaggistica forniscono l'accesso a diversi domini applicativi (RNI, CBI, ecc.).

### **Elementi Chiave**

- Compliance dei sistemi di Pagamento BNL con gli standard e le direttive definite a livello internazionale;

- Partecipazione attiva ai Comitati e ai Gruppi di lavoro interbancari responsabili della definizione di standard, protocolli e linee guida in tale ambito;
- Il canale di accesso verso il circuito SWIFT è stato eliminato in quanto viene utilizzato il collegamento diretto, attivo presso BNPP.



## 14.6 - Canali infragruppo



### Ruolo

È il blocco applicativo che si occupa dei sistemi a supporto dei regolamenti tra le società del gruppo con l'obiettivo di riduzione dei costi (ad es. eliminazione dei costi di traffico RNI) e dei tempi per l'esecuzione delle operazioni.

È responsabile della centralizzazione, standardizzazione e semplificazione delle funzioni di controllo e quadratura a livello di Gruppo.

Qualunque operazione che non riguardi i sistemi produttori esterni ma che per comunicare con un'applicazione deve andare verso altre reti esterne, deve essere indirizzata verso la rete corretta. Se l'applicazione esterna cui la banca si deve interfacciare fa parte del gruppo, deve essere utilizzato questo canale. Mentre un bonifico da un conto BNL a un conto estero deve

essere comunicato ai sistemi produttori esterni, un bonifico a un'altra banca del gruppo deve passare attraverso questo canale.

## **14.7 - I sistemi Produttori e Distributori**

Il Modello Produttore/Distributore di BNP Paribas prevede una ripartizione specifica delle funzionalità e delle fasi tipiche del processo di vendita a partire dal primo contatto con il cliente fino alla gestione dell'intero ciclo di vita del processo.

A ciascuna funzionalità o fase vengono associati i seguenti attributi:

- il responsabile, inteso come Società che controlla la funzione;
- l'attore, ovvero il soggetto che interagisce con il Sistema Informativo;
- il Sistema Informativo utilizzato per l'esecuzione della funzionalità.

Il livello d'interazione fra i diversi soggetti e i relativi sistemi informativi è schematizzato nelle figure che includono la mappatura sul Modello di Architettura Applicativa di BNL delle singole fasi (vedi pagine successive).

Sulla base del modello produttore/distributore di riferimento, definendo per ogni funzionalità/fase gli specifici valori di responsabile, attore e Sistema Informativo utilizzato si riesce a controllare l'intero processo di offerta, vendita e operatività sul prodotto, evidenziando le fasi, le componentizzazioni funzionali necessarie e le necessità d'interfacciamento tra una funzione e l'altra.

Il distributore è il responsabile della vendita, gestisce parte dell'operatività e trae guadagni dal servizio offerto al produttore: sulla vendita e sulle operazioni di contatto col cliente, riconoscendo al produttore i ricavi che gli spettano.

Il distributore ha un proprio catalogo prodotti costituito dall'insieme di tutti i prodotti che vende: i propri, quelli del produttore e quelli di eventuali altri produttori. Oltre ai prodotti il distributore manterrà le informazioni sugli accordi, ossia i contratti stipulati dalla banca con i clienti.

Il produttore mantiene i saldi e la contabilità denunciando i guadagni al fisco e gestisce la parte più consistente dell'operatività. Specula sulla redditività del prodotto.

Il produttore ha un database di catalogo prodotti e uno di accordi, analoghi e in relazione con quelli del distributore. Il mirroring è un meccanismo di replica che consente di mantenere allineati questi sistemi in base alle seguenti priorità:

- il catalogo prodotti è master per chi li fornisce, il produttore, e slave per il distributore;
- gli accordi sono master per chi gestisce il cliente, ossia il distributore, e slave per il produttore.

Non è detto che un produttore interno della banca abbia associato un distributore, e viceversa. Un produttore interno può fornire prodotti/servizi che verranno distribuiti da un sistema esterno, ad esempio i conti correnti venduti da Artigiancassa, e un distributore interno può vendere prodotti provenienti da sistemi esterni, ad esempio carte di credito VISA.

Secondo tale modello le funzionalità in carico ai due sistemi sono le seguenti:

### **Modalità di Distribuzione:**

**A - Marketing Cliente:** definizione del target, dei canali, ecc.

La prima cosa di cui si occupa il venditore è impostare una politica di marketing e commerciale, in base alle prospettive del mercato, dei costi, ecc., trovando un bilanciamento degli obiettivi di vendita. Una volta stabiliti gli obiettivi del marketing strategico, devono essere trasformati in obiettivi di marketing operativo, cioè in offerte commerciali ai clienti. Avviene quindi un passaggio da obiettivi sintetici a obiettivi di dettaglio, ragionando su due aspetti: gli obiettivi di vendita e la segmentazione della clientela in nuclei omogenei in termini di opportunità di vendita.

Con questo primo blocco, quindi, la banca si prepara a vendere il prodotto.

**B - Acquisizione e Fidelizzazione Cliente:** attraverso mail, contatti telefonici, ecc.

È lo sviluppo del canale commerciale per la vendita che consente di veicolare il marketing operativo: lo sportello, il bancomat, il call center, ecc. È necessaria una forte integrazione con il marketing.

**C - Gestione commerciale del Cliente:** aggiornamento delle informazioni del cliente, individuazione delle opportunità, cross-selling, ecc.

È il contatto effettivo con il cliente che si è presentato sul canale commerciale. Il supporto alla vendita sarà dato dalla conoscenza dei prodotti offerti dalla banca (cataloghi, scontistica) sia da parte del venditore sia del cliente, che deve essere adeguatamente informato, e dall'acquisizione del dossier cliente, sul quale il



distributore farà affidamento per l'individuazione dell'offerta della proposta migliore possibile. Sarà inoltre necessario registrare sia l'avvenuto contatto sia l'eventuale rifiuto del cliente, per consentire al marketing di operare al meglio nelle scelte future.

**D - Gestione del Profilo di Rischio del Cliente:** analisi dei rischi del cliente, decisione, acquisizione garanzie, ecc.

È la fase precedente la vendita, che si occupa di verificare che le caratteristiche di rischiosità del cliente siano idonee all'acquisto del prodotto offerto.

**E - Vendere:** preparazione alla vendita (negoziazione, simulazione, proposta), costituzione del dossier, acquisizione della firma del cliente, firma del contratto, front-end di operazione del cliente.

**F - Amministrare la vendita:** registrazione dei termini del contratto, del cliente, gestione degli eventi e delle autorizzazioni.

Le ultime due fasi rappresentano la vendita vera e propria e la sua amministrazione per tutta la durata del contratto.

#### **Modalità di Produzione:**

**G - Rendere operativo il contratto:** versamento dei fondi, pagamento di rate, ecc.

Tutti i canali di accesso al contratto devono poterlo trovare operativo, c'è un front-end di operazione che può essere anche interno al produttore e c'è una prima gestione dell'operatività.

**H - Gestire il contratto:** controllo della situazione del contratto, movimentazione, ratei, fatturazione, rescissione, reporting e altre operazioni relative al contratto.

Ogni singola operazione sul contratto attiva delle conseguenze sui sistemi di sintesi, quali la rendicontazione del contratto, la gestione della contabilità, le segnalazioni alla banca d'Italia, il bilancio.

**I - Gestire il Cliente:** controllo della situazione del cliente, invio di alert.

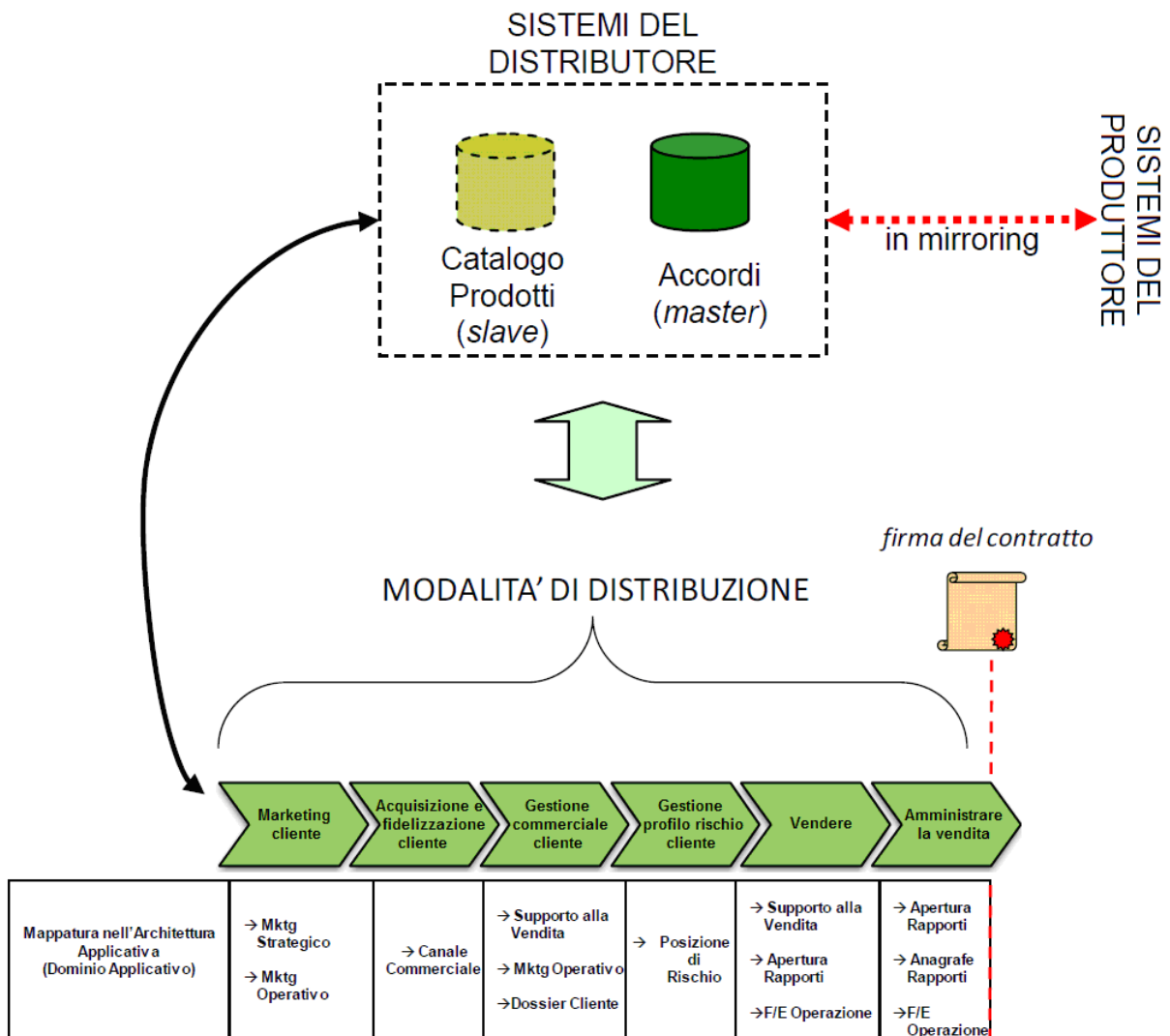
È l'help-desk di primo livello che gestisce eventuali problemi riscontrati dal cliente.

**J - Gestione Stragiudiziale:** gestione delle riscossioni amichevoli, ecc.

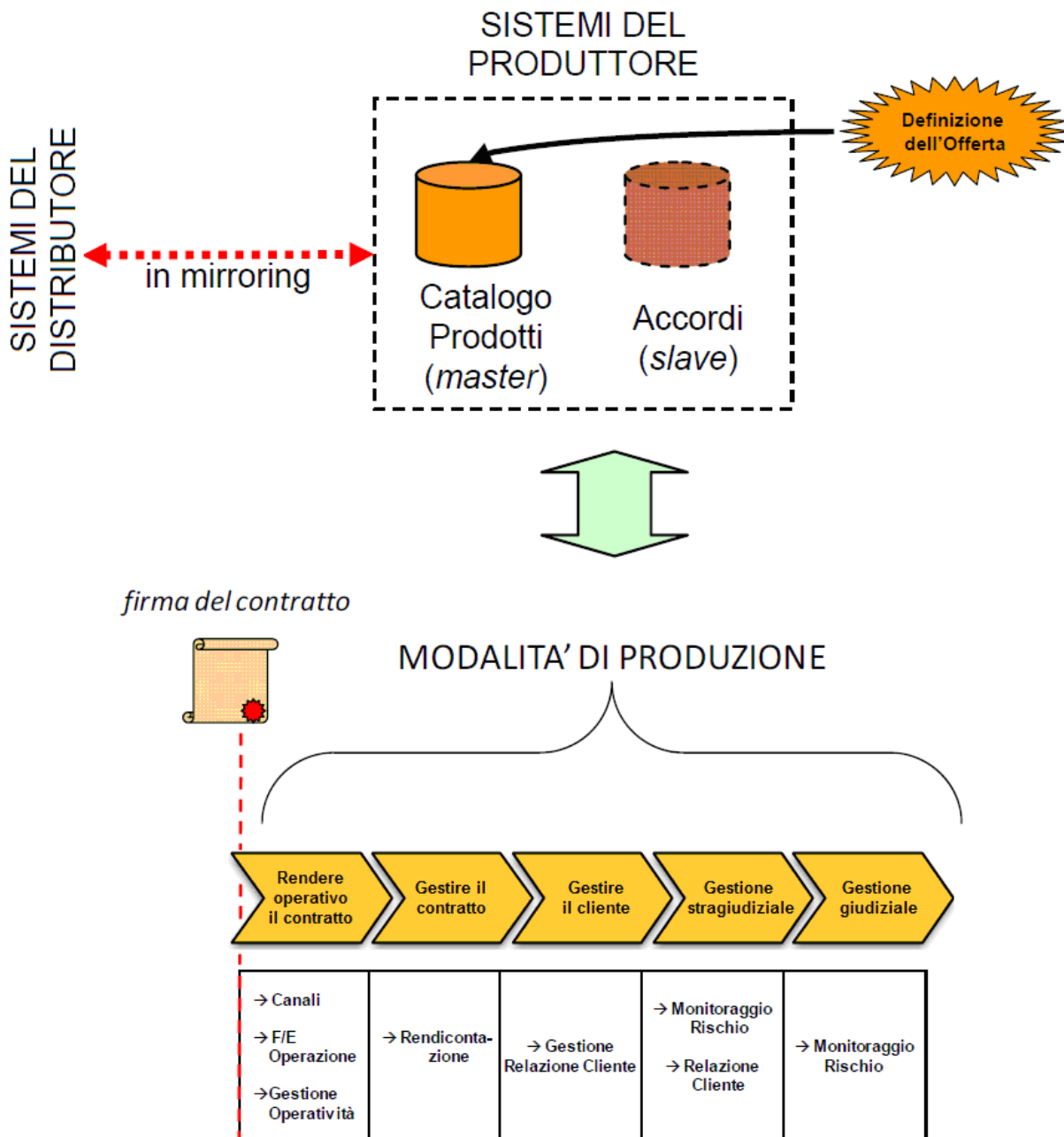
**K - Gestione Giudiziale:** gestione del contenzioso, invio di comunicazioni, intervento in giudizio, ecc.

Queste ultime due fasi sono molto delicate poiché riguardano le difficoltà di restituzione dei soldi, le cosiddette sofferenze. Si tenta prima una conciliazione al di fuori dei tribunali e, eventualmente, si va in giudizio. In queste fasi sono molto importanti la gestione del rischio e della relazione con il cliente.

Le interazioni e le funzionalità del sistema “modalità di distribuzione”, sono schematizzate nella figura seguente.



Le interazioni e le funzionalità del sistema “modalità di produzione”, sono schematizzate nella figura seguente.



La **definizione dell'offerta commerciale**, rappresenta la fase preliminare che spetta ai sistemi Produttori Interni, e che precede temporalmente le fasi di commercializzazione e distribuzione.

BNL ha definito il proprio Modello di Architettura Applicativa, per la parte relativa all'Operatività della Banca, basandosi sul Modello Produttore/Distributore Nominale di BNP Paribas, intervenendo con specifici adattamenti. In questo senso si può dire che tale perimetro del Modello di Architettura Applicativa BNL rappresenta il Modello Produttore/Distributore Nominale di BNL.

È opportuno però specificare che i modelli nominali rappresentano modelli di riferimento a tendere che, di volta in volta, potranno essere esplicitati in maniera differente mantenendo comunque valide le logiche di ripartizione delle funzionalità tra Produttori e Distributori in termini di Responsabilità, Operatività e Sistemi Informativi a supporto.

A titolo esemplificativo verrà di seguito fornita un'esperienza di applicazione del modello in un caso particolare della realtà BNL: la vendita di un prodotto assicurativo collegata a un prestito.

#### 14.7.1 - Sistemi distributori interni



##### **Ruolo**

È il blocco applicativo che si occupa di gestire la distribuzione dei prodotti e dei servizi, in termini di apertura ed estinzione dei rapporti, e il Front-End di operazione.

Ha la responsabilità di gestire il processo di Prevendita su Segmenti specifici (ad esempio Individual, Business, ecc.) in integrazione con gli specifici Blocchi "Gestione Operativa Rischi" e "Gestione Relazione Cliente".

## Elementi Chiave

- Rappresentazione/specializzazione per Prodotto;
- Elevata integrazione con il blocco Sistemi Produttori Interni;
- Capacità di fornire funzionalità cross Prodotto/Canale/Mercato (ad esempio Apertura Rapporti);
- Aggiornamento del Referenziale Accordi quasi in tempo reale.

## Linee Guida

I domini Apertura Rapporti, Front-end di Operazione ed Estinzione Rapporti, anche se rappresentati trasversalmente, non costituiscono necessariamente una unica soluzione applicativa. L'adozione di sistemi unici in grado di garantire funzionalità cross, seppur auspicabile, è legata a valutazioni di opportunità, costi e benefici per la banca.

In BNL esistono attualmente tre diversi tipi di catalogo prodotti: commerciale, operativo e gestionale. La classificazione qui utilizzata è basata sul catalogo prodotti commerciale. L'esistenza dei tre cataloghi è dovuta alle diverse necessità del loro utilizzo, ovvero:

- *Catalogo-prodotti commerciale*: catalogo a supporto della forza di vendita e utilizzato per identificare i possibili prodotti/servizi vendibili alla clientela;
- *Catalogo-prodotti operativo*: catalogo a supporto dell'operatività aziendale;
- *Catalogo-prodotti gestionale*: catalogo a supporto delle attività di analisi della redditività dei prodotti/servizi in portafoglio, valutazione della marginalità, analisi di costo, ecc.

## 14.7.2 - Sistemi produttori interni



Modello applicativo BNL

## **Ruolo**

È il blocco applicativo che si occupa della definizione e della gestione del portafoglio prodotti/servizi operativi.

È responsabile dell'esecuzione dei contratti in essere in termini di gestione operativa e rendicontazione, dello scambio di informazioni con i canali finalizzato al supporto dell'operatività con il cliente e fornisce un supporto agli scambi con i sistemi interbancari.

## **Elementi Chiave**

- Specializzazione per Classe-Tipo di prodotto;
- Elevata integrazione con il blocco Sistemi Distributori Interni e predisposizione di soluzioni di allineamento fra i sistemi dei due blocchi;
- Utilizzo di interfacce standard verso sistemi di interoperabilità, disaccoppiamento e i sistemi referenziali.

## **Linee Guida**

In considerazione dei recenti sviluppi progettuali connessi alla creazione della Sales Workstation (SWS), è stato definito un primo set di regole e linee guida per i Sistemi Produttori Interni, basate sulle nuove funzionalità introdotte e su quelle che saranno rilasciate a breve in produzione.

- Ogni Sistema Produttore è proprietario delle proprie funzionalità di definizione/consultazione/simulazione prodotti e garantisce l'allineamento delle nomenclature con il catalogo dei servizi dell'infrastruttura implementata dal Piano dei Sistemi;
- L'identificazione del prodotto deve prevedere la definizione delle condizioni di vendita, la definizione del prezzo di vendita e di quello di gestione;
- Le informazioni statiche di prodotti e argomenti di vendita risiedono nelle schede FI/FE, mentre le informazioni dinamiche (prezzi, condizioni, ecc.) risiedono nei Sistemi Produttori nativi (Fabbriche Prodotti);
- Le funzionalità di simulazione che sono rilevanti in termini di operatività dovranno essere esposte verso l'esterno con una logica di servizio atomico richiamabile sia a livello di front-end sia a livello di back-end;

- Ogni Sistema Produttore dovrebbe garantire, preferibilmente in tempo reale, l'allineamento dei contratti, all'interno del sistema degli Accordi, con i nuovi rapporti aperti;
- Le regole di contabilizzazione non devono essere implementate all'interno delle applicazioni operazionali, ma devono essere implementate nell'Integratore (vedi Interoperabilità/Disaccoppiamento).

### **Considerazioni sui package**

Le funzionalità di consultazione/simulazione dei prodotti package oggetto di offerta sono di proprietà del Sistema Produttore principale. Ogni Sistema Produttore garantisce il legame dei rapporti aperti nel contesto del package interfacciandosi con il Sistema Produttore principale che ne garantisce le regole di funzionamento post-vendita;

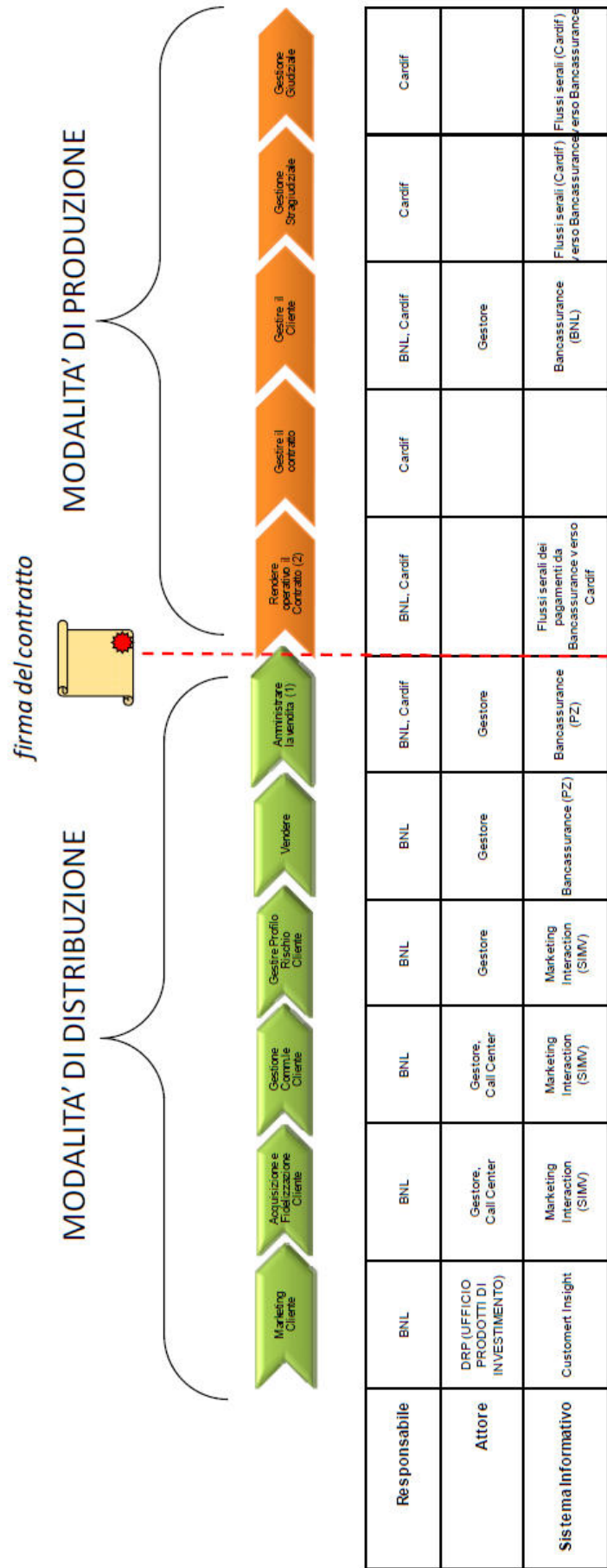
Laddove esistano esigenze di simulazioni cross tra prodotti non compresi nell'ambito di un package, la collocazione funzionale dei motori di simulazione è valutata di volta in volta in relazione alle tipologie di prodotto comprese nell'ambito della simulazione e al diverso peso dei singoli prodotti componenti il package. Per i prodotti in package, la prezzatura va gestita a livello del Sistema Produttore del prodotto principale.

Lo sviluppo di nuovi prodotti deve seguire queste linee guida anche in considerazione del fatto che il sistema Distributore e quello Produttore possono non appartenere alla stessa Società o allo stesso Sistema Informativo.

### ***14.8 - I sistemi produttori e distributori - Cardif***

Un esempio di interazione tra sistemi produttori e distributori è quello della vendita integrata di un prodotto assicurativo abbinato ad un prodotto di credito fondiario. Il ruolo di produttore è ricoperto da BNL e quello di distributore da Cardif, compagnia d'assicurazione di BNP Paribas Assurance, che sviluppa e distribuisce, attraverso diversi canali, prodotti assicurativi per il segmento Protezione e Risparmio. Cardif è tra le prime 15 compagnie assicurative in Europa e ha un forte posizionamento anche in Asia e America Latina, annoverando tra i propri Partner 35 delle 100 banche più importanti al mondo.

## CARDIF (ASSIC. DANNI)





## 14.9 - Interoperabilità/Disaccoppiamento



### Ruolo

Il livello di interoperabilità e disaccoppiamento è il blocco applicativo che garantisce la consistenza, la quadratura e l'univocità delle informazioni scambiate tra blocchi applicativi.

Ogni scambio informativo fra i diversi blocchi deve avvenire attraverso il livello di Interoperabilità, il quale riceve da ogni blocco le informazioni d'interesse e le mette a disposizione su un canale di scambio a livello di Banca.

È costituito da dati e da funzionalità (servizi forniti).

### Elementi Chiave

- Garanzia di disponibilità delle informazioni per tutti i blocchi interni/esterni;
- Uniformità delle interfacce verso i sistemi con cui scambia dati;
- Il livello di interoperabilità e disaccoppiamento non è proprietario dei dati e delle informazioni applicative che gestisce;

- Deve essere dotato dei meccanismi sincroni e asincroni di trattamento dei dati, nonché di opportuni dizionari o indici che permettano un veloce recupero delle informazioni richieste dai blocchi.

#### **Linee Guida - Dominio 9.4 “Integrazione/Quadratura/Consolidamento”**

- Il sistema di registrazione dell’operatività giornaliera (Daily Activity Log – DAL) e il Sistema di Integrazione e Quadratura delle Posizioni, denominato Integratore, costituiscono lo strato di disaccoppiamento verso i sistemi di sintesi (ad esempio Controllo di Gestione, PUMA, Segnalazioni di Vigilanza, Contabilità, Antiriciclaggio);
- L’Integratore integra e consolida le informazioni acquisite dal sistema di registrazione delle operazioni giornaliere e dai sistemi dei partitari, preparando la successiva fase di contabilizzazione, che avviene giornalmente attraverso elaborazioni batch, e di controllo di gestione. Questa procedura consente di disaccoppiare la fase di accettazione dell’ordine al cliente e quella di contabilizzazione, evitando che un errore di quest’ultima comprometta il recepimento dell’ordine;
- Deve essere assicurata la quadratura tra sistemi di sintesi e operazionali e deve essere assicurata la reciproca quadratura dei diversi sistemi di sintesi (ad esempio contabilità con controllo di gestione, contabilità con motori di rischio);
- Deve essere sempre assicurata la tracciabilità delle trasformazioni sulle informazioni trattate dai sistemi di sintesi in modo da poter sempre ricostruire le elaborazioni dal dato elementare fino al dato calcolato dal sistema di sintesi.

#### **Linee Guida - Dominio 9.2 “Consolidamento Commerciale”**

- Il Datawarehouse raccoglie tutte le informazioni necessarie per la gestione del rischio di credito;
- Il Datawarehouse rappresenta, inoltre, l’elemento di disaccoppiamento dei sistemi commerciali e di controllo delle campagne, del marketing strategico, della gestione del portafoglio e dell’AMS, attraverso la manutenzione delle informazioni che gli vengono consegnate secondo le necessità specifiche. Le informazioni riguardanti le operazioni e le posizioni ad uso del Datawarehouse devono transitare attraverso l’Integratore evitando un inoltro diretto.

## Linee Guida - Dominio 9.7 “Disaccoppiamento Operativo”

Il Back-End dei canali telematici rappresenta l’interfaccia dell’operatività aziendale nei confronti dei canali internet e telefonico (Telebanca, Internet Banking Retail e Internet Banking Corporate). Il Back-End dei componenti operazionali rappresenta, invece, l’interfaccia nei confronti dello sportello operativo (Rete Diretta). Benché a livello teorico i due sistemi non dovrebbero essere disaccoppiati, nella pratica della BNL è così, poiché non sono state ancora affrontate alcune complessità legate all’integrazione della gestione delle diverse tipologie di canale. È previsto, nel futuro, uno sforzo di analisi e progettazione per l’integrazione dei due sistemi.

### 14.10 - Governo



#### Ruolo

È il blocco applicativo responsabile della definizione delle strategie e delle linee guida che indirizzano la banca e le sue relazioni con le entità esterne.

Si occupa dello sviluppo di indicazioni strategiche aziendali, della pianificazione e del controllo di gestione, della gestione dei rischi e dei controlli, verificando la rispondenza dei risultati conseguiti con gli obiettivi identificati dal piano strategico e dal conseguente piano di budget.

Definisce le strategie e le azioni tese a massimizzare il bilanciamento tra i rischi e il rendimento all’interno delle varie aree della banca.

Raccoglie e analizza i dati interni ed esterni (dati finanziari, ricerche di mercato, trend evolutivi, informazioni sulla clientela, stato della struttura interna) finalizzati alla formulazione degli indirizzi strategici aziendali.

Ricopre, inoltre, il ruolo di controllo del rispetto della normativa esterna, ad esempio relativamente agli accordi di Basilea II, alle indicazioni della Banca d'Italia, ecc.

Infine, gestisce il sistema dei controlli interni, costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare l'efficacia ed efficienza dei processi aziendali (amministrativi, produttivi, distributivi, ecc.), garantisce la salvaguardia del valore delle attività, la protezione dalle perdite e l'affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali.

Per legge ogni azienda deve tenere la sua contabilità, calcolare la fiscalità e pubblicare il bilancio preventivo, in base alla pianificazione, e quello consuntivo. Questo è compito del dominio di "Contabilità e Bilancio".

L'"Analisi e Pianificazione" consente di indirizzare la vendita in base agli obiettivi strategici. I "Rischi" sono sistemi che servono a misurare la rischiosità della banca nei confronti della clientela, ad esempio legata all'affidabilità.

Il "Controllo di gestione" è lo strumento di sintesi che permette alla banca di capire a intervalli regolari cosa sta accadendo nell'azienda, ad esempio se i guadagni o le spese sono maggiori o minori rispetto a quanto pianificato, fornendo una lettura della redditività aziendale non secondo regole finalizzate alla contabilità, bensì rivolte alle categorie di analisi che la banca intende controllare (legate agli obiettivi di marketing strategico, ai centri di costo, ecc.).

Il dominio di "Monitoraggio e Reporting" consente di avere rapporti e resoconti su temi d'interesse per la banca.

L'"Audit e Compliance", infine, è l'insieme dei sistemi che permettono ad altre entità di verificare il rispetto delle regole e la correttezza dei comportamenti.

### **Elementi Chiave**

- Efficace integrazione con i sistemi di interoperabilità e disaccoppiamento;
- Consistenza e latenza dei dati nelle fasi di acquisizione e trattamento;
- Completezza degli algoritmi di trattamento per il calcolo degli indicatori.

## Linee Guida

Gli schemi della contabilità operativa risiedono all'interno dell'applicazione di contabilità operativa di BNL (DECON) che applica le regole, prepara e registra le scritture contabili.

I sistemi di governo (MIS, PUMA, DECON, ecc.) sono alimentati dall'Integratore (vedi Interoperabilità/Disaccoppiamento). Pertanto i sistemi operazionali non devono accedere direttamente ai sistemi di governo.

A livello di gruppo sono previsti i seguenti sistemi di sintesi cui il Polo si deve necessariamente interfacciare:

- MATISSE per il Bilancio Consolidato;
- BALI per le Partite Infragrupo;
- BMRC, base dati del rischio di gruppo;
- AGAPES (attribuzione Tasso Interno di Trasferimento - TIT).

Attualmente i sistemi MATISSE e BALI vengono alimentati con sistemi manuali, ma è prevista un'evoluzione che consentirà di automatizzare tale alimentazione.

## 14.11 - Sistemi di amministrazione interna



### Ruolo

È il blocco applicativo che si occupa di garantire la corretta operatività della banca.

È responsabile della gestione del Ciclo Attivo e Passivo, degli adempimenti fiscali, dell'insieme delle attività mirate al governo e al controllo della corretta operatività dei sistemi informativi e dell'infrastruttura di telecomunicazioni e all'evoluzione degli stessi, sulla base degli obiettivi strategici e di sviluppo perseguiti dalla banca.

Riveste infine i ruoli di presidio, ottimizzazione e aggiornamento del processo di acquisto caratterizzante le singole categorie di prodotti, assicurando che le forniture siano conformi agli standard aziendali.

Le “Human Resources” si occupano dell’amministrazione e del coordinamento del personale dipendente, gestendo quindi gli organici, le paghe, le agenzie, i ruoli, il pensionamento, le presenze, ecc.

Il dominio “Fiscalità” raggruppa tutti i sistemi che hanno a che fare con l’Agenzia delle Entrate, il calcolo e i pagamenti di IVA, IRAP, IRPEF, ecc.

Il “Ciclo Attivo e Passivo” è il ciclo della fatturazione connessa ai pagamenti: il ciclo attivo è legato agli incassi, ossia è la banca che emette fattura, il ciclo passivo fa riferimento ai pagamenti della banca a fronte delle fatture ricevute, ad esempio per consulenze o affitti.

Gli “Affari Generali e Legali” si riferiscono alle consulenze con i legali interni della banca.

Il dominio “Immobili, Infrastrutture e Logistica” ha a che fare con la gestione dei locali, delle agenzie, degli affitti, delle dotazioni, ecc.

L’“ICT” è il complesso delle applicazioni che permettono al settore ICT di funzionare e operare per la banca.

La “Comunicazione interna” è il sistema di Intranet aziendale usato all’interno della banca.

## **14.12 - Reporting di gruppo**



### **Ruolo**

È il blocco applicativo, esterno all’infrastruttura applicativa BNL, che si occupa di garantire l’adeguata alimentazione dei sistemi di reporting di Gruppo per quanto riguarda:

- Contabilità e Bilancio, per assicurare la produzione della documentazione contabile di Gruppo secondo i canoni e nel rispetto dei requisiti IAS (International Accounting Standards - principi contabili internazionali);
- Rischi, per garantire una visione complessiva della rischiosità del cliente sulla base dell'esposizione creditizia nei confronti di tutte le Società del Gruppo;
- Crediti, per consentire di ottenere informazioni sull'esposizione creditizia complessiva del cliente;
- Procurement, per elaborare e proporre politiche di acquisto di beni e servizi per tutte le Società del Gruppo, assicurando l'aggiornamento dell'albo fornitori e gestendo operativamente l'acquisto per tutto il Gruppo;
- Tesoreria/ALM strategico, per rendere possibile una gestione integrata della Tesoreria a livello di Gruppo e un corretto bilanciamento delle attività e passività nel rispetto delle normative applicabili.

#### **Elementi Chiave**

- Integrazione dei sistemi di reportistica contabile di BNL con i relativi sistemi di BNP Paribas (MATISSE-Gestion, BALI, ATLAS II, FACT, ecc.);
- Integrazione dei sistemi BNP Paribas per la produzione del flusso di alimentazione della Base Mondiale del Rischio di Credito (BMRC).

#### **14.13 - Reporting istituzionale italiano**



#### **Ruolo**

È il blocco applicativo, esterno all'infrastruttura applicativa BNL, responsabile della predisposizione e dell'invio delle comunicazioni periodiche verso l'Istituzione di Vigilanza

della Banca d'Italia.

Si occupa, inoltre, di effettuare le comunicazioni verso l'Ufficio Italiano Cambi previste per finalità di antiriciclaggio.

Garantisce l'invio e la ricezione dei flussi informativi da e verso l'Agenzia delle Entrate, ad esempio i dati relativi alla riscossione tributi in qualità di Concessionario, i finanziamenti per anticipi IVA, ecc.

### Elementi Chiave

- Rispetto dei termini temporali e del formalismo da utilizzare per le comunicazioni.

### 14.14 - Sistemi referenziali





## **Ruolo**

I Sistemi Referenziali di Polo hanno l'obiettivo generale di censire e mantenere i principali concetti informativi utilizzati da più applicazioni, ad esempio relativi alle controparti, agli accordi, ai prodotti, alla struttura della Banca, collegandosi agli omologhi di gruppo secondo i principi di urbanistica.

## **Elementi Chiave**

- I Referenziali di Gruppo assumono il ruolo di master nei confronti di quelli di Polo;
- Stabilità dei dati trattati (la frequenza media di aggiornamento è settimanale o, al massimo, mensile);
- Univocità e consistenza delle informazioni (il referenziale è l'unico proprietario delle informazioni gestite);
- Completezza del perimetro delle informazioni trattate, ad esempio il referenziale della Struttura Organizzativa Banca deve contenere tutte le occorrenze relative;
- Completezza degli attributi di pertinenza.

## **Linee Guida**

Un concetto per il quale si vuole assicurare la gestione, la coerenza e la condivisione per un perimetro dato è implementabile in un referenziale. L'accesso ai referenziali deve avvenire obbligatoriamente attraverso i servizi pubblici messi a disposizione.

I referenziali devono contenere solo dati operativi, e la storicizzazione deve essere effettuata regolarmente per minimizzare i tempi di lavorazione e di accesso.

I referenziali a livello Polo devono sincronizzare, quando previsto, i loro dati con i Referenziali a Livello Gruppo.

### **14.14.1 - Approfondimento sui referenziali**

Si definiscono referenziali quelle basi dati comuni a più applicazioni che regolano, definiscono, classificano o elencano le entità aziendali di base, con riferimento ad una sola di esse. Ad esempio, non è ammesso che un singolo referenziale sia proprietario di due o più concetti fondamentali.

Per comprendere la nozione di referenziale occorre definire due concetti:

- il perimetro, che indica la sfera di competenza del referenziale: l'ambito geografico, le categorie di clienti, le categorie di prodotti, ecc.
- la portata, che esprime il livello di condivisione: Gruppo, Polo, condivisione parziale.

Un referenziale assicura in un dato perimetro la gestione, la coerenza e la condivisione di informazioni riguardanti uno dei concetti fondamentali del Business al livello della sua portata.

Un referenziale deve soddisfare i seguenti criteri:

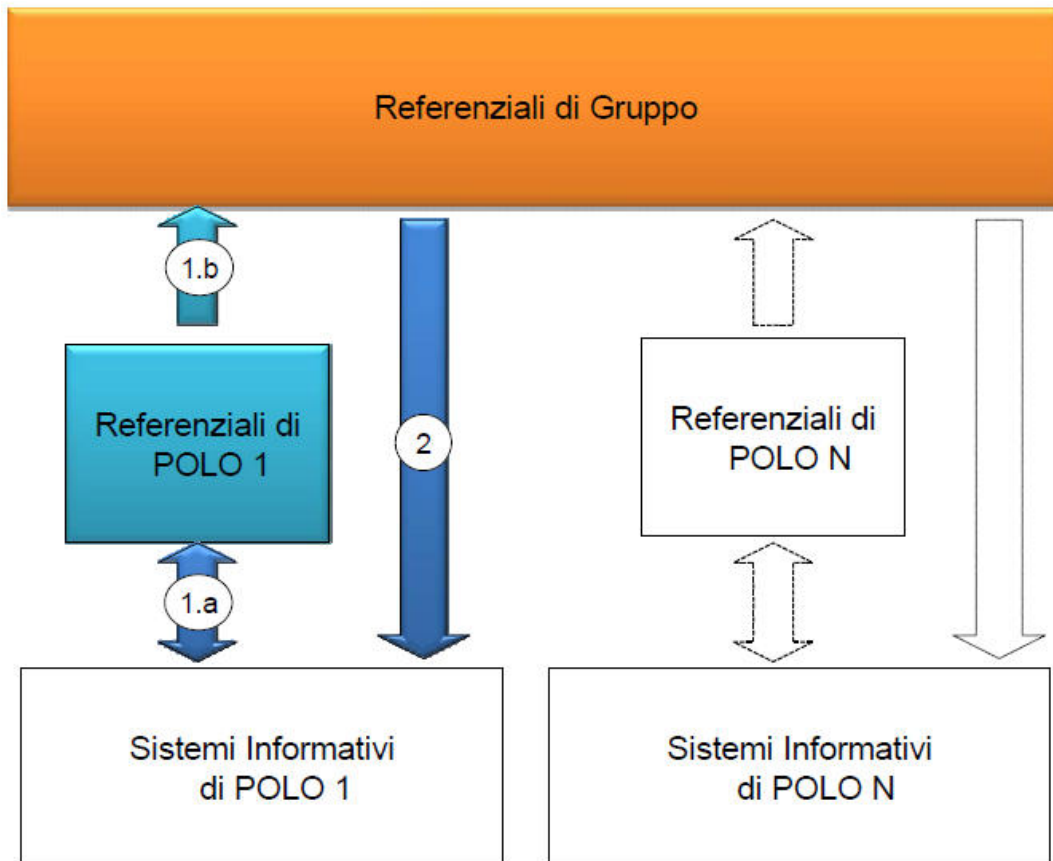
- Unicità del referenziale, cioè ne esiste uno solo per una stessa portata e per uno stesso perimetro;
- Unicità del concetto, della sua identificazione e del suo proprietario;
- Coerenza dei temi d'informazione gestiti;
- Condivisione tra più applicazioni.

I referenziali sono identificati per mezzo dei seguenti attributi:

- una **norma** che ne assicuri la coerenza, i significati comuni e la condivisione delle informazioni, ad esempio le regole di aggiornamento;
- un **contenuto**, rappresentato dall'insieme delle informazioni presenti nel referenziale in termini di concetti strutturati in temi d'informazione;
- un insieme di **componenti** necessari alla gestione dei contenuti, alla messa a disposizione degli stessi, all'amministrazione delle abilitazioni e delle regole;
- un'**amministrazione** costituita da una struttura organizzativa che coordina le attività di aggiornamento e utilizzo del referenziale.

Come già detto, i referenziali a livello Polo devono sincronizzare, quando previsto, i loro dati con i Referenziali a Livello Gruppo. Il processo di accesso e sincronizzazione dei referenziali di Polo e di Gruppo avviene in due passi:

- Utilizzo del Referenziale di POLO (1.a) e sincronizzazione dei Referenziali di Gruppo con quelli di Polo (1.b);
- Acquisizione delle informazioni di gruppo dai Referenziali di Gruppo (2).



#### 14.14.2 - Referenziali di Polo BNL

##### Anagrafe

- Anagrafe Persone Fisiche

Temi gestiti:

- Dati identificativi (codice, nominativo, ecc.)
- Dati di residenza e domicilio
- Dati sull'attività economica
- Informazioni commerciali
- Dati di collegamento tra Operatori Economici
- Informazione di legame con punti vendita
- Dati comportamentali sintetici
- Anagrafe Persone Giuridiche
- Anagrafe di Gruppo

- Anagrafe Fornitori

### **Struttura Banca**

- Tabelle Comuni - Struttura Banca
- Tabelle Comuni - Aree Geografiche

### **Prodotti/Servizi**

- Catalogo prodotti commerciali
- Catalogo prodotti operativi
- Catalogo prodotti gestionali
- Catalogo convenzioni

### **Accordi**

- Anagrafe Rapporti

Temi gestiti:

Dati identificativi (Codice, tipo rapporto)

Caratteristiche economiche

Caratteristiche operative

Controparti partecipanti all'Accordo

Rapporti collegati

### **Tabelle Comuni**

- Divise
- Tassi
- Altre Tabelle

La struttura del personale della banca è organizzata tramite dipendenze gerarchiche d'impostazione del lavoro. Parallelamente alla gerarchia organizzativa c'è la gerarchia funzionale che rappresenta le dipendenze, i permessi, i vincoli, le deleghe all'interno del ciclo di vita di un lavoro o un progetto.

Le gerarchie funzionali del settore bancario sono soprattutto limiti di delega, ad esempio per la concessione di un fido al di sopra di certe cifre, e sono censite all'interno dei sistemi referenziali.

Gli accordi di partenariato sono relativi alle partnership di BNL con altre aziende, in particolare con aziende produttrici e distributrici esterne.

Ai diversi livelli di Gruppo, Opportunità e Poli sono previsti i seguenti referenziali e sistemi informativi da utilizzare:

- **RMPM** (Référentiel Mondial des Personnes Morales)

Le anagrafi societarie devono essere sincronizzate con il referenziale di gruppo RMPM che tratta Clienti Corporate, Gruppi Affari e Garanti.

- **REFOG** (REFérentiel d'Organisation du Groupe)

Attualmente il sistema SAP Human Resources di BNL inoltra verso il referenziale di gruppo REFOG le informazioni riguardanti i dipendenti e le Unità Organizzative.

In futuro sarà implementato presso BNL un referenziale REFO di interfaccia verso REFOG. Le informazioni veicolate saranno: Dipendenti, U.O., Immobili, Attività, postazioni operative, legami tra U.O. e ruoli.

- **Regent**

Anagrafe delle società del gruppo BNPP.

In BNP Paribas sono inoltre presenti applicazioni che, pur non essendo classificate come referenziali in quanto non soddisfano tutti i requisiti, sono di riferimento per altre applicazioni in banca, tra le quali funzioni anagrafiche, gestione del rischio, gestione risorse umane, controllo interno, sicurezza finanziaria.

## 14.15 - Sistemi produttori esterni

# 17. Sistemi Produttori Esterni

### Ruolo

È il blocco applicativo responsabile della definizione e gestione del portafoglio prodotti/servizi esterni alla banca.

Si occupa dell'esecuzione dei contratti in essere in termini di gestione operativa e rendicontazione e dello scambio di informazioni con i canali finalizzato al supporto dell'operatività con il cliente.

Offre inoltre il supporto agli scambi con i sistemi interbancari.

### Elementi Chiave

- Definire una strategia produttore/distributore il più omogenea possibile a livello di Gruppo;
- Esporre le funzionalità tipiche dei Sistemi Produttori ai Sistemi Distributori delle altre società del Gruppo (rendere operativo e gestire il contratto, gestire il cliente e i contenziosi in via giudiziale o stragiudiziale);
- Rendere accessibili ai Sistemi Distributori delle altre società del Gruppo le funzionalità di consultazione e simulazione del proprio portafoglio commerciale.

## 14.16 - Infrastrutture di supporto



### Ruolo

È il blocco applicativo che raggruppa gli strumenti tecnici di supporto, trasversali a tutto il Sistema Informativo BNL:

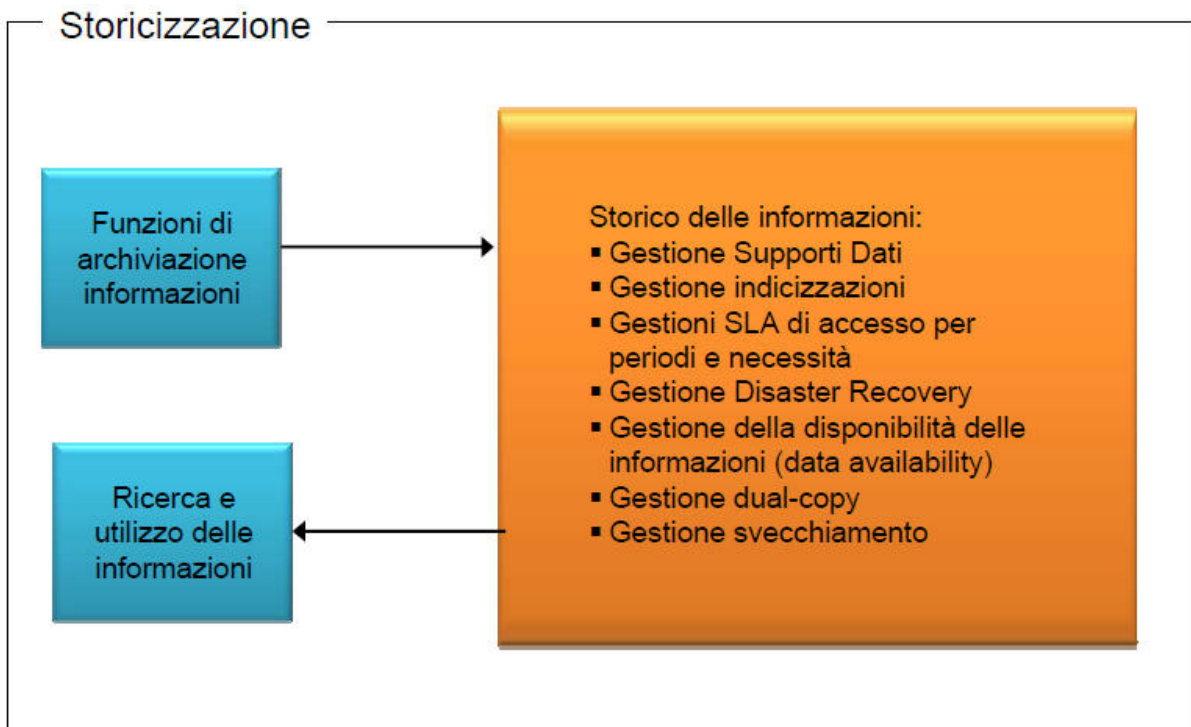
- Sistemi che supportano la mappatura, la misurazione, il miglioramento e la gestione dei processi bancari;
- Sistemi per la gestione della sicurezza dei sistemi IT (ad es. meccanismi di identificazione e autenticazione dei dipendenti, sistemi per il controllo degli accessi alle applicazioni ed informazioni, ecc.);
- Meccanismi di storicizzazione, di gestione documentale e di editing.

I sistemi di storicizzazione devono essere individuati e implementati autonomamente rispetto alla soluzione complessiva del progetto, definendo sia le necessità e funzionalità di archiviazione sia quelle di ricerca e di successiva lavorazione. In tali sistemi devono essere sempre individuate le tre fasi di archiviazione, storico e ricerca/utilizzo delle informazioni.

I punti fondamentali della storicizzazione delle informazioni in BNL sono costituiti da:

- Referenziali di Polo;
- Flussi di Canale;
- Log delle attività di Canale;
- Registrazione delle operazioni giornaliere (DAL);
- Partitari movimenti e posizioni;
- Datawarehouse supporti commerciali;
- Comunicazioni alla Clientela (e-mail, posta cartacea, ecc.);
- Tabulati.

Le applicazioni di supporto hanno caratteristiche particolari e un driver soprattutto tecnologico, al contrario delle altre applicazioni che sono orientate prevalentemente alle funzionalità realizzate.



#### **14.17 - Sistemi distributori esterni**

### **19. Sistemi Distributori Esterni**

#### **Ruolo**

È il blocco applicativo che si occupa di gestire la distribuzione verso l'esterno dei prodotti BNL (o di altre società del Gruppo) in termini di marketing cliente, acquisizione e fidelizzazione, gestione commerciale, gestione del profilo di rischio del cliente, vendita e attività amministrative connesse.

È responsabile della gestione del processo di Prevendita su Segmenti specifici (ad esempio Individual, Business, ecc.) in integrazione con gli specifici Blocchi "Gestione Operativa del Rischio" e "Gestione Relazione Clientela".



**Elementi Chiave**

- Integrazione con i Sistemi Produttori (di BNL e di altre società del Gruppo) in ottica Produttore/Distributore;
- Capacità di fornire funzionalità cross Prodotto/Canale/Mercato (ad esempio Apertura Rapporti).

## 15 - MODELLO TECNOLOGICO

A partire dagli anni '80 e fino alla metà del primo decennio del Duemila, il driver fortissimo di cambiamento per la banca è stato la tecnologia. I progressi tecnologici all'interno dei sistemi informatici erano talmente forti che le banche ne hanno approfittato per aumentare la potenza della propria operatività.

L'arrivo del mainframe e dei terminali 3270 ha consentito di passare dalle circa 10mila operazioni giornaliere della fine degli anni '70 a circa 10 milioni di transazioni fatte dai sistemi informatici, incrementando il traffico operativo di tre ordini di grandezza e i guadagni relativi in maniera esponenziale.

L'introduzione del PC e della piattaforma Microsoft Office ha migliorato inoltre le capacità dell'individuo di interfacciarsi col sistema.

In passato tutti i terminali che accedevano al sistema dovevano necessariamente essere censiti. Con la diffusione della rete il problema si è ridotto a semplici autorizzazioni o limitazioni di accesso all'intranet aziendale.

Tutte queste innovazioni hanno fatto in modo che la banca si concentrasse sull'infrastruttura per aumentare la potenza elaborativa. Nel frattempo il mercato sviluppava soluzioni per queste nuove tecnologie, determinando un forte interessamento e coinvolgimento del Dipartimento IT.

Il problema è che, utilizzando pacchetti e soluzioni prodotte all'esterno, assieme all'applicazione si acquista anche il processo che c'è dietro ad essa. Ad esempio, un pacchetto che compra titoli sul mercato di Hong Kong, prevede che qualcuno sia autorizzato a collegarsi alla rete, che essa risponda in un certo modo, che ciò accada in tempi, modi, ecc. determinati in base al progetto, che è stato sviluppato per rispondere a determinate esigenze.

Portare questa tecnologia nella banca, se da una parte le consente di essere presente in breve tempo su settori di business non coperti precedentemente, dall'altra provoca una destrutturazione dei suoi processi. La rapidità con cui potevano essere messe a disposizione nuove funzionalità incoraggiava l'adozione di questa pratica a prescindere dalle conseguenze negative che poteva provocare per la banca, nonostante una continua rincorsa ad adeguamenti che permettessero alla banca di essere organizzativamente all'altezza degli strumenti

acquistati o di richiedere modifiche applicative per garantirne la sostenibilità con la struttura organizzativa.

Alla fine, e le esperienze ABI lo dimostrano, si è pensato che riprogettare i processi potesse mettere ordine su questa proliferazione incontrollata delle applicazioni e che fosse necessario reinvestire in questo campo. Appoggiandosi per anni sulle soluzioni offerte dal mercato, si era infatti persa la competenza di progettazione dei processi, che era la ragione principale dell'inefficienza.

A causa di questa cronica carenza di competenze, lo stato di avanzamento del process owner nella banca è quindi ancora a uno stato embrionale, ma la sua definitiva introduzione potrà rappresentare in futuro un forte vantaggio competitivo.

## 16 - PROGETTO “CAMPAGNA PROMOZIONALE ATM”

Per mettere in evidenza l’approccio metodologico utilizzato è stato preso in esame uno dei progetti in corso di realizzazione in BNL.

Un progetto in BNL è affidato organizzativamente a una linea di sviluppo/produttiva, analogamente a quella di una fabbrica. C’è quindi una zona di produzione che sviluppa software e una zona di governo e supporto alla produzione, di staff rispetto alla Direzione IT. Queste linee di sviluppo, sulla base delle esigenze di business comunicate dai vertici, al di fuori dell’area di competenza IT, pianificano un progetto. Un progetto, informatico o meno, è un sistema organizzato che ha il fine di raggiungere un dato obiettivo di business in determinati tempi e a determinati costi.

Per dare vita a un progetto è necessario prima di tutto capire se l’iniziativa è economicamente vantaggiosa per l’azienda oppure no, al netto dei costi di progetto e di gestione che dovranno essere sostenuti per permettere di realizzare l’iniziativa e di gestirne l’esercizio nel tempo.

Il progetto preso in esame ha come obiettivo lo sviluppo di campagne promozionali tramite il canale ATM. Sono stati valutati i costi di realizzazione del software e i conseguenti costi di manutenzione del sistema, ponendoli in relazione con i guadagni attesi corrispondenti all’iniziativa.

Un progetto, nel suo complesso, compie due passaggi fondamentali: il primo è l’organizzazione economica, compiuta dal Project Management Office, che ne valuta i vantaggi determinati da costi e ricavi preventivati e verifica il piano di sviluppo in ottica *time to market*; il secondo è la valutazione architeturale che insiste e incide sulle modalità di realizzazione della soluzione.

La valutazione architeturale, in generale, non tiene conto del piano di sviluppo e dei costi, che sono stati analizzati da altri uffici, ma viene fatta partendo da questi per arrivare a considerazioni di carattere organizzativo e architeturale dei sistemi. Le scelte vengono fatte avvalendosi di una serie di strumenti: le interviste, la documentazione raccolta e le mappe delle architetture dei sistemi. Il risultato è un documento che riassume gli obiettivi, evidenzia le informazioni più significative del progetto e rappresenta, tramite una mappa, quali sono i principali punti d’intervento nell’architettura.

Il progetto in esame ha avuto come promotore la Divisione Retail e Private della Banca Nazionale del Lavoro, che ha sviluppato il *business case* dell'iniziativa e supporterà gli investimenti relativi.

<b>Titolo del Progetto</b> Integrazione del canale ATM con il Sistema Informativo di Marketing
<b>Descrizione breve</b> Aggiunta del canale ATM ai canali di comunicazione oggi in uso da parte del sistema di gestione delle relazioni con la clientela, con possibilità di produzione di comunicazioni mirate su target di clientela definiti (campagne e altre iniziative). Il progetto si occupa essenzialmente di promuovere prodotti definiti da campagne commerciali del marketing strategico su un nuovo canale, in maniera non indifferenziata. La promozione avviene quindi in base alla tipologia del cliente che s'interfaccia con l'ATM.
<b>Obiettivi</b> Lo scopo del progetto è quindi sviluppare le comunicazioni alla clientela incrementando l'orientamento alla multicanalità.
<b>Benefici attesi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aumento dei livelli di contatto commerciale per la clientela oggetto della campagna. Tale iniziativa aumenta l'efficacia della comunicazione con la clientela target che, in linea con le strategie di migrazione dal canale sportello al canale ATM, diminuirebbe il numero degli accessi sui punti vendita e quindi il numero di contatti allo sportello, considerata un'attività a minor valore aggiunto per la banca.</li><li>- Possibilità di condurre campagne senza il ricorso a strumenti di mailing con conseguente eliminazione dei relativi costi.</li><li>- Aumento della customer satisfaction con una maggiore attenzione al cliente.</li></ul>
<b>Descrizione del perimetro d'impatto</b> La progettualità intende estendere l'attuale capacità del canale ATM, oggi strettamente operativa, in funzione del supporto alle campagne commerciali. L'intento dell'estensione è quello di introdurre un'ulteriore modalità che, sulla base del riconoscimento del Cliente per mezzo della carta + PIN, permetta di: <ul style="list-style-type: none"><li>- personalizzare lo scontrino ATM;</li></ul>

- visualizzare un messaggio testuale sullo stesso scontrino;
- visualizzare un video/immagine sullo schermo dell'ATM.

In tutti i casi, il messaggio trasmesso per diffondere la campagna, a differenza delle attuali modalità di comunicazione di tipo generalizzato/indifferenziato, sarà stampato/visualizzato solo per il cliente specifico, selezionato per la campagna commerciale.

Dovrà essere realizzata l'integrazione con i sistemi di gestione delle campagne attualmente in uso dal Marketing di BNL, con l'obiettivo di sviluppare i contatti con il cliente in maniera integrata tra i diversi canali di contatto, evitando sovrapposizioni, ripetizioni o conflitti e consentendo una conoscenza più approfondita della clientela per la pianificazione delle campagne future.

### **Sintesi tecnica**

Per lo sviluppo della campagna sul canale ATM, l'intervento prevede:

1. impatti sull'applicazione di gestione del profilo cliente, che verrà richiamata a ogni inserimento della carta nell'ATM;
2. la realizzazione di una nuova componente applicativa operativa, richiamata a seguito del riconoscimento del cliente, per il recupero dell'eventuale codice campagna esistente dall'applicazione di marketing operativo;
3. la modifica all'applicazione di marketing operativo (T-CRM) per la generazione dei contatti da sviluppare durante la campagna sul canale ATM, l'integrazione di queste informazioni nell'applicazione di gestione della vendita (Sales Workstation) e il recupero successivo del risultato degli eventi di contatto, secondo l'architettura applicativa già esistente;
4. la gestione della presentazione sul client (ATM) della campagna a contenuto multimediale (video, immagine e testo) e/o la stampa personalizzata sullo scontrino del testo della campagna.

Sono previste modifiche all'attuale sistema Advertising (ADV) per:

- la gestione delle campagne istituzionali da presentare al cliente in assenza di campagne specifiche;
- l'indirizzamento di campagne su raggruppamenti di ATM secondo la gerarchia Direzione Territoriale, Area, Distretto, Agenzia, fino al singolo terminale.

Da queste informazioni ha inizio la valutazione architeturale che verrà portata avanti, insieme con il capo progetto, da parte degli uffici di staff, con l'obiettivo di valutarne l'impatto sull'intero sistema.

Nella valutazione è previsto l'intervento di diversi uffici, ciascuno responsabile del controllo e dell'analisi da una prospettiva diversa, che operano in parallelo:

- l'Ufficio Architetture si occupa di valutare l'impatto sui modelli funzionale e applicativo;
- la Produzione Informatica, costituita essenzialmente dal centro di calcolo della banca, valuta l'architettura tecnologica;
- la IT Customer Satisfaction valuta l'impatto che potrà avere il progetto sulle persone che utilizzeranno tali sistemi;
- la Sicurezza Informatica si interessa della valutazione dei rischi introdotti dal progetto: rischi finanziari, rischi d'immagine e di comunicazione, rischi infrastrutturali.

L'analisi degli uffici produce quindi un documento di valutazione complessiva del progetto.

## **Obiettivi**

Il progetto si colloca nel cantiere SIA (Sviluppo Innovazione Agenzie) ed ha l'obiettivo di estendere la capacità di distribuzione delle campagne commerciali presso il canale ATM.

Il primo intervento su ADV, l'attuale sistema di gestione delle campagne in Web-ATM, consiste nel dotare l'utente di funzionalità di creazione, modifica e cancellazione delle campagne e di generazione, oltre a quelle istituzionali indifferenziate, di campagne di canale (selezionabili fino a livello ATM con gerarchia DTR, Area, Distretto, Agenzia, ATM).

Il Web-ATM è lo strumento software che permette al gestore del canale ATM di rilevare la presenza o meno di una campagna commerciale. Funzionalmente, ad oggi, il software non è in grado di gestire le campagne, limitandosi a gestire l'operatività dell'ATM (versamenti, prelievi, estratti conto, ecc.). Quindi, nel software di gestione dell'ATM, deve essere creato sia il concetto di campagna sia l'associazione tra il profilo di un cliente e la campagna stessa.

Una volta creata, la campagna può essere modificata:

- variando i suoi termini temporali, ad esempio perché non si sono raggiunti i contatti preventivati troppo ottimisticamente;

- aggiungendo o togliendo i clienti;
- riducendo l'intervallo di tempo;
- selezionando sotto-aree particolari all'interno della gerarchia di presidio territoriale.

Il progetto inoltre prevede l'apertura del nuovo canale ATM sul sistema di Campaign Management T-CRM, lo strumento applicativo per la gestione del marketing operativo, per consentire la generazione di campagne specifiche per tipologia di clientela. A ogni identificazione di un cliente su un ATM BNL, il Web-ATM riceverà il codice campagna e assocerà ad esso la visualizzazione di un messaggio testuale, un'immagine o un video relativo alla campagna.

Per ridurre i possibili rischi d'impatto della campagna sull'operatività del cliente, è stato deciso che il messaggio promozionale dovrà essere consegnato senza modificare la durata dell'operazione in corso sull'ATM, prevedendo quindi il ricorso a tecniche comunicative sintetiche come, ad esempio, l'attivazione di un primo contatto con il cliente da sviluppare successivamente con il ricorso ad altri canali comunicativi.

### **Evidenze architettureali**

La soluzione prevede la generazione, sull'applicazione T-CRM, di campagne ad hoc per il canale ATM. I codici delle campagne saranno veicolati all'applicazione Web-ATM all'atto dell'inserimento della carta nell'ATM da parte del Cliente, al fine di permettere la selezione dei messaggi/oggetti previsti per la campagna.

Si evita quindi, per ridurre i costi di trasmissione sulla rete, di inviare indiscriminatamente le informazioni a tutti gli ATM, spedendole solo quando necessario, ossia all'atto del riconoscimento del cliente.

### **Punti di attenzione**

Il progetto non ha vincoli con altri progetti in corso o pianificati.

Il collaudo della nuova applicazione sarà effettuato sull'ambiente già disponibile. La fase di distribuzione sarà preceduta da una fase pilota di rodaggio su un sottoinsieme di ATM.

Il progetto prevede l'aggiornamento della normativa in vigore per la gestione della Scheda Cliente sull'applicazione di Sales Workstation.



Durante la valutazione architettonica è stato rilevato che sono state risolte le attuali criticità di sovra utilizzo delle infrastrutture hardware esistenti sull'applicazione Web-ATM, per cui non sussistono vincoli al proseguimento delle attività progettuali.

Una volta analizzati gli obiettivi perseguiti e gli interventi sul sistema, vengono esaminati gli impatti sull'architettura applicativa. Tali impatti sono facilmente rilevabili attraverso l'utilizzo della mappa applicativa.

I domini applicativi interessati sono:

02.02 - Marketing Operativo

02.06 - Dossier Cliente

03.03 - Banca Elettronica

07.2b - Raccolta Diretta e Servizi – Front End di operazione (Servizi sugli ATM)

09.07 - Disaccoppiamento Operativo

14.03 - Anagrafe Rapporti

La mappa della pagina seguente rappresenta, evidenziati in verde, i domini applicativi sui quali il progetto interviene per responsabilità diretta, mentre in arancione sono identificati i domini per i quali è necessario il contributo di specialisti di presidio di altre aree applicative.



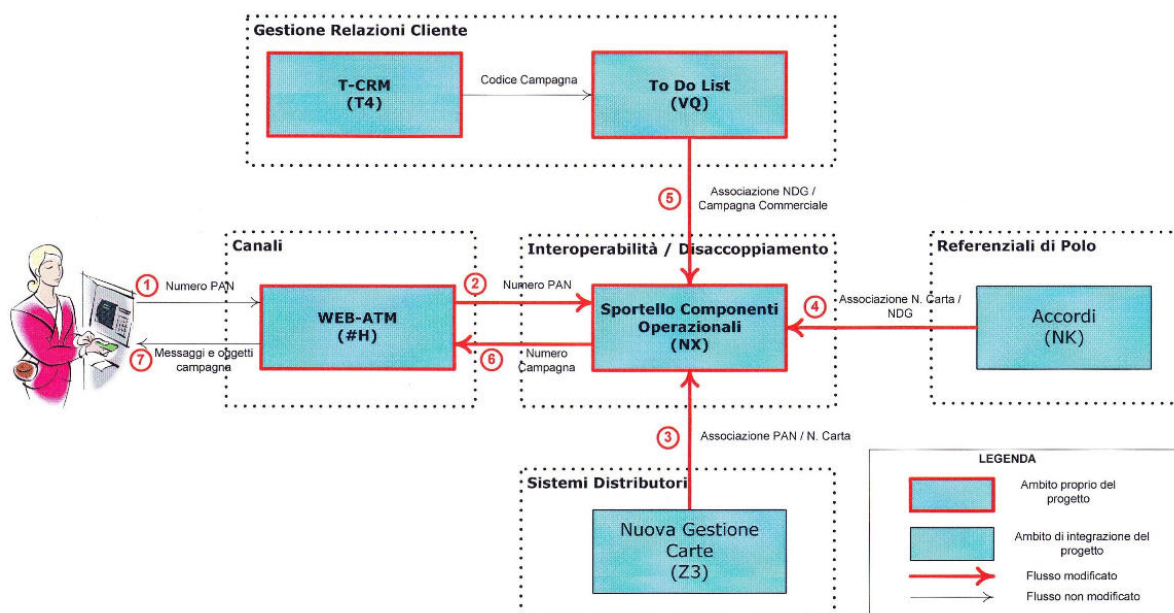
LEGENDA

- Area proprio
- Area di integrazione
- Area di interfacciamento

Il progetto d'integrazione del canale ATM con il sistema informativo di Marketing interviene sulle seguenti applicazioni:

- Web-ATM, all'interno del dominio Canali - Banca Elettronica, è lo strumento applicativo che permette di gestire l'operatività sul canale ATM e che, con questo progetto, si occuperà anche di gestire i messaggi di tipo commerciale;
- T-CRM e To Do List sono gli strumenti per la costruzione dei contatti da sviluppare nei confronti del cliente;
- Sportello delle Componenti Operazionali, nell'ambito del sistema d'interoperabilità e disaccoppiamento, che verrà adattato per il collegamento tra cliente e campagna.

Oltre a queste applicazioni, che devono essere implementate propriamente dal progetto, vi sono due applicazioni che vengono influenzate: la Nuova Gestione delle Carte nei Sistemi Distributori, e gli Accordi nei Referenziali di Polo che rappresentano l'anagrafe dei rapporti.



La mappa in figura è utilizzata per rappresentare gli interventi applicativi che saranno portati avanti dal progetto, mettendo in evidenza anche lo scambio dei dati tra le diverse applicazioni.

Il flusso informativo all'interno del sistema risulterà il seguente:

1. Il cliente interagisce con l'ATM, inserendo la carta e digitando il PIN. L'ATM, per mantenere la riservatezza su questi dati, ricava un codice di uso interno, denominato

- PAN, calcolato a partire dal numero di carta e dal PIN che verrà inviato all'applicazione di canale Web-ATM;
2. Web-ATM trasmette il PAN al sistema di Interoperabilità e Disaccoppiamento (Sportello Componenti Operazionali);
  3. Tramite il sistema distributore Nuova Gestione Carte, il PAN viene messo in relazione con il numero di Carta del cliente, che è quindi impiegato solo all'interno dei sistemi della banca;
  4. Il dominio degli Accordi (Referenziali di Polo - Anagrafe Rapporti) associa il numero di carta al Numero di Direzione Generale (NDG) che identifica il cliente all'interno della banca;
  5. Il passo seguente è il recupero, se presente, della Campagna Commerciale collegata al NDG. Tale richiesta viene fatta dallo Sportello Componenti Operazionali all'applicazione To do List, che contiene la lista dei contatti commerciali da sviluppare.  
Tale lista dei contatti è stata preparata dal T-CRM durante un'elaborazione notturna, anche in base ai dossier dei clienti;
  6. Il numero della campagna viene inviato all'applicazione di canale Web-ATM;
  7. I messaggi associati alla campagna vengono proposti al cliente.

Sulla base di tutte queste considerazioni, la valutazione architettuale per questo specifico progetto si è conclusa positivamente.

Tutti i contributi prodotti sono stati utilizzati per aggiornare le mappe architetture di più alto livello e quelle di dettaglio.

Il processo di valutazione architettuale è quindi lo strumento principe che consente di mantenere aggiornate le mappe dei sistemi, attraverso la raccolta delle specifiche di tutti i progetti; questo consentirà ai nuovi progetti di disporre di informazioni complete e aggiornate sullo stato dei sistemi esistenti.

## CONCLUSIONI

Il lavoro svolto, sviluppato dal punto di vista teorico e pratico, ha evidenziato l'importanza vitale per una banca di gestire con attenzione, coerenza e rapidità il proprio sistema IT, la cui efficienza determina le prestazioni del business dell'azienda.

Una delle maggiori difficoltà nella creazione di un sistema IT efficiente è la ricerca di un equilibrio tra l'individuazione delle modifiche necessarie per attuare la strategia della banca, la salvaguardia della coerenza e il miglioramento dell'efficienza dei sistemi.

Nella Tesi è stato descritto l'impianto metodologico di urbanizzazione del sistema IT di una banca, illustrando nel dettaglio la sua applicazione all'interno della Banca Nazionale del Lavoro.

Quella della BNL è un'esperienza in continua evoluzione, che mira a raggiungere consapevolmente i risultati auspicati con i giusti strumenti metodologici, facendo affidamento sulle best practice individuate a livello di Gruppo BNP Paribas e di mercato, contribuendo alla predisposizione del modello sviluppato dall'Associazione Bancaria Italiana.

L'applicazione dell'approccio metodologico ha portato una serie di vantaggi. Primo fra tutti un project management efficiente, che consente di avere un approccio alla valutazione dei progetti condiviso, coerente e facilmente verificabile rispetto alle architetture attuali e future.

Questo consente di ottenere:

- la definizione di un linguaggio unificato a livello aziendale;
- la possibilità di compiere valutazioni in maniera coerente e di presentare in forma standard al management il valore delle soluzioni che vengono proposte;
- una valutazione più efficace, condivisa e meno costosa delle soluzioni.

D'altra parte l'approccio presenta potenziali difficoltà di applicazione, legate al livello di dettaglio con cui gli aspetti architettureali dei progetti IT vengono rappresentati. Infatti, descriverli con una precisione troppo elevata può risultare molto costoso, organizzativamente oneroso e non utile al perseguimento degli scopi della banca. Allo stesso modo, una rappresentazione troppo sintetica corre il rischio di risultare poco significativa.

All'interno della BNL non sono state ancora approfondite, a livello globale, l'architettura dei processi di business e l'architettura tecnologica.

Lo sviluppo dell'architettura dei processi rientra quindi tra gli scopi primari di sviluppo della BNL, al fine di perseguire i seguenti obiettivi:

- migliorare la capacità di progettare per processi in maniera integrata, mediante l'introduzione del ruolo del process owner, la valutazione dell'efficienza e dei costi dei processi e la creazione di un'architettura di riferimento;
- sviluppare competenze specialistiche su questi temi all'interno della banca.

Per quanto riguarda l'architettura tecnologica, si è riscontrata la difficoltà di integrare la visione funzionale/applicativa con quella prettamente tecnologica, in particolare a causa delle diverse finalità perseguite nei due ambiti, da un lato orientate all'efficienza della progettazione, dall'altro all'efficienza dei sistemi di produzione.

Nonostante le due architetture non siano state ancora approfondite in un'ottica globale, la BNL ha già tratto una serie di notevoli vantaggi dall'attuazione del piano di urbanizzazione:

- garanzia del carattere permanente degli investimenti;
- aumento della reattività della banca e, in particolare, della progettazione IT;
- aumento della neutralità del sistema informatico in relazione alla crescita e all'evoluzione dell'azienda;
- aumento dell'indipendenza dei vari blocchi funzionali e applicativi;
- riutilizzabilità dei componenti;
- miglioramento dell'accessibilità, interoperabilità, integrità e coerenza dei sistemi.

Le prospettive del mercato finanziario sono illustrate nel rapporto ABI Lab "Scenario e trend del mercato ICT per il settore bancario", nel quale vengono sottolineati alcuni temi sui quali si dovrà puntare per portare avanti l'innovazione.

Primo fra tutti la capacità di innovare sia sul fronte del miglioramento continuo dei sistemi esistenti, sia su quello dell'identificazione di agenti di cambiamento radicale che possano tenere la banca al passo con il mercato e con le esigenze in continua evoluzione dei clienti.

Il secondo tema riguarda la capacità di delineare un modello di banca orientato al dialogo e alla partecipazione, sia con i dipendenti sia con la clientela, in grado di mettere a frutto le idee e le proposte dei propri interlocutori, con la consapevolezza del fatto che la compartecipazione e l'affiliazione rappresentano leve preziosissime per il futuro della banca.

La terza sfida è rappresentata dal ruolo che la tecnologia e i sistemi informativi possono giocare all'interno delle istituzioni finanziarie. La crescente vicinanza tra l'ICT e le altre funzioni aziendali può rappresentare l'occasione per gestire le progettualità aziendali con una visione interfunzionale, che ne affronti in modo integrato le componenti strategiche, commerciali, di compliance, operative e tecnologiche. In tal modo sarà più facile evitare che

una di queste componenti rappresenti un vincolo che, in dirittura d'arrivo, impedisca la piena implementazione di quanto disegnato.

Allo stato attuale, l'esperienza di BNL rappresenta uno dei pochissimi casi di successo, che viene presentato come best practice all'interno sia del Gruppo BNP Paribas sia del mercato finanziario italiano. Questo poiché i progetti di questo tipo trovano abitualmente ostacoli organizzativi, scarsità di risorse e vengono valutati come iniziative non direttamente monetizzabili all'interno dell'azienda.

Soprattutto in passato, tali progetti sono falliti a causa della difficoltà di rendere operativa la gestione delle architetture, da un lato perché le iniziative erano orientate al controllo di troppi elementi di dettaglio, che hanno comportato notevoli difficoltà di gestione, dall'altro a causa della difficoltà di intercettare il cambiamento all'interno dei sistemi, con la conseguenza di ottenere mappe che diventavano obsolete in breve tempo.

Si può concludere che il buon esito di un'iniziativa di definizione delle mappe architetture dipende dal corretto equilibrio di questi elementi:

- disegno di processi organizzativi definiti e applicati per la gestione dei progetti IT;
- definizione dei livelli di controllo degli elementi che compongono l'architettura;
- capacità di intercettare e tracciare il cambiamento dei sistemi;
- implementazione dell'Enterprise Architecture mediante progetti successivi, con perimetri definiti e in tempi ragionevoli.

Sebbene tutti questi elementi siano significativi, vale la pena sottolineare come la capacità di intercettare il cambiamento dei sistemi rappresenti un elemento cardine nella gestione delle architetture. Tale obiettivo può essere perseguito puntando da un lato alla normalizzazione dei processi interni di gestione dello sviluppo IT, dall'altro alla presenza di un gruppo di specialisti che si occupi della gestione di queste informazioni.

Più in generale, il presidio delle architetture deve essere accompagnato da una forte sponsorizzazione da parte del management aziendale, che sia in grado di sostenere l'impegno con un budget adeguato per l'iniziativa e, contemporaneamente, di promuoverne l'affermazione presso tutte le strutture produttive interessate.

## **APPENDICE 1 - IL CONSORZIO ABI LAB**

ABI Lab è il Centro di Ricerca e Sviluppo delle Tecnologie per la Banca promosso dall'Associazione Bancaria Italiana in un'ottica di cooperazione tra banche e intermediari finanziari, partner tecnologici e Istituzioni.

Inizialmente sviluppatosi come un progetto nell'ambito del Settore Tecnologie e Sicurezza dell'ABI, ABI Lab si è costituito nel 2002 sotto forma di Consorzio e si è affermato oggi come polo di ricerca e formazione sulle tecnologie per la banca.

Il Consorzio si propone come strumento operativo di supporto all'interpretazione dei vantaggi derivanti dall'uso delle tecnologie, per l'ottimizzazione dei processi interni e la predisposizione di nuovi prodotti e servizi per la clientela, di cui le banche possano avvalersi in autonomia, nella piena salvaguardia dell'ambito competitivo.

Promuove e coordina diverse attività di ricerca, che si svolgono in un contesto di incontro e confronto tra 150 banche e 70 partner tecnologici consorziati.

Il crescente impatto prodotto dalla tecnologia sui modelli di business delle banche e la necessità di intensificare il dialogo tra domanda e offerta hanno fatto sì che il Centro di Ricerca si dotasse di una struttura consortile, che prevede il coinvolgimento di soggetti di natura diversa, tra questi: banche e intermediari finanziari italiani ed esteri, università, istituti e centri di ricerca, imprese non bancarie, istituzioni, enti pubblici e privati italiani ed esteri.

ABI Lab raccoglie il know how tecnologico su scala internazionale, accedendo a fonti istituzionali e rilevanti centri di competenza, effettua ricerche e analisi contestualizzate alla realtà del sistema bancario italiano e diffonde i risultati tramite canali di comunicazione tradizionali e innovativi.

### **LA METODOLOGIA ABI LAB**

Attività di primaria importanza, condotta in modalità permanente nell'ambito del Consorzio, è l'analisi dello scenario e dei trend del mercato ICT per il sistema bancario, allo scopo di presidiare ed esaminare ad ampio spettro il panorama delle tecnologie disponibili per il settore.



Sulla base dei risultati prodotti da tale ricerca vengono focalizzati ambiti di specifico approfondimento e realizzate esperienze congiunte tra banche e partner tecnologici, per creare nuove competenze nelle aree oggetto di studio, attraverso analisi, modelli concettuali, sperimentazioni e progetti pilota. Elemento caratterizzante delle attività di analisi di ABI Lab è la contestualizzazione del panorama di riferimento del mercato ICT alla realtà del sistema bancario nazionale. Tali analisi confluiscono annualmente nel Rapporto ABI Lab, fotografia dei trend del mercato ICT per il settore bancario.



Abi Lab si occupa di:

- svolgere attività di ricerca sulle tecnologie applicate ai processi della banca, elaborando analisi e studi propri, progetti pilota e casi di studio;
- accogliere i contenuti prodotti da altri centri di ricerca, con cui definisce accordi di cooperazione, e li armonizza per il contesto bancario;
- creare un canale di comunicazione tra banche e partner ICT, per elevare il grado di conoscenza sulle opportunità offerte dalle tecnologie, creando al contempo migliori condizioni di mercato;

- collaborare con le Istituzioni, per evolvere il quadro della regolamentazione e approfondire soluzioni infrastrutturali comuni;
- svolgere attività informativa e formativa in ambito tecnologico, allo scopo di divulgare (tramite workshop, seminari, pubblicazioni, il proprio portale) la conoscenza prodotta nel corso delle ricerche.

## **APPROFONDIMENTI, GRUPPI DI LAVORO, OSSERVATORI**

Secondo la metodologia individuata, la ricerca è strutturata con approcci diversificati in funzione delle tematiche affrontate. Le aree di approfondimento sono identificate in risposta a manifestazioni d'interesse da parte di banche e partner tecnologici e sviluppate attraverso la costituzione di gruppi di lavoro e di osservatori:

- Architetture IT
- Back Office
- Business Continuity
- Call Center Bancari
- Centrale d'Allarme per attacchi informatici
- Dematerializzazione
- Gestione sicura dell'identità
- Infrastrutture interbancarie
- Intranet Banche
- Metodologie per l'innovazione in banca
- Opportunità del web 2.0
- Processi Bancari
- Telecomunicazioni

## **APPENDICE 2 - TASSONOMIA DEI PROCESSI ABI LAB - 2009 - VERSIONE 3.1**

### **1. PROCESSI DIREZIONALI**

#### **1.1. Pianificazione strategica**

- 1.1.1. Analisi dello scenario macroeconomico
- 1.1.2. Analisi posizionamento aziendale
- 1.1.3. Definizione visione aziendale
- 1.1.4. Definizione strategie aziendali
  - 1.1.4.1. Definizione mercati di riferimento
  - 1.1.4.2. Definizione assetto aziendale
  - 1.1.4.3. Identificazione risorse necessarie
- 1.1.5. Definizione policy aziendali

#### **1.2. Allocazione risorse e definizione del budget**

- 1.2.1. Definizione obiettivi di business a livello operativo
- 1.2.2. Allocazione risorse disponibili
- 1.2.3. Definizione budget aziendale
  - 1.2.3.1. Definizione regole di budget
  - 1.2.3.2. Negoziazione obiettivi di budget
  - 1.2.3.3. Consolidamento dati previsionali
  - 1.2.3.4. Assegnazione obiettivi di budget

#### **1.3. Controllo di gestione**

- 1.3.1. Definizione modello di controllo di gestione
  - 1.3.1.1. Definizione grandezze da monitorare
  - 1.3.1.2. Elaborazione del modello di controllo
  - 1.3.1.3. Definizione reportistica, cruscotti e indicatori
- 1.3.2. Monitoraggio raggiungimento obiettivi
  - 1.3.2.1. Raccolta e consolidamento dati
  - 1.3.2.2. Produzione reportistica di controllo di gestione
  - 1.3.2.3. Alimentazione cruscotti direzionali
  - 1.3.2.4. Monitoraggio indicatori

1.3.2.5. Analisi scostamenti

1.3.2.6. Identificazione azioni correttive

#### **1.4. Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza**

1.4.1. Identificazione del rischio

1.4.2. Valutazione e misurazione del rischio

1.4.3. Monitoraggio del rischio

1.4.4. Identificazione linee guida di mitigazione del rischio

1.4.5. Determinazione del requisito patrimoniale complessivo e del patrimonio di vigilanza

1.4.6. Valutazione aziendale adeguatezza patrimoniale (ICAAP)

1.4.6.1. Individuazione rischi da sottoporre a valutazione

1.4.6.2. Misurazione e valutazione dei singoli rischi e del relativo capitale interno

1.4.6.3. Aggregazione dei rischi

1.4.6.4. Determinazione capitale interno complessivo

1.4.6.5. Riconciliazione capitale interno complessivo con patrimonio di vigilanza

1.4.6.6. Produzione e invio resoconto ICAAP alla Banca d'Italia

#### **1.5. Gestione dei controlli interni**

1.5.1. Definizione del sistema dei controlli interni

1.5.2. Verifica dell'adeguatezza del sistema dei controlli interni

1.5.3. Verifica della regolarità dell'operatività

1.5.3.1. Pianificazione delle verifiche

1.5.3.2. Gestione delle visite in loco

1.5.3.3. Gestione dei controlli a distanza

1.5.3.4. Verifica della rimozione delle anomalie riscontrate (follow up)

1.5.4. Reportistica sui controlli interni all'alta direzione

#### **1.6. Gestione della compliance**

#### **1.7. Relazioni esterne**

1.7.1. Relazione con gli organi di vigilanza

1.7.2. Relazioni con la proprietà, gli investitori e il mercato

1.7.3. Predisposizione bilancio sociale

1.7.4. Gestione dell'immagine aziendale

1.7.5. Attività di promozione istituzionale

## **1.8. Comunicazione interna**

- 1.8.1. Definizione delle necessità informative della struttura interna
- 1.8.2. Definizione di strumenti e modalità di comunicazione verso la struttura interna
- 1.8.3. Gestione strumenti di comunicazione verso la struttura interna

## **2. PROCESSI DI MARKETING, COMMERCIALI E CUSTOMER SERVICE**

### **2.1. Sviluppo e gestione piano di marketing**

- 2.1.1. Analisi e sviluppo piano di marketing
  - 2.1.1.1. Analisi e segmentazione clientela
  - 2.1.1.2. Analisi del mercato (geomarketing)
  - 2.1.1.3. Analisi profittabilità del cliente (scoring)
  - 2.1.1.4. Report e statistiche sulla clientela
  - 2.1.1.5. Sviluppo del piano di marketing di prodotto-segmento-canale
- 2.1.2. Monitoraggio raggiungimento obiettivi di marketing
- 2.1.3. Sviluppo partnership e joint venture

### **2.2. Gestione portafoglio prodotti**

- 2.2.1. Sviluppo nuovi prodotti
  - 2.2.1.1. Individuazione del target
  - 2.2.1.2. Analisi della concorrenza
  - 2.2.1.3. Disegno nuovo prodotto
  - 2.2.1.4. Definizione condizioni e pricing del prodotto
  - 2.2.1.5. Definizione schemi contrattuali e modulistica del prodotto
  - 2.2.1.6. Definizione canali di distribuzione del prodotto
  - 2.2.1.7. Definizione azioni di comunicazione e promozione del prodotto
  - 2.2.1.8. Analisi di profittabilità del prodotto
  - 2.2.1.9. Approvazione del prodotto
- 2.2.2. Analisi performance prodotti
- 2.2.3. Rilancio prodotti esistenti

### **2.3. Gestione canali di contatto con la clientela**

- 2.3.1. Gestione filiali e punti vendita
- 2.3.2. Gestione ATM e POS
- 2.3.3. Gestione internet e mobile banking

- 2.3.4. Gestione call center
- 2.3.5. Gestione offerta fuori sede

## **2.4. Pianificazione e sviluppo commerciale**

- 2.4.1. Azione commerciale
  - 2.4.1.1. Definizione obiettivi commerciali
  - 2.4.1.2. Pianificazione azione commerciale
  - 2.4.1.3. Realizzazione azione commerciale
  - 2.4.1.4. Monitoraggio azione commerciale
- 2.4.2. Gestione campagne commerciali
  - 2.4.2.1. Progettazione campagne commerciali
  - 2.4.2.2. Preparazione campagne commerciali
  - 2.4.2.3. Realizzazione campagne commerciali
  - 2.4.2.4. Monitoraggio campagne commerciali

## **2.5. Customer service**

- 2.5.1. Anagrafe generale clienti
  - 2.5.1.1. Acquisizione dati cliente
  - 2.5.1.2. Aggiornamento dati cliente
- 2.5.2. Attività di relazione con il cliente
  - 2.5.2.1. Gestione contatti con i clienti
  - 2.5.2.2. Raccolta informazioni ed eventi sui clienti
  - 2.5.2.3. Gestione informativa verso il cliente
- 2.5.3. Attività di supporto al cliente
  - 2.5.3.1. Gestione customer satisfaction
  - 2.5.3.2. Gestione reclami e problemi
  - 2.5.3.3. Gestione richieste di supporto (help desk clienti)
  - 2.5.3.4. Raccolta suggerimenti e segnalazioni della clientela

## **3. PROCESSI DI OPERATIONS**

### **3.1. Servizi bancari tipici**

- 3.1.1. Gestione conto corrente
  - 3.1.1.1. Apertura conto corrente
  - 3.1.1.2. Rendicontazione conto corrente

- 3.1.1.3. Gestione condizioni in deroga conto corrente
- 3.1.1.4. Emissione libretto assegni
- 3.1.1.5. Blocchi conto corrente
- 3.1.1.6. Estinzione conto corrente
- 3.1.2. Gestione deposito titoli
  - 3.1.2.1. Apertura deposito titoli
  - 3.1.2.2. Profilazione del cliente
  - 3.1.2.3. Rendicontazione deposito titoli
  - 3.1.2.4. Gestione condizioni in deroga deposito titoli
  - 3.1.2.5. Blocchi deposito titoli
  - 3.1.2.6. Estinzione deposito titoli
- 3.1.3. Gestione libretto a risparmio
  - 3.1.3.1. Apertura libretto a risparmio
  - 3.1.3.2. Rendicontazione libretto a risparmio
  - 3.1.3.3. Gestione condizioni in deroga libretto a risparmio
  - 3.1.3.4. Blocchi libretto a risparmio
  - 3.1.3.5. Estinzione libretto a risparmio
- 3.1.4. Gestione certificati di deposito
  - 3.1.4.1. Emissione certificato di deposito
  - 3.1.4.2. Stacco cedole certificato di deposito
  - 3.1.4.3. Estinzione certificato di deposito

## **3.2. Servizi accessori**

- 3.2.1. Gestione polizze vita e danni
  - 3.2.1.1. Collocamento polizze
  - 3.2.1.2. Estinzione polizze
- 3.2.2. Gestione cassette di sicurezza
  - 3.2.2.1. Apertura cassetta di sicurezza
  - 3.2.2.2. Gestione accessi cassetta di sicurezza
  - 3.2.2.3. Estinzione cassetta di sicurezza
- 3.2.3. Gestione servizi di banca virtuale
- 3.2.4. Gestione caselle postali
  - 3.2.4.1. Apertura casella postale

3.2.4.2.Gestione accessi casella postale

3.2.4.3.Estinzione casella postale

### **3.3. Credito**

3.3.1. Concessione credito

3.3.1.1.Istruttoria credito

3.3.1.2.Delibera credito

3.3.2. Perfezionamento credito

3.3.2.1.Comunicazione dei fidi alla clientela

3.3.2.2.Raccolta garanzie

3.3.2.3.Attivazione credito

3.3.3. Erogazione credito

3.3.4. Gestione operativa credito

3.3.4.1.Revisione credito

3.3.4.2.Rinnovo credito

3.3.4.3.Estinzione credito

3.3.4.4.Gestione garanzie

3.3.4.5.Monitoraggio credito

3.3.5. Crediti irregolari

3.3.5.1.Gestione crediti in osservazione

3.3.5.2.Gestione incagli

### **3.4. Finanza**

3.4.1. Ricerca in materia di investimenti

3.4.2. Raccolta ordini

3.4.3. Negoziazione strumenti finanziari

3.4.3.1.Negoziiazione in conto proprio

3.4.3.2.Negoziiazione in conto terzi

3.4.4. Gestione di portafogli di investimento (asset management)

3.4.4.1.Gestione di portafogli di investimento per conto terzi (GPM, GPF)

3.4.4.2.Gestione portafoglio di proprietà

3.4.5. Consulenza in materia di investimenti

3.4.6. Regolamento operazioni su strumenti finanziari

3.4.6.1.Regolamento operazioni su mercati regolamentari



- 3.4.6.2.Regolamento operazioni su mercati OTC
- 3.4.6.3.Riconciliazione con depositari
- 3.4.7. Gestione amministrativa strumenti finanziari
  - 3.4.7.1.Pagamento dividendi e cedole
  - 3.4.7.2.Comunicazione operazioni su capitale
  - 3.4.7.3.Trasferimento titoli
  - 3.4.7.4.Gestioni biglietti assembleari
  - 3.4.7.5.Gestione capital gain
- 3.4.8. Gestione prestiti obbligazionari
  - 3.4.8.1.Strutturazione prestito obbligazionario
  - 3.4.8.2.Emissione prestito obbligazionario
  - 3.4.8.3.Gestione cedole prestito obbligazionario
  - 3.4.8.4.Gestione rimborso prestito obbligazionario
- 3.4.9. Gestione variazioni capitale sociale
- 3.4.10. Gestione collocamenti sul mercato
  - 3.4.10.1. Gestione aste titoli di stato
  - 3.4.10.2. Gestione OPV e OPS
- 3.4.11. Collocamento fondi/SICAV
  - 3.4.11.1. Gestione sottoscrizioni e switch fondi/SICAV
  - 3.4.11.2. Rendicontazione fondi/SICAV
  - 3.4.11.3. Gestione rimborsi fondi/SICAV
- 3.4.12. Gestione attività banca depositaria
  - 3.4.12.1. Gestione rapporti con enti collocatori
  - 3.4.12.2. Attività di controllo sul regolamento del fondo
  - 3.4.12.3. Rendicontazione verso SGR
  - 3.4.12.4. Gestione amministrativa fondi/SICAV
- 3.4.13. Collocamento polizze previdenziali
  - 3.4.13.1. Gestione sottoscrizioni polizze previdenziali
  - 3.4.13.2. Versamenti polizze previdenziali
  - 3.4.13.3. Rimborsi polizze previdenziali
- 3.4.14. Investment banking
  - 3.4.14.1. Organizzazione di operazioni finanziate da terzi

- 3.4.14.2. Corporate finance
- 3.4.14.3. Capital markets
- 3.4.15. Gestione tesoreria aziendale
  - 3.4.15.1. Gestione liquidità
  - 3.4.15.2. Gestione riserva obbligatoria
  - 3.4.15.3. Gestione pagamenti interbancari
  - 3.4.15.4. Contabilizzazione pagamenti interbancari
  - 3.4.15.5. Livellamento conti reciproci
  - 3.4.15.6. Gestione affidamenti e condizioni rapporti interbancari
  - 3.4.15.7. Gestione oneri e penali rapporti interbancari
  - 3.4.15.8. Gestione anagrafica banche

### **3.5. Incassi e pagamenti**

- 3.5.1. Gestione cassa valori
  - 3.5.1.1. Prelievo contante
  - 3.5.1.2. Versamento valori
  - 3.5.1.3. Pagamento assegni (propri e di terzi)
  - 3.5.1.4. Cambio valuta estera
  - 3.5.1.5. Quadratura di cassa e valori in bianco
- 3.5.2. Gestione assegni (bancari e circolari)
  - 3.5.2.1. Emissione assegni circolari
  - 3.5.2.2. Lavorazione assegni negoziati
  - 3.5.2.3. Lavorazione assegni tratti
  - 3.5.2.4. Blocco assegni
  - 3.5.2.5. Archiviazione materialità assegni
- 3.5.3. Gestione bonifici
  - 3.5.3.1. Gestione bonifici in partenza
  - 3.5.3.2. Gestione bonifici in arrivo
- 3.5.4. Gestione incassi effetti e documenti
  - 3.5.4.1. Emissione avviso di pagamento
  - 3.5.4.2. Gestione RID passivi
  - 3.5.4.3. Incassi effetti e documenti avvisati e con ricevuta
  - 3.5.4.4. Pagamenti crediti documentari import

- 3.5.5. Gestione portafoglio effetti e documenti
  - 3.5.5.1. Ricezione effetti e documenti per l'incasso
  - 3.5.5.2. Lavorazione effetti e documenti
  - 3.5.5.3. Incassi crediti documentari export
  - 3.5.5.4. Rendicontazione portafoglio effetti e documenti
- 3.5.6. Gestione tesoreria enti
  - 3.5.6.1. Incasso di reversali e provvisori di entrata
  - 3.5.6.2. Pagamento di mandati e provvisori di uscita
  - 3.5.6.3. Operatività gestionale e di rendicontazione agli enti convenzionati
- 3.5.7. Incasso tributi
  - 3.5.7.1. Incasso F24 e F23
  - 3.5.7.2. Gestione anomalie F24 e F23
  - 3.5.7.3. Riversamenti e quadrature F24 e F23
  - 3.5.7.4. Acquisizione dichiarazioni fiscali
  - 3.5.7.5. Gestione dichiarazioni fiscali
- 3.5.8. Gestione pensioni
  - 3.5.8.1. Acquisizione dati da ente previdenziale
  - 3.5.8.2. Pagamento pensioni
  - 3.5.8.3. Gestione e rendicontazione a enti previdenziali e a clienti
- 3.5.9. Gestione certificati di conformità
  - 3.5.9.1. Acquisizione certificati di conformità
  - 3.5.9.2. Gestione disposizioni sui certificati presentati
  - 3.5.9.3. Gestione incasso per conto dei concessionari
  - 3.5.9.4. Gestione accrediti e rendicontazione certificati di conformità
- 3.5.10. Gestione carte di credito
  - 3.5.10.1. Valutazione merito di credito per emissione carte di credito
  - 3.5.10.2. Rilascio, attivazione e rinnovo carte di credito
  - 3.5.10.3. Rendicontazione carte di credito
  - 3.5.10.4. Gestione blocchi carte di credito
  - 3.5.10.5. Gestione estinzione carte di credito
- 3.5.11. Gestione carte di debito e prepagate
  - 3.5.11.1. Valutazione merito per emissione carte di debito

- 3.5.11.2. Rilascio, attivazione e rinnovo carte di debito
- 3.5.11.3. Gestione blocchi carte di debito
- 3.5.11.4. Gestione estinzione carte di debito
- 3.5.11.5. Ricarica carte prepagate
- 3.5.11.6. Rimborso carte prepagate
- 3.5.12. Gestione convenzionamento POS
- 3.5.13. Gestione altri servizi di incasso e pagamento
  - 3.5.13.1. Pagamento utenze convenzionate
  - 3.5.13.2. Pagamento bollettini postali
  - 3.5.13.3. Ricariche telefoniche
  - 3.5.13.4. Vendita biglietti
  - 3.5.13.5. Incasso vincite concorsi

## **4. PROCESSI DI SUPPORTO**

### **4.1. Organizzazione**

- 4.1.1. Definizione e revisione dell'assetto organizzativo aziendale
  - 4.1.1.1. Definizione e revisione del modello organizzativo
  - 4.1.1.2. Definizione e revisione dell'organigramma e funzionigramma
  - 4.1.1.3. Definizione e revisione dimensionamento degli organici
  - 4.1.1.4. Definizione e revisione dell'impianto regolamentare
- 4.1.2. Gestione dei processi aziendali
  - 4.1.2.1. Definizione e revisione dei processi aziendali
  - 4.1.2.2. Mappatura dei processi aziendali
- 4.1.3. Gestione della normativa interna
  - 4.1.3.1. Redazione normativa interna
  - 4.1.3.2. Integrazione e aggiornamento normativa interna
  - 4.1.3.3. Emanazione comunicazioni normative
- 4.1.4. Gestione dell'innovazione e del cambiamento
  - 4.1.4.1. Analisi esigenze di cambiamento e raccolta requisiti utente
  - 4.1.4.2. Valutazione degli impatti del cambiamento
  - 4.1.4.3. Disegno delle soluzioni di cambiamento
  - 4.1.4.4. Implementazione del piano di cambiamento

4.1.5. Help desk interno

## **4.2. Gestione sistemi informativi e telecomunicazioni**

4.2.1. Governo e definizione piani operativi ICT

4.2.1.1. Definizione linee guida ICT

4.2.1.2. Gestione della domanda ICT (demand management)

4.2.1.3. Programmazione e gestione progetti ICT (program management)

4.2.1.4. Gestione qualità e standard ICT

4.2.2. Progettazione e sviluppo ICT

4.2.2.1. Studio di fattibilità ICT

4.2.2.2. Redazione specifiche funzionali e tecniche

4.2.2.3. Progettazione ICT

4.2.2.4. Sviluppo e implementazione ICT

4.2.2.5. Testing

4.2.2.6. Rilascio e ottimizzazione in produzione

4.2.3. Gestione operativa ICT

4.2.3.1. Erogazione del servizio ICT

4.2.3.2. Monitoraggio del servizio ICT

4.2.3.3. Gestione servizi esterni ICT

4.2.4. Manutenzione e supporto ICT

4.2.4.1. Gestione delle configurazioni (configuration management)

4.2.4.2. Gestione degli aggiornamenti (release management)

4.2.4.3. Gestione dei malfunzionamenti (problem management)

## **4.3. Gestione sicurezza**

4.3.1. Definizione documento programmatico di sicurezza

4.3.1.1. Rilevazione periodica efficacia delle misure di sicurezza e delle vulnerabilità

4.3.1.2. Verifica rispetto dei requisiti minimi di sicurezza

4.3.1.3. Definizione azioni correttive

4.3.1.4. Redazione e approvazione documento programmatico di sicurezza

4.3.2. Progettazione e implementazione misure di sicurezza

4.3.2.1. Identificazione e progettazione misure di sicurezza

4.3.2.2. Implementazione misure di sicurezza

- 4.3.3. Definizione policy di sicurezza
- 4.3.4. Gestione piano di business continuity
  - 4.3.4.1. Analisi impatti sul business
  - 4.3.4.2. Disegno piano di continuità operativa (BCP)
  - 4.3.4.3. Implementazione piano di continuità operativa
  - 4.3.4.4. Test e manutenzione piani e processi di continuità operativa
- 4.3.5. Gestione e controllo accessi
  - 4.3.5.1. Profilazione utenti
  - 4.3.5.2. Conferimento abilitazioni accessi
  - 4.3.5.3. Manutenzione e controllo accessi
- 4.3.6. Processi operativi di sicurezza
  - 4.3.6.1. Gestione misure di sicurezza sugli immobili e i luoghi di lavoro
  - 4.3.6.2. Gestione misure di sicurezza su contante e valori
  - 4.3.6.3. Gestione misure di sicurezza sull'infrastruttura tecnologica
  - 4.3.6.4. Gestione sorveglianza/vigilanza
  - 4.3.6.5. Monitoraggio e gestione degli incidenti e degli eventi critici

#### **4.4. Risorse umane**

- 4.4.1. Acquisizione risorse umane
  - 4.4.1.1. Raccolta e valutazione fabbisogno risorse umane
  - 4.4.1.2. Definizione politiche di assunzione
  - 4.4.1.3. Individuazione profili professionali da acquisire
  - 4.4.1.4. Ricerca e selezione risorse umane
- 4.4.2. Gestione e sviluppo risorse umane
  - 4.4.2.1. Definizione e gestione percorsi di sviluppo e carriera
  - 4.4.2.2. Definizione sistema incentivante del personale
  - 4.4.2.3. Definizione sistema di assegnazione obiettivi e valutazione performance
  - 4.4.2.4. Mappatura competenze attuali e potenziali
  - 4.4.2.5. Valutazione performance e gestione promozioni/aumenti
- 4.4.3. Formazione
  - 4.4.3.1. Individuazione esigenze formative
  - 4.4.3.2. Progettazione e realizzazione corsi di formazione
  - 4.4.3.3. Erogazione corsi di formazione

- 4.4.3.4. Gestione partecipazione a corsi di formazione
- 4.4.4. Gestione amministrativa del personale
  - 4.4.4.1. Gestione rapporto contrattuale di lavoro
  - 4.4.4.2. Gestione anagrafica dipendenti
  - 4.4.4.3. Gestione voci retributive
  - 4.4.4.4. Assistenza fiscale a dipendenti
  - 4.4.4.5. Gestione adempimenti contributivi e previdenziali
- 4.4.5. Gestione relazioni sindacali
  - 4.4.5.1. Negoziazione contratto integrativo
  - 4.4.5.2. Relazione con le organizzazioni sindacali

#### **4.5. Amministrazione**

- 4.5.1. Contabilità
  - 4.5.1.1. Definizione del piano dei conti e degli schemi contabili
  - 4.5.1.2. Raccolta dati contabili e registrazione
  - 4.5.1.3. Quadrature e rettifiche
  - 4.5.1.4. Gestione fiscalità
- 4.5.2. Bilancio
  - 4.5.2.1. Predisposizione del bilancio d'esercizio
  - 4.5.2.2. Approvazione bilancio
- 4.5.3. Segnalazioni amministrative
  - 4.5.3.1. Produzione segnalazioni amministrative
  - 4.5.3.2. Invio segnalazioni amministrative
  - 4.5.3.3. Gestione flussi di ritorno su segnalazioni amministrative

#### **4.6. Supporto e consulenza legale e tributaria**

- 4.6.1. Gestione contenzioso
  - 4.6.1.1. Gestione contenzioso giudiziario
  - 4.6.1.2. Gestione contenzioso stragiudiziale
- 4.6.2. Consulenza legale e tributaria
- 4.6.3. Segnalazioni di natura legale e tributaria
- 4.6.4. Supporto legale operativo
  - 4.6.4.1. Rapporti con autorità giudiziarie
  - 4.6.4.2. Attestati e successioni

4.6.4.3.Ammortamento/sostituzione titoli di credito

4.6.4.4.Revisione e integrazione schemi contrattuali e modulistica

#### **4.7. Gestione organi sociali e partecipazioni**

4.7.1. Adempimenti e compensi organi sociali

4.7.2. Formalizzazione e registrazione attività organi sociali

4.7.3. Adempimenti amministrativi partecipazioni

#### **4.8. Supporto logistico e tecnico**

4.8.1. Gestione risorse infrastrutturali e servizi generali

4.8.1.1.Gestione e manutenzione beni immobili

4.8.1.2.Gestione layout filiali e uffici

4.8.1.3.Gestione e manutenzione beni mobili

4.8.1.4.Gestione corrispondenza e posta interna

4.8.1.5.Gestione scorte e magazzino

4.8.1.6.Gestione energia e impianti

4.8.1.7.Gestione archivi

4.8.2. Gestione acquisti

4.8.2.1.Raccolta richiesta di acquisto

4.8.2.2.Esami preventivi dei fornitori

4.8.2.3.Approvazione all'acquisto

4.8.2.4.Emanazione ordine d'acquisto

4.8.2.5.Gestione consegna del prodotto

4.8.2.6.Verifica e liquidazione fatture

4.8.2.7.Gestione rapporti con outsourcer

#### **4.9. Gestione contante e valori**

4.9.1. Gestione cassa centrale

4.9.1.1.Versamento e prelievo di contante presso la Banca d'Italia

4.9.1.2.Approvvigionamento e ritiro contante e valori per dipendenze e ATM

4.9.1.3.Gestione valori in bianco

4.9.2. Gestione falsi e fuori corso



## GLOSSARIO

<b>Architettura Orientata ai Servizi (SOA)</b>	L'Architettura Orientata ai Servizi è una strategia ICT che implementa funzioni di business attraverso l'orchestrazione di servizi fruibili da parte di altri sistemi e componenti in rete attraverso protocolli standard e prescindendo dalle tecnologie d'implementazione dei sistemi fruitori ed erogatori.
<b>Auditing</b>	L'auditing consiste in una valutazione di un'organizzazione, un sistema, un processo, un progetto o un prodotto. L'auditing è mirato ad accertare la validità e l'affidabilità di un'informazione, ed è anche una verifica del sistema di controlli interni.
<b>Back office</b>	Il back office (letteralmente ufficio dietro) è quella parte di un'azienda (o di un'organizzazione) che comprende tutte le attività proprie dell'azienda, come il sistema di produzione o la gestione. Il back office comprende sia le attività di gestione dell'organizzazione (Affari Generali, Personale), sia quelle di gestione dei procedimenti amministrativi. In pratica, il back office è tutto ciò che il cliente (o l'utente) non vede, ma che consente la realizzazione dei prodotti o dei servizi a lui destinati.
<b>Basilea II</b>	Il Nuovo Accordo sui requisiti minimi di capitale firmato a Basilea, meglio noto come <b>Basilea II</b> , è un accordo internazionale di vigilanza prudenziale, riguardante i requisiti patrimoniali delle banche. In conformità a tale accordo, maturato nell'ambito del Comitato di Basilea, le banche dei Paesi aderenti dovranno accantonare quote di capitale in proporzione al rischio derivante dai rapporti di credito assunti, valutato attraverso lo strumento del rating. L'accordo è strutturato in tre "pilastri": <ol style="list-style-type: none"><li>1. Requisiti patrimoniali;</li></ol>

	<p>2. Controllo delle Autorità di vigilanza;</p> <p>3. Disciplina di mercato e Trasparenza.</p> <p>Il testo dell'accordo ha visto la sua versione definitiva nel giugno del 2004 ed è entrato in vigore nel gennaio 2007. A seguito della crisi finanziaria che ha colpito alcuni importanti istituti di credito, è allo studio una possibile nuova versione dell'accordo (<b>Basilea III</b>).</p>
<b>Business continuity</b>	Per business continuity s'intende la capacità dell'azienda di continuare ad esercitare il proprio business a fronte di eventi catastrofici che possono colpirla.
<b>Business Impact Analysis (BIA)</b>	È l'analisi a livello gestionale volta a individuare l'esposizione di un'impresa all'improvvisa perdita di funzioni critiche di business e di risorse di sostegno, a causa di incidenti, catastrofi, emergenze, minacce. La BIA comprende la valutazione dei costi finanziari e non finanziari (servizio clienti, fiducia del mercato, creditore o fornitore di fiducia) durante interruzioni e periodi di revisione del business.
<b>Capital markets</b>	<p>Un mercato dei capitali è un mercato per i titoli (debito o capitale proprio), dove le imprese e i governi possono raccogliere fondi a lungo termine. Essa è definita come un mercato in cui è fornito il denaro per periodi più lunghi di un anno, come la raccolta di fondi a breve termine avviene su altri mercati (ad esempio, il mercato monetario).</p> <p>Il mercato dei capitali comprende il mercato azionario (titoli di capitale) e il mercato delle obbligazioni (debito).</p> <p>I mercati di capitali possono essere classificati come mercati primari e secondari. Nei mercati primari, le nuove azioni o obbligazioni vengono vendute agli investitori attraverso un meccanismo noto come sottoscrizione. Nei mercati secondari, i titoli esistenti sono venduti e comprati tra gli investitori o commercianti, di solito in uno scambio di titoli, o in mercati non regolamentati.</p>

<b>Catena del valore</b>	Per catena del valore s'intende un modello che permette di descrivere la struttura di un'organizzazione come un insieme limitato di processi. Questo modello è stato teorizzato da Michael Porter nel 1985.
<b>Codice BIC (o SWIFT)</b>	Il BIC (Bank Identifier Code) è un codice (anche chiamato codice SWIFT) utilizzato nei pagamenti internazionali per identificare la Banca del beneficiario; è disponibile praticamente per quasi tutte le banche del mondo e può essere formato da 8 o da 11 caratteri alfanumerici. Esso è utilizzato insieme al codice IBAN per trasferimenti di denaro mediante bonifico internazionale.
<b>Commitment</b>	Il termine commitment viene normalmente utilizzato per indicare quanto le persone si identifichino negli obiettivi dell'azienda unitamente al desiderio di continuare a farne parte.
<b>Compliance</b>	In economia, è la funzione preposta alla prevenzione del rischio connesso alla possibilità di giungere a danni d'immagine o perdite finanziarie, in seguito a cattivo funzionamento/comportamento di organi economici o finanziari rispetto alle regole economiche, le leggi o il semplice "buon senso" (gestione dei conflitti d'interesse, conservazione del rapporto fiduciario con la clientela, coerenza tra normativa interna e quella esterna, ecc.).
<b>Core business class</b>	Classe che permette di descrivere un concetto di business indipendentemente dall'organizzazione. Una core business class è una classe che permette la descrizione di un concetto di business dell'impresa, rispetto a un concetto di business limitato alla visione di un utente.
<b>Corporate Banking</b>	È il servizio telematico interbancario che permette alle imprese di colloquiare, elettronicamente, con tutte le banche con le quali

<b>Interbancario</b>	intrattengono rapporti di collaborazione.
<b>Cross selling</b>	È l'offerta di beni o servizi addizionali per i clienti esistenti.
<b>Cruscotto direzionale</b>	È uno strumento che fornisce ai responsabili dell'azienda tutte le informazioni necessarie ad avere una costante visione del grado di raggiungimento degli obiettivi più rilevanti, evidenziando graficamente gli scostamenti tra quanto programmato e quanto effettivamente conseguito, in maniera intuitiva e immediata.
<b>Data warehouse (DW, DWH)</b>	Un Data warehouse (magazzino di dati), è un archivio informatico contenente i dati di un'organizzazione. I DW sono progettati per consentire di produrre facilmente relazioni e analisi. Vengono considerati componenti essenziali di un sistema Data warehouse anche gli strumenti per localizzare i dati, per estrarli, trasformarli e caricarli, come pure gli strumenti per gestire un dizionario dei dati.
<b>Economia di scala</b>	In economia indica la relazione esistente tra aumento della scala di produzione (correlata alla dimensione di un impianto) e diminuzione del costo medio unitario di produzione.
<b>Factoring</b>	Con questo termine, si vuole indicare un particolare tipo di contratto con il quale un soggetto (che si chiama cedente) s'impegna a cedere tutti i crediti presenti e futuri scaturiti dalla propria attività imprenditoriale a un altro soggetto (il factor) il quale, dietro un corrispettivo, s'impegna a sua volta a fornire una serie di servizi che vanno dalla contabilizzazione, alla gestione, alla riscossione dei crediti ceduti fino alla garanzia dell'eventuale inadempimento dei debitori, ovvero al finanziamento dell'imprenditore cedente sia attraverso la concessione di prestiti, sia attraverso il pagamento anticipato dei crediti ceduti.

<b>Forza di vendita</b>	È la divisione di un business che è responsabile della vendita di prodotti o servizi.
<b>Front office</b>	<p>Il Front office (letteralmente ufficio davanti), indica l'insieme delle strutture di un'organizzazione che gestiscono l'interazione con il cliente. Ad esempio, in un'azienda, le divisioni marketing e vendite; in una Pubblica Amministrazione, l'Ufficio per le relazioni con il pubblico e, più in generale, le funzioni di sportello. Anche il sito web può essere considerato una forma di Front Office, seppure virtuale.</p> <p>In informatica aziendale, il Front Office è l'insieme degli elementi tecnologici per la consulenza esterna, in possesso dell'azienda e/o da essa attuati, che ruotano intorno al cliente, e attraverso i quali l'azienda di servizi interagisce con esso, fornendo servizi complementari propri e l'assistenza relativa ai servizi primari, oggetto della propria attività, orientati appositamente all'offerta efficiente/efficace di questi ultimi.</p>
<b>Headquarter</b>	(Quartier generale) È il luogo, reale o figurato, dove risiede la maggior parte delle funzioni principali di un'organizzazione.
<b>Help desk</b>	Un help desk è un servizio che fornisce informazioni e assistenza a utenti che hanno problemi nella gestione di un prodotto o di un servizio.
<b>In bonis</b>	<p>Un'azienda (o un creditore) può essere in bonis, incagliata o in sofferenza.</p> <p>In bonis: non ha problemi di pagamento.</p> <p>Incagliata: ha problemi di pagamento.</p> <p>In sofferenza: ha problemi di pagamento conclamati per cui può essere soggetta a procedure giudiziali.</p>
<b>Infrastruttura informatica</b>	L'infrastruttura è un insieme di elementi strutturati in modo che uniti formino una struttura funzionante per uno scopo preciso. L'infrastruttura

	informatica è un insieme di elementi informatici strutturati.
<b>Internal audit</b>	È un'attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di governance.
<b>International Accounting Standards</b>	Sono principi contabili internazionali.
<b>Knowledge management</b>	Non esiste un'unica e conclusiva definizione di knowledge management. In generale il concetto si riferisce alla preservazione e alla condivisione della conoscenza all'interno dell'azienda.
<b>Marginalità</b>	La marginalità di un fattore produttivo è concetto cardine della teoria neoclassica della produzione in economia ed è definibile come l'incremento di produzione ( $\Delta Q$ ) che risulta da aumenti al margine dall'impiego del fattore ( $\Delta x_i$ ), costante la quantità degli altri.
<b>Middle office</b>	Comprende i dipartimenti che gestiscono il position-keeping dell'azienda. Queste divisioni si assicurano la corretta cattura dei flussi di profitto dovuti alle risorse tecnologiche. Il middle office è solitamente parte della divisione Operations, che normalmente si occupa anche della composizione tra back, middle e front office. A causa del loro ruolo critico, Middle Office agisce sempre in tandem con il Front Office su mercati aperti, ed è supervisionato dai manager del Back Office responsabili per i controlli di rischio, profitti e perdite.
<b>Middleware</b>	Con il termine inglese middleware si intende un insieme di programmi

	informatici che fungono da intermediari tra diverse applicazioni e componenti software. Sono spesso utilizzati come supporto per sistemi distribuiti complessi. I software utilizzati possono anche essere più di uno.
<b>MiFID</b>	Markets in Financial Instruments Directive - È la direttiva 2004/39/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 21 aprile 2004, che costituisce un passo importante verso la costruzione di un mercato finanziario integrato efficace e competitivo all'interno dell'Unione Europea (UE).
<b>Partitario</b>	Registro su cui sono annotate singolarmente e analiticamente le operazioni finanziarie e commerciali di un'azienda.
<b>Point Of Sale</b>	Apparecchiatura automatica per pagamenti con tessere magnetiche o con microcircuito.
<b>Portfolio</b>	È l'elenco dei lavori svolti da un professionista o dei clienti di un'organizzazione.
<b>Procurement</b>	Il procurement (approvvigionamento) è il processo di dotazione delle materie prime, dei beni e dei servizi necessari al funzionamento di un'attività produttiva.
<b>Repository</b>	Un repository (deposito) è un ambiente di un sistema informativo (di tipo ERP), in cui vengono gestiti i metadati, attraverso tabelle relazionali; l'insieme di tabelle, regole e motori di calcolo tramite cui si gestiscono i metadati prende il nome di metabase.
<b>Resilienza</b>	È la capacità di un sistema di adattarsi alle condizioni d'uso e di resistere all'usura in modo da garantire la disponibilità dei servizi

	erogati. I contesti di riferimento sono quelli relativi alla business continuity e al disaster recovery. Sinonimi di resilienza sono: elasticità, mobilità. È definibile anche come una somma di abilità, capacità di adattamento attivo e flessibilità necessaria per adottare nuovi comportamenti una volta che si è appurato che i precedenti non funzionano.
<b>Schede FI/FE</b>	Fiches d'Information: sono le Schede Prodotto che ne descrivono le caratteristiche. Fiches d'Entertainment: sono le Schede d'Intervista che impostano e supportano il processo di vendita in termini di argomentazioni.
<b>Servizio</b>	Un Servizio è una funzionalità di business realizzata tramite un componente che espone un'interfaccia esplicita, indipendente dalla sua implementazione, che abbia chiaro significato per il business stesso.
<b>Sottosistema</b>	Un sottosistema è un sistema subalterno e secondario rispetto a un sistema principale, dal quale dipende e senza il quale non può funzionare autonomamente.
<b>Transcodificare</b>	Convertire dei dati da un codice o da un sistema di elaborazione a un altro.
<b>Ufficio Italiano Cambi (UIC)</b>	È l'organo statale predisposto da Banca d'Italia e Ministero del Tesoro per il controllo delle attività finanziarie e bancarie.



## SIGLE

ABI	Associazione Bancaria Italiana
ACL	Access Control List
ADV	ADVERTISING (canale ATM)
ALCO	Asset Liability Committee
ALM	Asset Liability Management
AMS	Asset Management and Services
ATM	Automated Teller Machine (Bancomat)
BAM	Business Activity Monitoring
BDDF	Banque de Detail en France
BEC	Base dati Eventi e Contatti
BMRC	Base Mondiale del Rischio di Credito
BNL	Banca Nazionale del Lavoro
BNP	Banque Nationale de Paris
BNPP	BNP Paribas
BOD	Board of Director
BPM	Business Process Management
CBI	Corporate Banking Interbancario
CNs	Customer Needs
CPU	Central Processing Unit
CRM	Customer Relationship Management
DAL	Daily Activity Log
DBMS	Database Management System
DIT	Direzione Information Technology
DPS	Documento Programmatico di Sicurezza
ECM	Enterprise Content Management
ERP	Enterprise Resource Planning
FE	Fiches d'Entertainment
FI	Fiches d'Information

HQ	Headquarters
HR	Human Resources
IAS	International Accounting Standards
ICT	Information and Communication Technology
ISM	Interface Service Manager
KPI	Key Performance Indicator
LUP	Land Use Plan
MBO	Management By Objectives
MOA	Maîtrise d’Ouvrage / Project Supervisor
MOE	Maîtrise d’Oeuvre / Project Owner
NDG	Numero di Direzione Generale
OMDM	Onesis Meta Data Manager
PAN	Primary Account Number
PIN	Personal Identification Number
PMO	Program Management Organization
POS	Point Of Sale
ProPA	Processi Progetti Applicazioni
PUMA	Procedura Unificata Matrice Aziendale (contabilità)
REFOG	REFérentiel d’Organisation du Groupe
RMPM	Référentiel Mondial des Personnes Morales
RNI	Rete Nazionale Interbancaria
SEPA	Single Euro Payments Area
SFDI	Services Financiers Spécialisés e la Banque de Détail à l’International
SIA	Sviluppo Innovazione Agenzie
SOA	Service Oriented Architecture
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
T-CRM	Teradata CRM
TIT	Tasso Interno di Trasferimento

UIC	Ufficio Italiano Cambi
UML	Unified Modelling Language
UO	Unità Organizzativa

## BIBLIOGRAFIA

*Una mappa al servizio della banca - Rapporto sullo stato dei progetti di mappatura dei processi nelle banche italiane*, Consorzio ABI Lab, 2009

*Scenario e trend del mercato ICT per il settore bancario - Rapporto ABI Lab 2009*, Consorzio ABI Lab, 2009

Christophe Longép , *The Enterprise Architecture IT Project - The Urbanisation Paradigm*, Butterworth-Heinemann, 2003

Marcello Biondi e ProPA - Ufficio Architetture, *Principi di architettura Polo BNL*, BNL, 2008

*Osservatorio Architetture IT in Banca - Incontri di approfondimento - Abilitazione multicanale*, Consorzio Abi Lab e Capgemini, 2009

Marco Bozzetti e Gruppo di Lavoro SOA, *Libro bianco sulla SOA*, ClubTI Milano, 2008

Daniel Minoli, *Enterprise Architecture A to Z: Frameworks, Business Process Modeling, SOA, and Infrastructure Technology*, Auerbach Publications, 2008

Documentazione interna Banca Nazionale del Lavoro - BNP Paribas

<http://www.bnl.it/>

<http://www.bnpparibas.com/>

<http://www.abi.it/>

<http://www.abilab.it/>

<http://www.opengroup.org/>

<http://www.swift.com/>

<http://www.siasb.eu/>

<http://www.bis.org/>

<http://www.cbi-org.eu/>

<http://www.datamanagement.it/>

<http://www.manageconsulting.it/>

<http://www.iasb.org/>

<http://www.borsaitaliana.it/>

<http://uif.bancaditalia.it/>

<http://www.wikipedia.org/>

<http://www.ascuoladirisparmio.it/>

<http://www.businessdictionary.com/>

<http://www.cardif.it/>

Ringraziamenti:

Ringrazio il prof. Romano Boni e l'ing. Mauro Bufano per avermi seguito con pazienza e dedizione nel lungo percorso che ha portato alla conclusione di questo lavoro.

Ringrazio Claudia, i miei amici e tutte le persone che mi sono state vicine in questi anni e hanno reso meno pesanti lezioni e sessioni d'esami.

Il ringraziamento più grande va alla mia famiglia per avermi sostenuto in tutte le scelte, giuste o sbagliate, che ho fatto nel corso della mia carriera universitaria. Non ce l'avrei mai fatta senza di voi.