

# Formalizzare i processi aziendali per accrescere l'efficacia dei controlli

**Matteo Pizzicoli**

Bankadati S.I. – Gruppo Creval



“La comunicazione finanziaria”  
Sondrio, 9 marzo 2010

# LA GESTIONE PER PROCESSI IN CREVAL

La gestione per processi in CREVAL inizia nel settembre 2007 per rispondere ad una specifica esigenza normativa: la Certificazione Legge 262/05.

Viene attivato uno specifico progetto, denominato "Progetto 262", che si focalizza sui processi dell'area Amministrativa con l'obiettivo ultimo di raggiungere un output che consentisse di ottenere la Certificazione Legge 262.

Il progetto pilota è stato condotto adottando un approccio di ampio respiro al fine di rispondere in maniera efficiente ed efficace alle richieste della Direzione Generale e, contemporaneamente, massimizzare il beneficio per l'azienda.

Fase fondamentale del progetto è stata la definizione di una metodologia di analisi dei processi, dei rischi e dei controlli che permettesse di estendere in futuro la gestione per processi anche ad altre aree aziendali con differenti finalità.

# FATTORI DI SUCCESSO

Fattori che hanno influenzato il successo del progetto di formalizzazione dei processi aziendali:

1. Adozione di una "visione per processi" aziendale
2. Definizione di una precisa metodologia di analisi
3. Supporto di adeguati strumenti di formalizzazione, gestione e diffusione (repository della conoscenza)

Sottovalutare, o non considerare adeguatamente, uno dei tre fattori può portare al fallimento del progetto.

# VISIONE PER PROCESSI

## DEFINIZIONE DI PROCESSO

La definizione di processo che viene adottata dall'organizzazione è un aspetto non banale da cui dipende la costruzione di un impianto articolato e complesso.

Lazzi (1999) definisce il processo come:

- insieme di attività tra loro interrelate, finalizzate alla realizzazione di un risultato definito e misurabile (il prodotto/servizio) che contribuisce al raggiungimento della missione dell'organizzazione e che trasferisce valore al fruitore del servizio (il cliente)

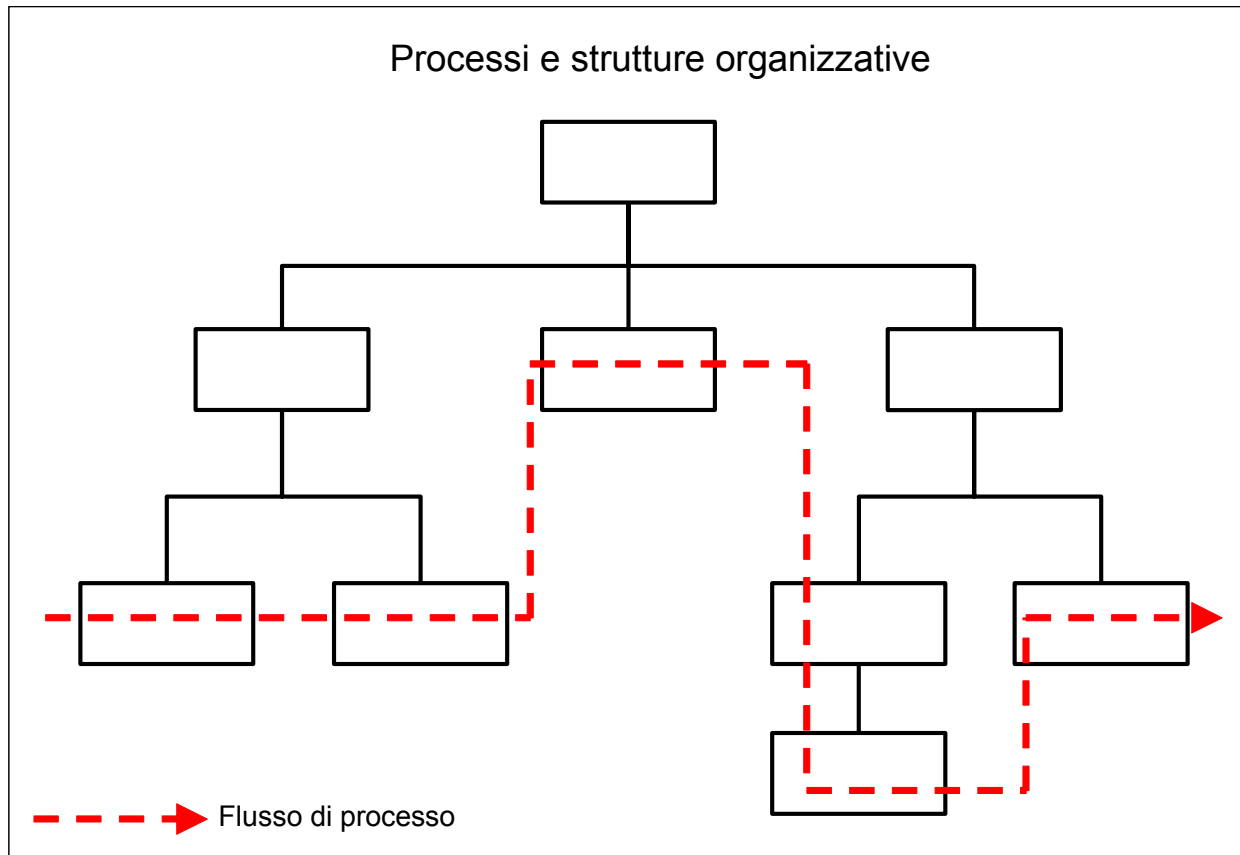
## CARATTERISTICHE DEL PROCESSO

I processi presentano inoltre alcune caratteristiche che tendono (apparentemente) ad aumentare la complessità. I processi sono:

- trasversali alla struttura organizzativa
- scomponibili verticalmente
- scomponibili orizzontalmente

# VISIONE PER PROCESSI

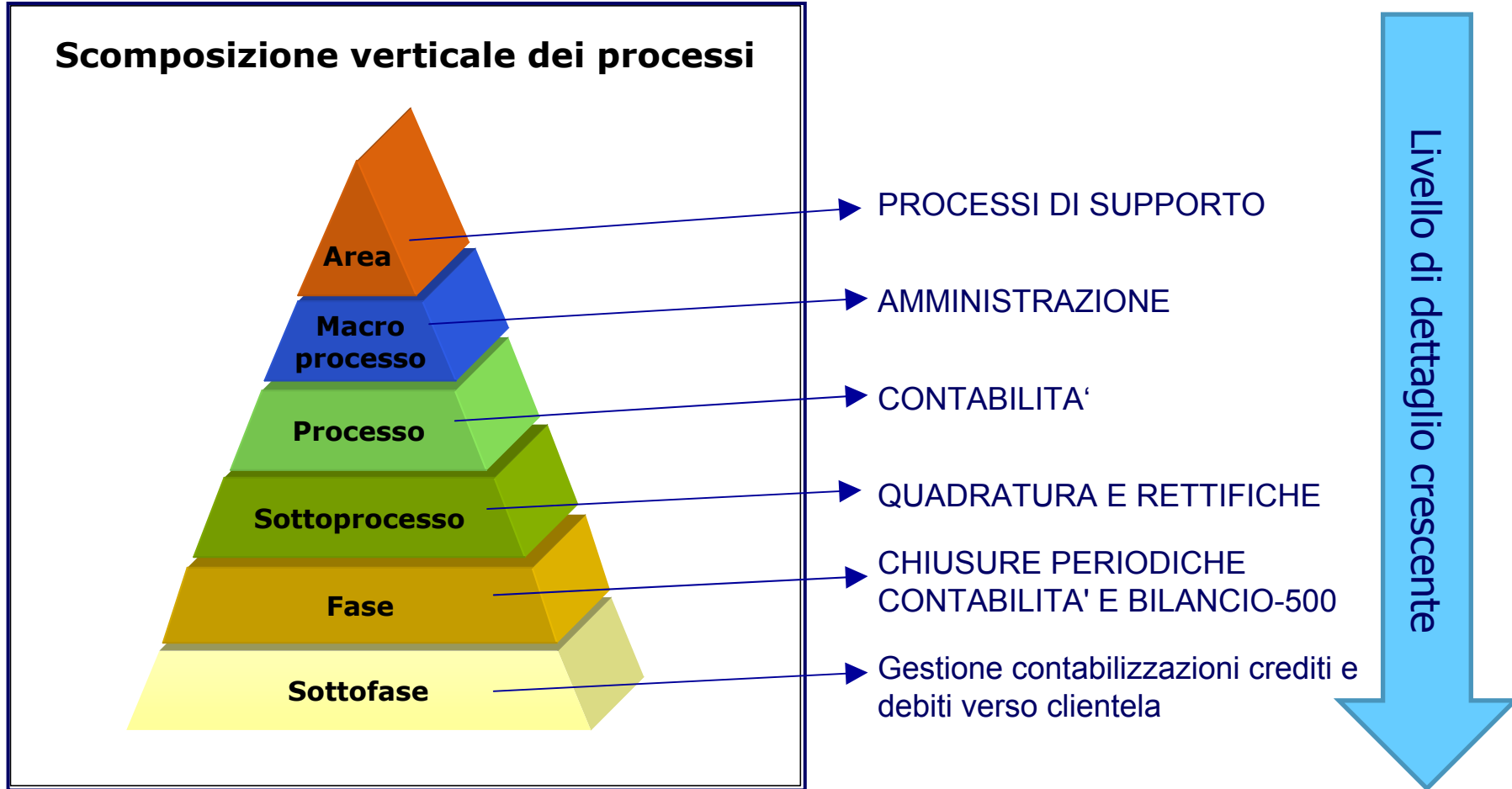
I processi sono trasversali alla struttura organizzativa:



**Il processo è più ampio di qualunque procedura** o sistema informativo a supporto necessario per lo svolgimento delle attività o delle funzioni.

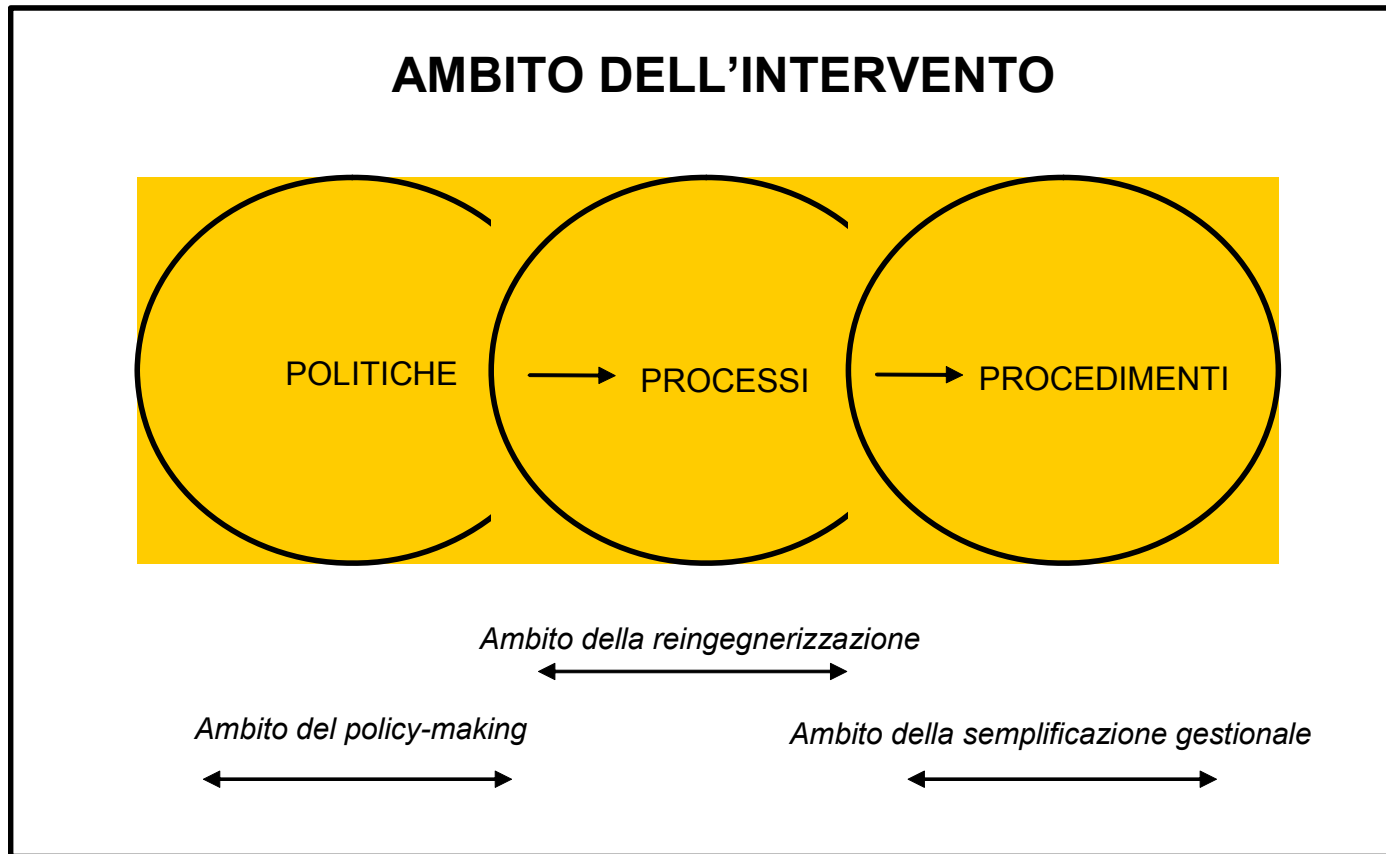
# VISIONE PER PROCESSI

I processi sono scomponibili verticalmente, con aumento graduale della complessità delle informazioni da gestire:



# VISIONE PER PROCESSI

I processi sono scomponibili orizzontalmente, delimitando l'ambito di applicazione degli stessi:

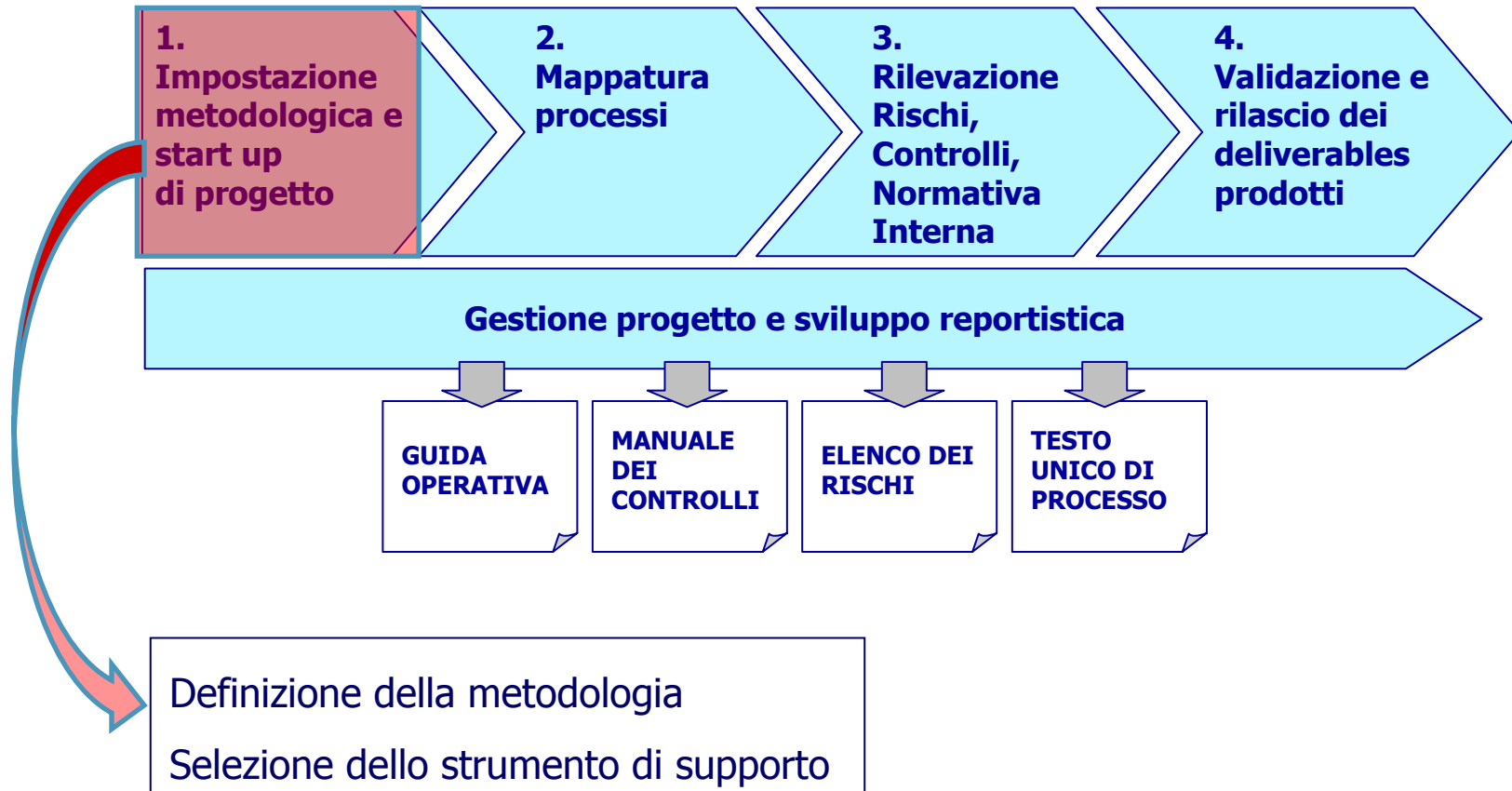


Fonte: gruppo di lavoro AIPA su BPR

# METODOLOGIA E STRUMENTI

La corretta definizione delle fasi del progetto pilota può contribuire a far adottare una metodologia appropriata supportata da strumenti adeguati:

## FASI PROGETTUALI





# METODOLOGIA E STRUMENTI

**ARIS** è una **Metodologia** e uno **Strumento Informatico** di supporto per l'analisi (descrizione e ottimizzazione) dei processi aziendali/knowledge e per la progettazione/implementazione dei sistemi informativi coerenti con i processi disegnati.

La soluzione consente di gestire le informazioni tramite un **unico e condiviso Repository** che permette:

- Fornitura di standard metodologici a livello di gruppo (**Standard aziendale**)
- Disponibilità di modelli di processi di riferimento per confronto di realtà simili (**Benchmarking**)
- Capitalizzazione del lavoro svolto con il riutilizzo dei dati già inseriti, accelerando la realizzazione di progetti collegati all'analisi dei processi (**Riutilizzo informazioni**)
- Vista integrata di tutte le informazioni aziendali all'interno dello stesso repository: attività, dati, rischi operativi e controlli, normativa aziendale, documenti, posizioni organizzative, ecc. per una agevole manutenzione delle informazioni (**Informazioni integrate**)
- Diffusione ampia e veloce delle informazioni aziendali e dei risultati con Report personalizzati e navigazione nella intranet (**Diffusione delle informazioni**)
- Strutturazione della conoscenza dalle persone (implicita) in conoscenza aziendale (esplicita) per il supporto nella formazione delle risorse (in ottica di allargamento, arricchimento delle mansioni o per nuovi assunti) e mappatura delle competenze (**Gestione knowledge**)
- Interfacciamento (bi-direzionale) con le altre applicazioni aziendali (**Integrazione IT**)
- Gestione e impostazione accentrata delle attività di mappatura e caricamento decentrato (**Gestione enterprise**)

# METODOLOGIA E STRUMENTI

ARIS permette di supportare attività nei differenti ambiti aziendali:

Supporto a progetti di ridisegno o miglioramento (BPR/BPI) - Benchmarking

Modellazione Processi, Risorse e Applicazioni IT

Normativa bancaria – Guide operative

Mappatura/valutazione competenze

Diffusione Web e Report

Business Continuity Management

Automazione Processo (Workflow)

Certificazione VISION (ISO 9001:2000)

Simulazione, Dimensionamento organici

Analisi Costi di prodotto/processo (ABC)

Rischi operativi e controlli – Compliance

Process Performance Management, KPI, BSC

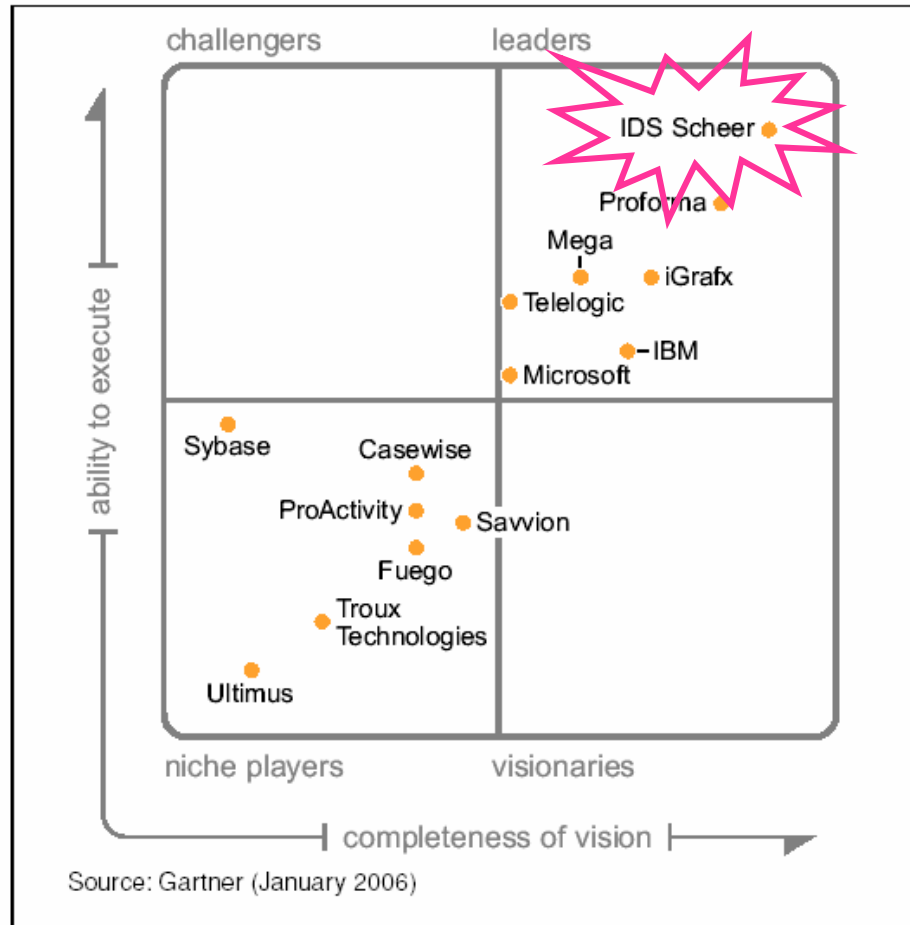
Sviluppo software, Redocumentation – Interfacciamento

**ARIS**  
Platform



# METODOLOGIA E STRUMENTI

**ARIS** è indicato come **"best tool"** a livello mondiale dalla Gartner Group oltre che rappresentare lo standard di riferimento anche a livello metodologico.

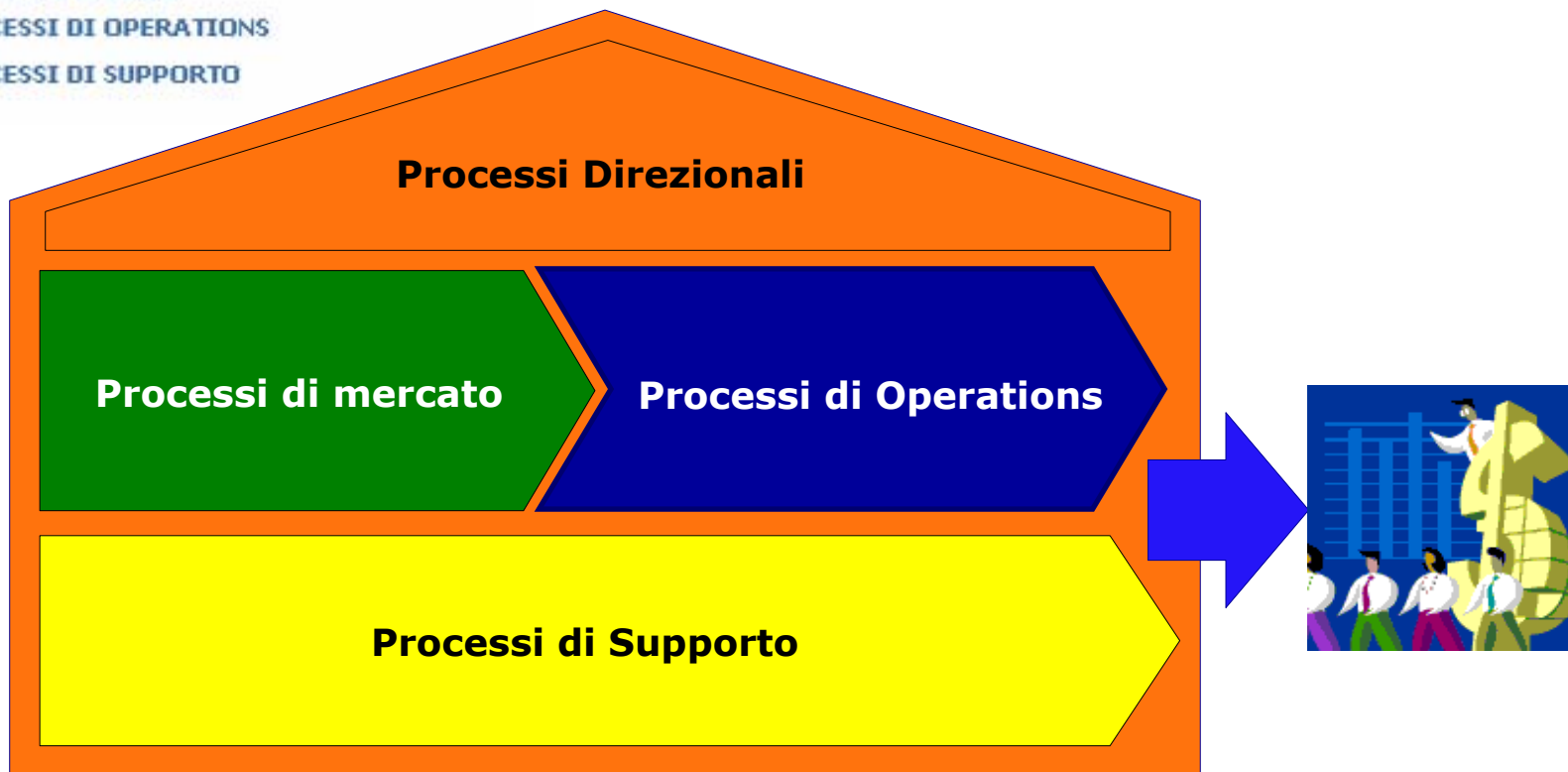


# LA VISIONE UNITARIA: il modello di riferimento

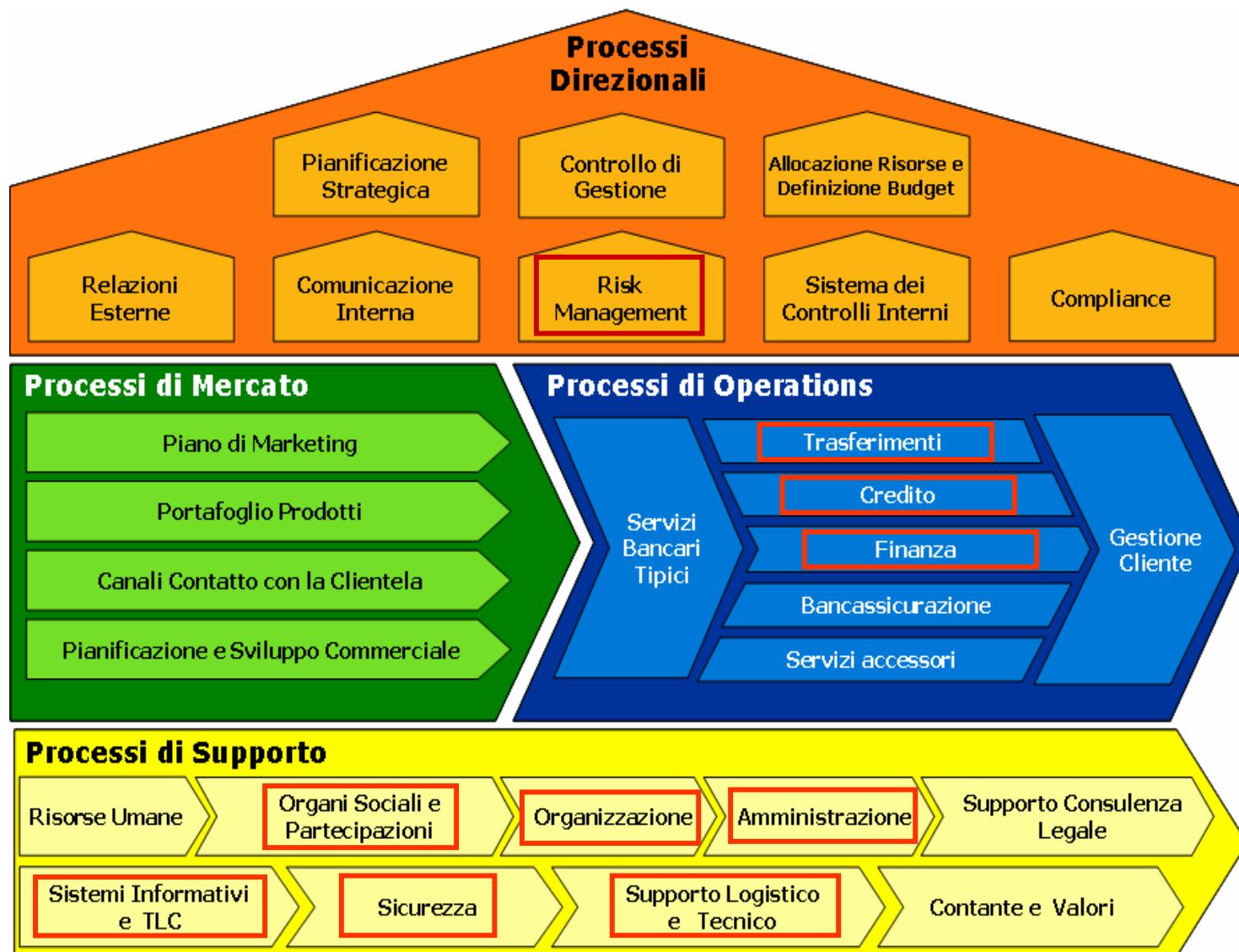


- Per la rappresentazione delle attività di gestione condotte dal Gruppo è stata scelta la tassonomia di rappresentazione dei processi bancari elaborata da ABILAB

- ☐ PROCESSI BANCARI
  - ☐ PROCESSI DIREZIONALI
  - ☐ PROCESSI MARKETING, COMMERCIALI E CUSTOMER SERVICE
  - ☐ PROCESSI DI OPERATIONS
  - ☐ PROCESSI DI SUPPORTO

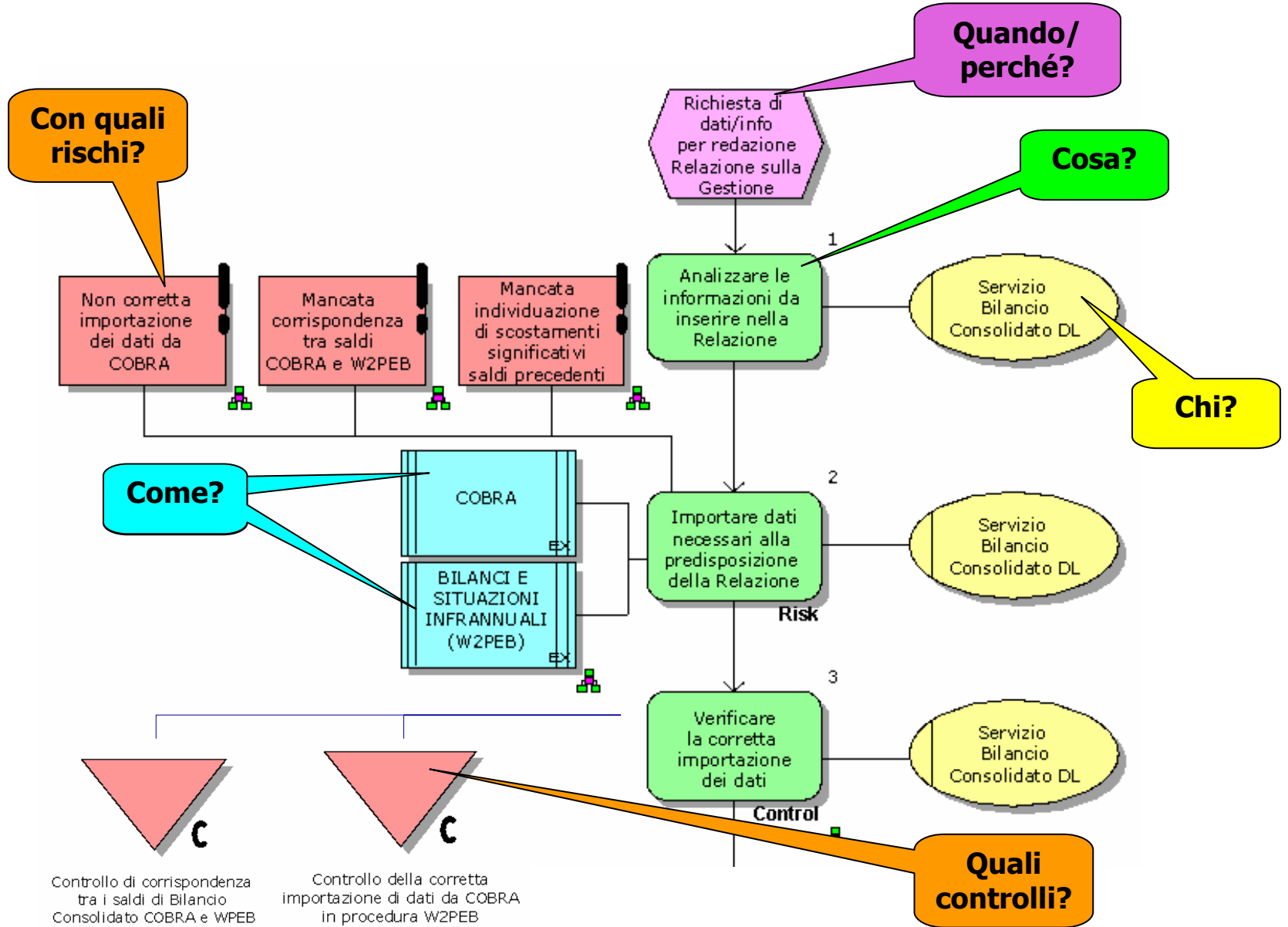


# TASSONOMIA PROCESSI CREVAL





# RAPPRESENTAZIONE DEL PROCESSO



# RAPPRESENTAZIONE DEL PROCESSO

La mappatura dei processi a livello più basso, ovvero il flusso di attività da svolgere, comprende l'insieme delle tecniche impiegate per identificare e rappresentare le componenti elementari.

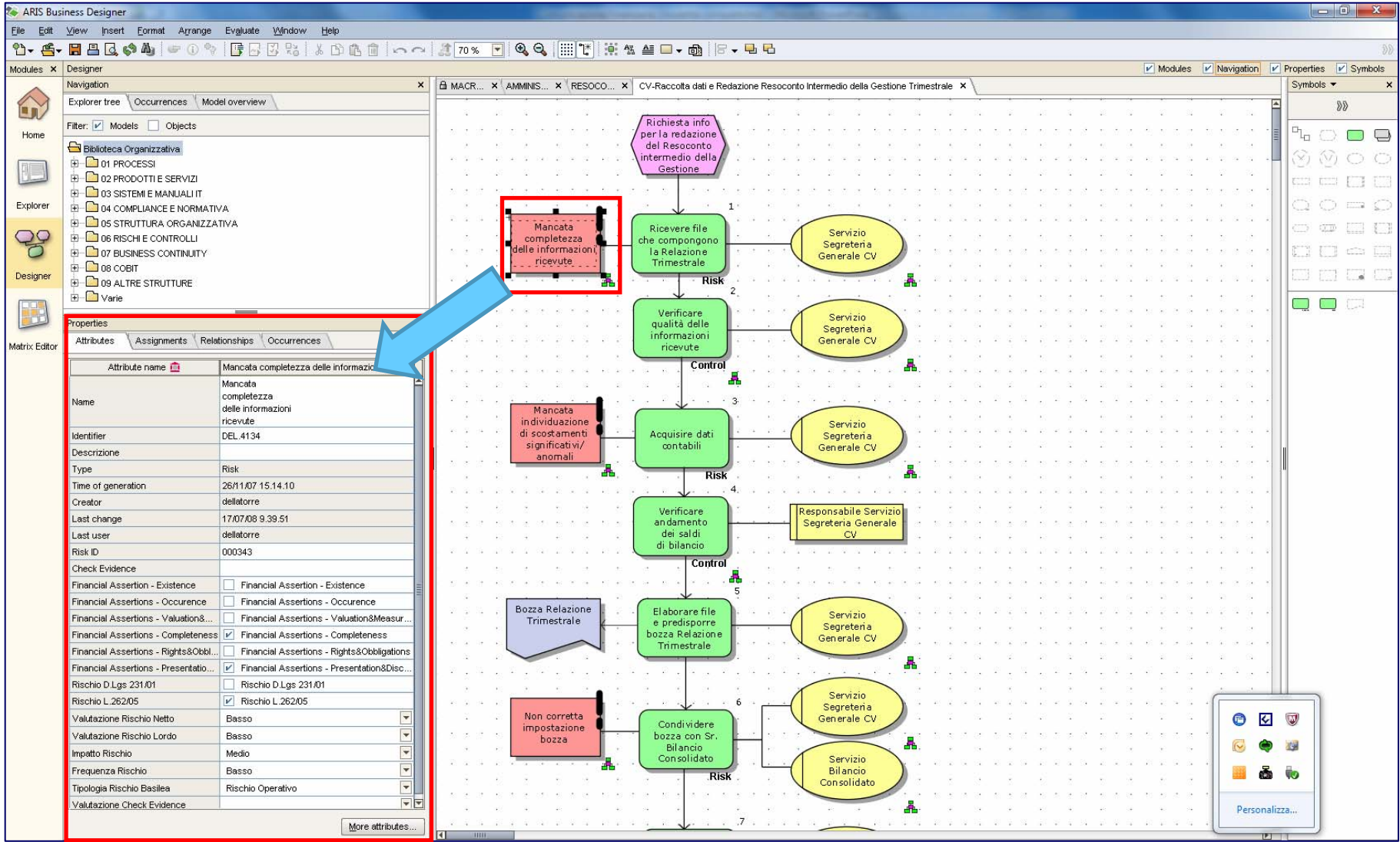
Una tipica rappresentazione di processo bancario a questo livello deve contenere almeno i seguenti elementi principali:

- Eventi iniziali
- Attività e relazioni
- Output (eventi finali, prodotti e servizi, beni)
- Unità organizzative
- Procedure e sistemi a supporto
- Rischi potenziali
- Controlli posti a mitigazione dei rischi
- Punti di decisione ed alternative
- Documentazione da utilizzare o da produrre
- Altri elementi (a seconda della finalità della mappatura)

**Ciascuno di questi elementi** dovrà essere arricchito con una serie di **informazioni specifiche** in gergo dette "**attributi**". Si tratta di informazioni di dettaglio utili a definire/caratterizzare l'elemento stesso.



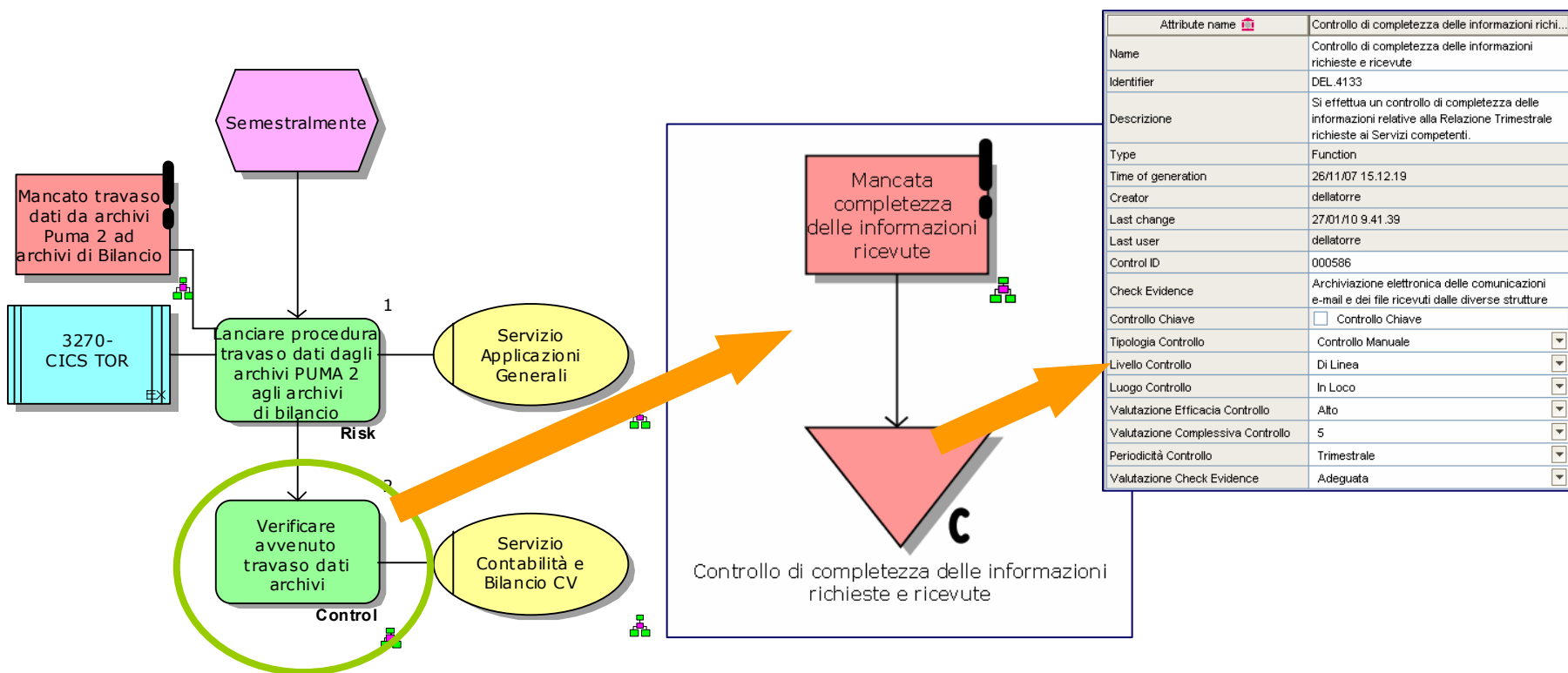
# MAPPATURA PROCESSO, CONTROLLI e RISCHI



# MAPPATURA PROCESSO, CONTROLLI e RISCHI

Nella descrizione del processo sono evidenziati i **controlli** (automatici e manuali), posti a presidio dei **rischi**.

Per i controlli ed i rischi si valorizzano gli attributi attinenti, ad esempio, al perimetro di Certificazione 262.



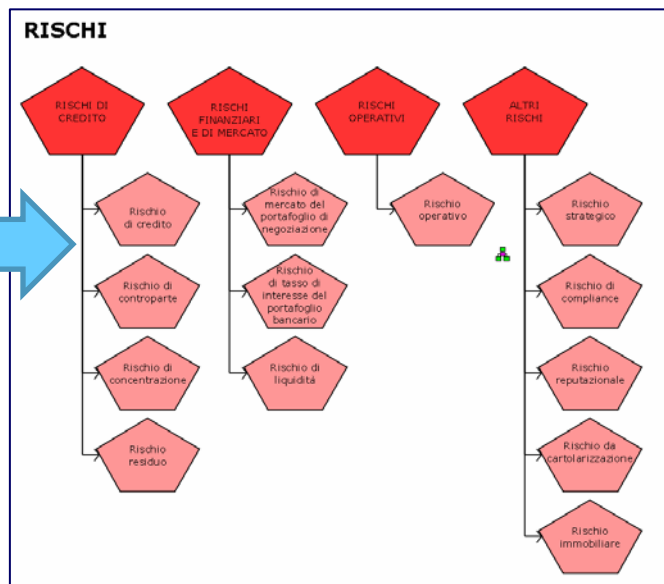
# PRESIDIO DEI RISCHI

I rischi e le attività rischiose sono identificate come **"attività sensibili"** relativamente a specifiche aree di intervento tra cui, per esempio:

- ✓ D.Lgs 231/2001
- ✓ Rischi operativi
- ✓ Legge 262
- ✓ Rischi di Compliance
- ✓ Rischi IT
- ✓ Continuità Operativa

L'analisi delle attività sensibili e dei rischi consente di evidenziare le attività di mitigazione o di segnalarne la mancanza e di prevenire quindi il rischio di conformità.

Ogni rischio specifico individuato viene inoltre ricondotto ad una delle **categorie di rischio** (tassonomia rischi) condivise con la funzione Risk Management di Gruppo.



# MAPPATURA PROCESSO, CONTROLLI e RISCHI

Le informazioni inserite nel repository sono consultabili, oltre che graficamente, anche mediante **reportistica specifica** prodotta in automatico dallo strumento di gestione.

Nella tabella sono riportati alcuni esempi di documentazione generata da ARIS a partire dalla mappatura di processo:

| REPORT DISPONIBILI   | AREE ORGANIZZATIVE INTERESSATE                                 |
|--|--|
| <b><u>Guida Operativa (a più livelli)</u></b>                      | <b>Tutte le aree</b>   |
| <b><u>Manuale dei controlli operativi per processo</u></b>         | <b>Auditing / Risk Management</b>                              |
| <b>Manuale dei controlli operativi per struttura organizzativa</b> | <b>Auditing / Risk Management</b>                              |
| <b>Risk and Control Analysis 262</b>                               | <b>Servizio preposto alla 262 / Auditing / Risk Management</b> |
| <b>Master procedura 262</b>  | <b>Servizio preposto alla 262 / Auditing / Risk Management</b> |
| <b>Elenco dei rischi con attributi</b>                             | <b>Risk Management / Sicurezza ICT / Compliance / Auditing</b> |
| <b>Analisi Rischi e Controlli (estensione RCA)</b>                 | <b>Risk Management / Sicurezza ICT / Compliance / Auditing</b> |
|  |  |

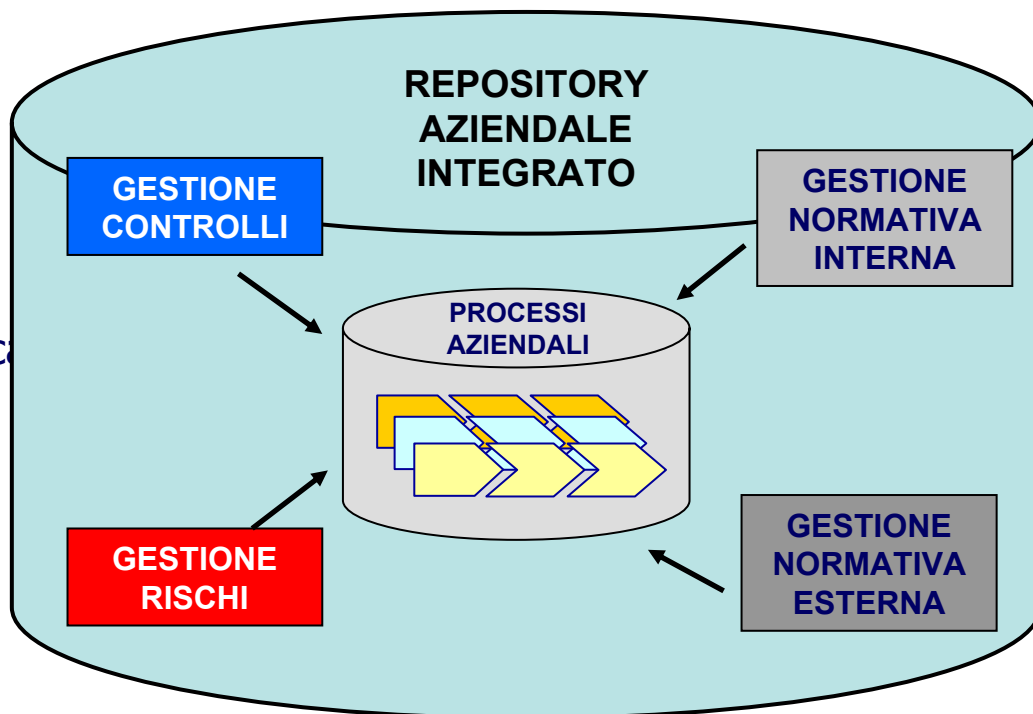
# REPOSITORY AZIENDALE INTEGRATO

Gestione integrata della **qualità**, della **normativa interna** e della **sicurezza** in termini di processi, controlli, rischi e normativa:

Supporta nel continuo sia lo sviluppo organizzativo che la conoscenza normativa.

Costituisce una base di conoscenza in grado di descrivere:

- ✓ l'operatività dei processi
- ✓ i controlli
- ✓ i rischi
- ✓ le configurazioni organizzative
- ✓ le norme applicate dalla banca (normativa interna)
- ✓ le normative applicabili alla banca (normativa esterna)



# REPOSITORY AZIENDALE INTEGRATO

Realizza una **rappresentazione** più **estesa**, aggiornata e condivisa dei processi aziendali, e **crea uno strumento aziendale** che è di **aiuto a differenti ambiti** di operatività:

- ✓ Organizzazione
- ✓ Auditing
- ✓ Risk Management
- ✓ Compliance e Normativa
- ✓ Qualità e Sicurezza
- ✓ Aree di business

I **benefici concreti** che si possono ottenere sono:

- **Formalizzazione** della **conoscenza** organizzativa e di business
- **Definizione dei comportamenti** attesi e verifica puntuale (Audit)
- **Revisione** e aggiornamento **Manuali Qualità** (anche in ottica ISO 27000)
- **Gestione** strutturata dei rischi (in genere) e della **Sicurezza ICT**

# COMUNICAZIONE INTRANET

## Repository Aziendale Integrato

La totalità delle informazioni raccolte nel repository viene pubblicata nella Intranet aziendale tramite un apposito sito WEB.

Gli operatori possono navigare il patrimonio di conoscenza per documentarsi.

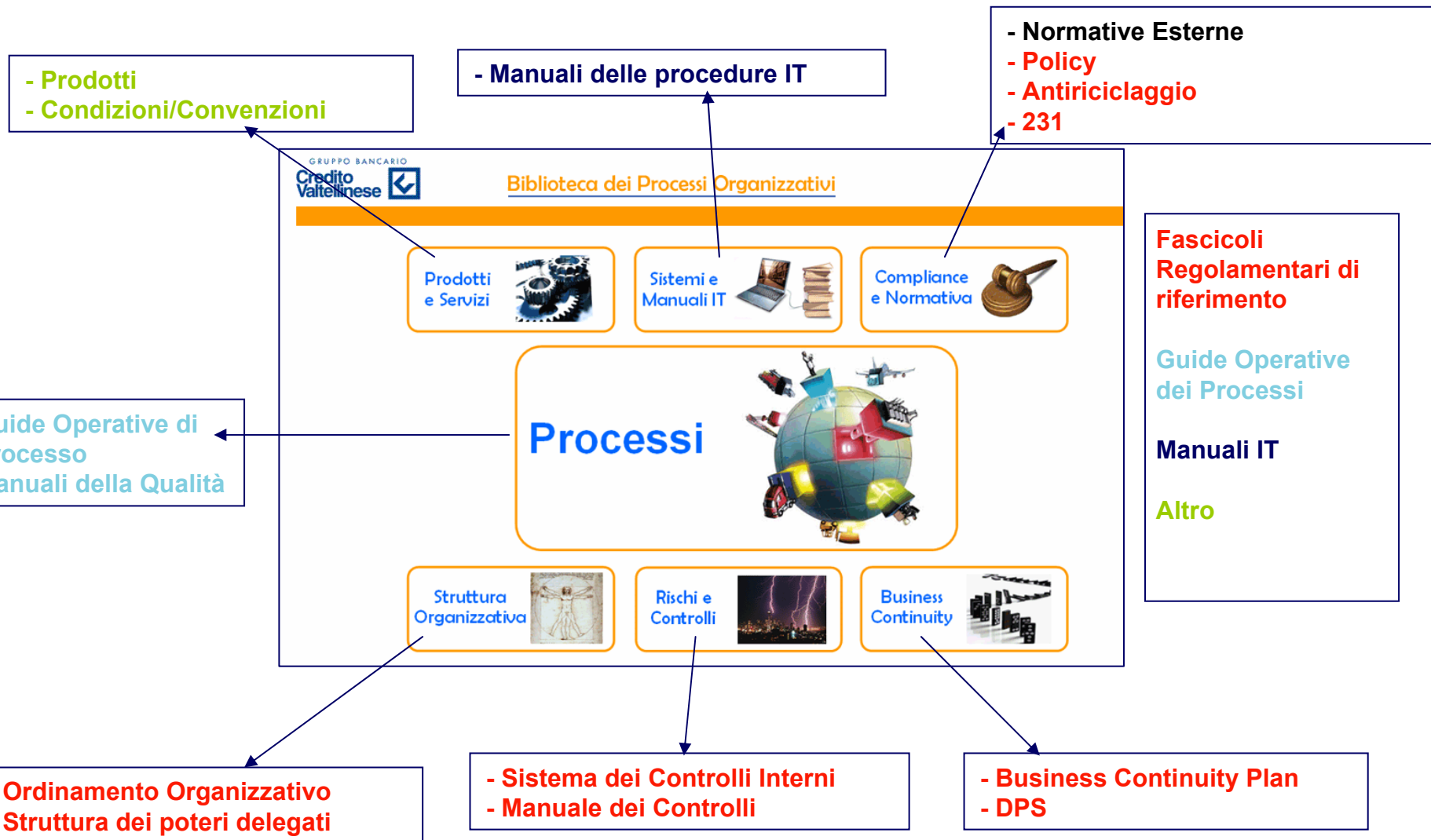
The image displays a screenshot of the 'Biblioteca dei Processi Organizzativi' intranet site. The main content area features a large diagram titled 'MACRO-PROCESSI CREVAL' which is structured as follows:

- PROCESSI DIREZIONALI** (Directional Processes):
  - PIANIFICAZIONE STRATEGICA
  - CONTROLLO DI GESTIONE
  - ALLOCAZIONE RISORSE E DEFINIZIONE DEL BUDGET
  - RELAZIONI ESTERNE
  - COMUNICAZIONE INTERNA
  - RISK MANAGEMENT
  - SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI
  - COMPLIANCE
- PROCESSI DI MERCATO** (Market Processes):
  - PIANO DI MARKETING
  - PORTAFOGLIO PRODOTTI
- PROCESSI DI OPERATIONS** (Operations Processes):
  - TRASFERIMENTI
  - CREDITO
  - SERVIZI

Navigation elements include 'Prodotti e Servizi', 'Sistemi e Manuali IT', 'Struttura Organizzativa', 'Rischi e Controlli', and 'Business Continuity'. A blue arrow points from the 'Processi' label to the 'MACRO-PROCESSI CREVAL' diagram. The right sidebar contains information panels for 'MACRO-PROCESSI CREVAL' and 'RISK MANAGEMENT'.

# COMUNICAZIONE INTRANET

Comunicazione e consultazione delle norme integrate con i processi.





# ALCUNI NUMERI IN SINTESI

Ad oggi, nel repository CREVAL, risultano inserite e gestite nel continuo informazioni di dettaglio attinenti a:

■ **790 processi di dettaglio**

■ **1.167 controlli identificati**

Nei prossimi mesi si conta di aumentare ulteriormente il numero complessivo dei processi mappati, in particolare sull'area dei processi di operations.

# VANTAGGI E ULTERIORI SVILUPPI

La formalizzazione dei processi ha permesso di **umentare** nel complesso **l'efficacia del sistema dei controlli** perchè:

- documenta i controlli contestualizzandoli a livello di processo
- evidenzia i controlli che non mitigano rischi (controlli di prassi)
- evidenzia i rischi che non sono mitigati da controlli (o adeguatamente mitigati)

Un ulteriore ambito di utilizzo della mappatura dei processi è rappresentato dall'analisi funzionale finalizzata allo **sviluppo di nuove procedure informatiche**.

Ad esempio l'analisi funzionale per lo sviluppo del Nuovo Applicativo di Sportello CREVAL è completamente basata sulla descrizione del processo di front-office (dialogo operatore/cliente).



Creazione di procedure documentate, con punti di controllo definiti già nella fase di sviluppo della soluzione informatica.

# Formalizzare i processi aziendali per accrescere l'efficacia dei controlli

**Matteo Pizzicoli**

Bankadati S.I. – Gruppo Creval



GRUPPO BANCARIO

**Credito  
Valtellinese**



“La comunicazione finanziaria”  
Sondrio, 9 marzo 2010