



**Politecnico
di Torino**

POLITECNICO DI TORINO

Corso di laurea

Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica

Tesi di Laurea Magistrale

**La Transizione Digitale come metodo per
ridurre gli sprechi avanzando tecnologicamente nel
settore bancario**

Relatori:

Candidato:

Guido Perboli

Filippo Colombino

Cristina Merlo

5 ottobre 2023

Indice

INDICE.....	3
INTRODUZIONE	6
LE SOCIETÀ COINVOLTE	8
LA CONSULENZA: CONTESTO, STORIA E ANALISI DEL SETTORE 9	
ACCEZIONE DEL SERVIZIO E LE MOTIVAZIONI DELLA SUA RILEVANZA	9
STORIA E CONTESTO	13
<i>Nascita e sviluppo del settore</i>	<i>13</i>
<i>Evoluzione del mercato.....</i>	<i>14</i>
<i>IL SOX e le leggi vigenti nell'Unione Europea</i>	<i>15</i>
<i>Dall'accounting alla consulenza strategica.....</i>	<i>17</i>
<i>La rinascita dei servizi non di revisione all'interno delle principali società contabili.....</i>	<i>18</i>
LE BIG FOUR.....	20
Deloitte LLP.....	21
EY.....	21
KPMG	21
PWC.....	22
Presentazione e risultati ottenuti nel 2022	22
PWC IN ITALIA.....	23
IL PROCESSO DI CONSULENZA AZIENDALE	24
PROJECT MANAGEMENT: STORIA, LAVORO DISTRIBUITO E METODOLOGIE APPLICATE.....	27
INTRODUZIONE AL RUOLO	27
DAGLI ALBORI AI TEMPI MODERNI.....	28
<i>Prima Del 1958: Sistema Artigianale Per L'amministrazione Delle Relazioni Umane</i>	<i>28</i>
<i>1958-1979: Applicazione Della Scienza Manageriale</i>	<i>29</i>
<i>1980-1994: Centro Di Produzione: Risorse Umane.....</i>	<i>30</i>
<i>1995 – Anni 2000: Un Nuovo Ambiente</i>	<i>30</i>
L'IMPATTO DELLA DIGITAL TRANSFORMATION SUI PROGETTI	32
LA GESTIONE DEI PROGETTI NELL'EPOCA DELLA SEGMENTAZIONE DEL LAVORO	33
Lavoro distribuito	33
Vantaggi	34
Svantaggi.....	35
Creare un ambiente di fiducia in un team distribuito.....	36
LE METODOLOGIE DI GESTIONE DEI PROGETTI	38
La Metodologia Waterfall.....	39
Fase dei requisiti.....	39
Fase di progettazione del sistema	39
Fase di implementazione	39
Fase di test	40
Fase di distribuzione.....	40
Fase di manutenzione	40
Gli svantaggi del modello a cascata.....	41

I blocchi possono influire drasticamente sulla tempistica	41
L'avanzamento lineare può rendere difficile il backtracking.....	41
La QA è in ritardo nel processo	41
<i>La Metodologia Agile</i>	42
I 12 principi della metodologia Agile.....	43
COME CAPIRE QUALE METODOLOGIA È ADATTA AL PROPRIO PROGETTO	45
MAILING.....	50
CONTESTO PROGETTUALE	50
<i>Da Dove nasce l'idea</i>	50
<i>Descrizione del progetto</i>	50
<i>Metodologia progettuale scelta</i>	51
<i>Linee Guida Modello IT Governance seguite durante il progetto</i>	52
Tipologia di Governance	52
Diversificazione dei ruoli	52
Focus PMO ICT	53
GESTIONE AMMINISTRATIVA:	54
GESTIONE OPERATIVA:	54
Riferimento IT	55
Risorsa IT	56
Governance IT	56
Referente IT.....	56
PMO	57
INCONTRI PERIODICI DI GOVERNANCE.....	57
<i>Analisi dei flussi di produzione</i>	58
<i>Savings potenziali a inizio 2022 e sospensione provvisoria</i>	59
LEGISLAZIONE COMUNICAZIONI CLIENTE E BANCA.....	60
<i>Articolo 117 – Contratti</i>	61
<i>Articolo 119 - (Comunicazioni periodiche alla clientela)</i>	61
<i>Articolo 120 – Diritto di recesso</i>	62
<i>Articolo 125 bis – Contratti e comunicazioni, Credito ai consumatori</i>	62
<i>Soluzioni integrate sostenute dalla Banca</i>	62
<i>GDPR (Garante della Privacy)</i>	63
DEFINIZIONI TECNICHE.....	64
<i>CBI</i>	64
<i>PORTALE WEB</i>	64
<i>FLAG DI POSTA ONLINE</i>	65
<i>ARCHIVIAZIONE documenti BANCARI:</i>	65
RIPRESA DEL PROGETTO.....	66
<i>Analisi Rischi e Benefici</i>	68
Benefici	68
Rischi.....	68
<i>Previsione dei risparmi al termine dell'analisi del 2022</i>	68
KICK – OFF IT.....	69
PIANO DI LAVORO	70
DISCOVERY	72
<i>Fase Iniziale</i>	72
<i>Impossibilità di rendicontare le numeriche precise degli invii cartacei</i>	73
<i>Analisi rapporti presenti sul portale online</i>	74
<i>PROSEGUIMENTO DELLE ANALISI: richieste ai singoli sezionali</i>	80

ANALISI FUNZIONALE – MAPPATURA PROCESSI AS IS E MONITORAGGIO:	83
PERIMETRO DASHBOARD.....	84
CERTIFICATI di DEPOSITO	87
BONIFICI	89
<i>SAL Analisi dei Processi</i>	92
ANALISI TECNICA.....	93
Sorgente.....	95
Middle-end	95
Front end.....	96
QUICK FIX.....	97
<i>Mi fid II e la direttiva Quick Fix</i>	97
<i>Banca di Italia e la modifica dei contratti stipulati</i>	99
Articolo 118 - (Modifica unilaterale delle condizioni contrattuali).....	100
<i>Predisposizione all'invio di una modifica Unilaterale</i>	101
RISULTATI	103
STATO DI AVANZAMENTO DEL PROGETTO AL TERMINE DEL PERIODO DI TIROCINIO	103
▶ <i>DISCOVERY</i>	103
▶ <i>QUICK WIN (Invio delle unilaterali):</i>	106
▶ <i>INTERVENTI STRUTTURALI:</i>	108
▶ <i>PIANO DI LAVORO AGGIORNATO</i>	108
CONCLUSIONI E RINGRAZIAMENTI.....	109
RIFERIMENTI:	110
BIBLIOGRAFIA	110
SITOGRAFIA.....	111

Introduzione

L'obiettivo dell'elaborato è quello di descrivere e analizzare l'attività di tirocinio svolta internamente ad una società multinazionale di consulenza, presentando il settore, il ruolo occupato e le attività svolte.

Nel primo capitolo si affrontano la nascita, lo sviluppo e la progressiva ramificazione del servizio di consulenza, ossia come le grandi società di revisione contabile siano passate ad offrire, con il passare degli anni, una grande varietà di servizi al loro interno, incluso l'Advisory. In seguito, vengono introdotte brevemente le cosiddette "Big Four" e viene fornito un esempio di approccio teorico al cliente nel corso di una consulenza aziendale.

Il secondo capitolo è dedicato alla descrizione del ruolo del project manager, alla storia di questa disciplina e all'esposizione di come avviene la supervisione dei progetti nel lavoro distribuito. Per concludere, vengono proposte le due principali metodologie di gestione applicabili ai progetti IT, Waterfall e Agile, valutando quale tra queste sia opportuno utilizzare a seconda dei requisiti iniziali.

Nel terzo capitolo viene esposta l'attività di Governance compiuta internamente ad uno dei maggiori gruppi bancari d'Italia in occasione di un progetto di transizione digitale.

In particolare, l'obiettivo è stato quello di generare un considerevole risparmio economico mediante l'incremento dei documenti digitalizzati messi a disposizione della clientela e mediante la riduzione delle spese postali sostenute per la stampa, l'affrancamento e la spedizione dei documenti cartacei.

Inoltre, è stato appositamente creato uno strumento centralizzato di monitoraggio degli invii, sia per quelli in formato cartaceo sia per quelli in formato elettronico, allo scopo di semplificare e rendere più fruibile il controllo periodico dei costi e l'eventuale presenza di problematiche.

Il progetto si articola dunque in due filoni paralleli:

- «Dematerialize», per ottenere una riduzione dei costi a partire da una mappatura *as-is* della documentazione, a cui segue un'analisi quantitativa, il calcolo manageriale del potenziale dell'iniziativa, e che si conclude infine con la realizzazione di un disegno dei requisiti ed uno sviluppo degli interventi sui sistemi dei documenti selezionati come prioritari.
- «Monitor», che ha l'obiettivo di seguire il progetto nel tempo: parte con una definizione delle modalità strutturali «run» per rilevare il fenomeno, successivamente vengono identificate le KPI e infine viene creato e sviluppato lo strumento che consente il monitoraggio “in continuum” del fenomeno.

Il compito affidato al tesista è stato verificare che tutti i passaggi predeterminati delle diverse fasi progettuali previste avvenissero senza contrattempi e ostacoli.

In veste di PMO IT, il candidato si è occupato di svolgere analisi sulle numeriche fornite dal gruppo bancario, di interagire con i vari dipartimenti affinché tutti fossero sempre al corrente sullo stato d'avanzamento delle attività e di coordinare le operazioni ad alto livello.

Le società coinvolte

Il progetto è stato realizzato grazie al lavoro congiunto di due differenti società, il cui nome viene lasciato incognito per garantirne la privacy:

- Società di consulenza X
- Banca Y

Il supporto al cliente non si è però limitato al classico paradigma tempi-costi-qualità del project management, ma è andato oltre, proponendo alcuni suggerimenti di tipo strategico e analitico, con l'obiettivo di arrivare ad un risultato efficiente ed affidabile.

La Consulenza: contesto, storia e analisi del settore

Accezione del servizio e le motivazioni della sua rilevanza

Il termine "consulenza" si riferisce alla prestazione fornita da specialisti in un particolare settore con l'intento di aiutare, consigliare e supportare un cliente sulla base di aspettative ed esigenze chiaramente definite.

La consulenza è un metodo per valutare il rischio, raggiungere un accordo o fare un arbitrato.

Come affermato in “THE IMPORTANCE OF CONSULTING IN CONTEMPORARY BUSINESS MANAGEMENT¹” i proprietari di aziende ricevono indicazioni da esperti esterni di consulenza manageriale per migliorare la comprensione del loro ruolo e della loro missione e per acquisire la capacità di applicare con successo processi di gestione pertinenti.

Essa comprende una varietà di attività che si sviluppano l'una sull'altra in base alle opportunità di investimento dell'azienda e ai benefici ambientali per l'impiego di risorse.

Le offerte delle società di consulenza dipendono dalla domanda di mercato, o dalle necessità. L'esperienza e la competenza dei professionisti, che consentono loro di soddisfare le esigenze dei clienti, risultano essere gli attributi più importanti.

Normalmente le questioni affrontate sono di natura complicata e, per trovare le risoluzioni adeguate, è necessario condurre uno studio approfondito del caso e analizzare le cause che hanno portato allo stesso. Quindi, utilizzando le scoperte, l'esperienza e le possibilità reali, si può ottenere il risultato migliore.

L'uso appropriato delle competenze dei consulenti per modificare il corpus di conoscenze esistenti all'interno dell'azienda è diventato un modo per migliorare l'efficacia manageriale e la forza competitiva, ed è possibile interpretarlo in modo vivace e

¹ (Aničić & Vukotić, 2017)

utilizzarlo come una guida per le organizzazioni che non possiedono le conoscenze o le qualità umane necessarie in un determinato settore.

Le condizioni odierne impongono la necessità di una risposta tempestiva, perché è molto importante reagire in tempo. Ogni ritardo genera ulteriori problemi, quindi la consulenza aiuta le organizzazioni a non vagare alla ricerca di soluzioni.

Alcune delle caratteristiche fondamentali della suddetta prestazione secondo l'accademico ceco Milan Kubr² sono le seguenti:

1. È un servizio indipendente. Questa autonomia è limitata dal fatto che i consulenti entrano in una relazione molto complessa con le organizzazioni clienti e con coloro che lavorano per loro. In sostanza, il consulente si aggiunge a un'organizzazione esistente che richiede assistenza, dove il suo ruolo e la sua proprietà si aggiornano contemporaneamente. Sebbene il consulente non abbia l'autorità diretta di decidere e applicare i cambiamenti, questo non dovrebbe essere considerato un difetto. Le sue capacità di pensare profondamente al rinnovamento senza rinunciare alla sua autonomia devono essere migliorate.
2. È essenzialmente un servizio di advisory, il che significa che non si assumono consulenti per gestire organizzazioni o per prendere decisioni delicate per i manager che hanno bisogno di questo servizio. Si tratta di consulenti, quindi sono responsabili della qualità e della validità dei consigli che danno. Non si tratta solo di fornire il consiglio appropriato, ma anche di farlo nel momento e nel modo opportuno: queste sono le capacità fondamentali dei consulenti. Il cliente deve essere molto attivo durante il processo di ricezione, deve fidarsi delle indicazioni date e implementarle nella propria organizzazione perché alla fine è lui stesso che si assume la piena responsabilità delle conseguenze. Uno stile di governance aperto sostiene la consulenza come una normale forma di condotta aziendale, e non come un segno di ignoranza o di debolezza.

² (Kubr, 2002).

3. È un tipo di servizio che fornisce alle persone le conoscenze e le competenze professionali necessarie per affrontare un problema di gestione. I consulenti sono diversi perché imparano a utilizzare l'esperienza degli incarichi precedenti in nuove circostanze dopo aver lavorato per molte organizzazioni.
Inoltre, i consulenti professionisti continuano a migliorare i metodi e le tecniche di gestione, incluse quelle utilizzate negli istituti di ricerca e nelle università; trasferiscono questa esperienza ai clienti e li supportano nell'implementazione. Esse collegano la teoria e la pratica della gestione. Ma per impostazione predefinita, i manager devono avere una serie di competenze, in particolare nel creare nuove idee.
4. Il servizio non offre soluzioni facili e semplici a problemi manageriali eccezionalmente difficili. La consulenza è un lavoro impegnativo, sistematico e disciplinato che si basa sull'analisi di fatti reali e sulla ricerca di tutte le soluzioni possibili. La qualità del supporto e il risultato finale dipendono dal forte impegno del management nella risoluzione dei problemi organizzativi e dalla collaborazione tra cliente e consulente.

Le origini della consulenza manageriale si trovano nelle economie di libero mercato, dove le aziende indipendenti utilizzavano i consulenti a loro discrezione ed in molti modi diversi.

La diffusione del servizio è avvenuta nei paesi in via di sviluppo dell'Europa decenni fa e al giorno d'oggi sono attive organizzazioni di consulenza che si differenziano per il modello di finanziamento, la struttura e la consulenza di processo.

Oltre alle referenze interne (dirette e indirette), sono disponibili anche consulenze basate sulla ricerca di assistenza esterna. I principali motivi per l'utilizzo di consulenti esterni sono:

- La necessità di competenze aggiuntive (per mancanza di tempo)
- La necessità di obiettività (consulenza imparziale)
- La necessità di ulteriori competenze (conoscenze ed esperienze più approfondite).

Le ragioni meno tangibili per l'assunzione di consulenti esterni indipendenti sono invece:

- Eliminare qualsiasi dubbio o domanda sulla correttezza delle azioni intraprese.
- Espandere le proprietà.
- Fornire risonatori che valutano il livello delle decisioni interne.
- Ricevere serbatoi di informazioni per una revisione del quadro generale, come la posizione rispetto all'ambiente e i confronti con i concorrenti - catalizzano il cambiamento per spingere le persone a prendere in considerazione ciò che era stato ignorato in precedenza a causa di negligenza, mancanza di tempo o competenze.

Gli interventi richiesti sono collegati ad esigenze precise, con la consulenza come variabile misurata che ha un impatto significativo sulla performance.

Oltre a questi valori tangibili, ci sono standard che non possono essere convertiti in denaro. Il gruppo di sviluppo, il lavoro svolto, la comunicazione in azienda e la soddisfazione degli utenti sono più importanti degli standard monetari in alcuni interventi.

Inoltre, diversi tipi di servizi di consulenza vengono utilizzati su scala diversa a seconda delle dimensioni delle aziende. Ad esempio, le aziende di piccole e micro-dimensioni fanno uso dei servizi di consulenza gestionale. Per la maggior parte, questi servizi sono di natura più ampia. I servizi e la consulenza diventano più complessi con la crescita di un'azienda. La consulenza manageriale è spesso uno sparring partner per gli imprenditori o i proprietari di piccole imprese nei sistemi economici sviluppati, dove svolge un ruolo importante nel processo di professionalizzazione della leadership e nell'introduzione di un sistema strutturale di gestione. Non solo si aspettano ampie conoscenze da un consulente, ma anche maturità, approccio contiguo, previsione ed empatia, oltre alle grandi procedure amministrative.

Storia e Contesto

Nascita e sviluppo del settore

Le prime grandi società di consulenza mondiali sono state fondate alla fine del XIX secolo, dando origine all'industria specializzata. La consulenza manageriale, che inizialmente si concentrava principalmente sull'ingegneria e sulla finanza, ha iniziato a guadagnare terreno nel mondo degli affari intorno all'inizio del secolo, ma è stato solo negli anni '30 che il mercato ha iniziato a espandersi oltre a un piccolo gruppo di soci fondatori³.

Il numero di società di consulenza è aumentato rapidamente nei decenni successivi, sulla scia dello sviluppo della gestione scientifica, delle operazioni e della teoria organizzativa, con le attuali società statunitensi più note come Arthur D. Little, A.T. Kearney, Booz Allen Hamilton e McKinsey & Company a fare da apripista.

Quando le principali società americane entrarono in Europa all'inizio degli anni '60, portarono con sé i loro concetti di gestione e la loro esperienza per riformare le organizzazioni europee, il che segnò l'inizio dell'internazionalizzazione del settore.

Nei trent'anni successivi, il settore ha registrato una crescita eccezionale nelle economie occidentali, superando di gran lunga l'espansione dell'economia globale nello stesso periodo. I ricavi delle prime dieci società di consulenza manageriale a livello mondiale, ad esempio, sono cresciuti da circa 200 milioni di dollari a circa 50 miliardi di dollari all'inizio del XXI secolo, mentre l'organico delle trenta maggiori società di consulenza del settore è passato da circa 20.000 unità all'inizio degli anni '80 a circa 430.000 nel 2000.

³ (Consulting Industry, 2016)



Panoramica del mercato della consulenza, dei suoi servizi e del giro di affari (*Consulting Industry, 2016*).

Evoluzione del mercato

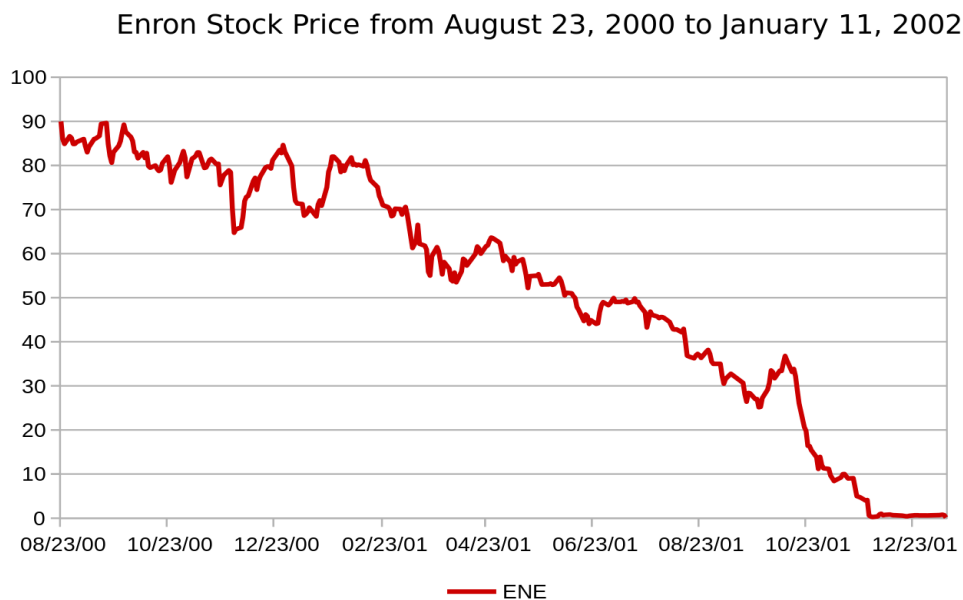
Il consolidamento del settore iniziato nel 1989 ha portato quelle che allora erano le Big Eight, a causa di fusioni e fallimenti, alle odierne Big Four⁴.

Le otto aziende, nominate in ordine alfabetico, erano Arthur Andersen, Arthur Young, Coopers & Lybrand, Deloitte Haskin & Sells, Ernst & Whinney, Peat Marwick Mitchell, Price Waterhouse e Touche Ross. Tutte queste aziende erano originarie o degli Stati Uniti o del Regno Unito.

Per ridurre il numero di gruppi a sei, Arthur Young si è fusa con Ernst & Whinney, mentre Deloitte Haskin & Sells si è fusa con Touche Ross. In seguito, Price Waterhouse e

⁴ (Big Four Consulting Firms: What You Need to Know, 2021)

Coopers & Lybrand hanno combinato cinque studi. Le cinque sorelle sono diventate quattro dopo il fallimento di Arthur Andersen, che era chiaramente coinvolto nel fallimento della multinazionale Enron, in seguito al quale è stata approvato il “Sarbanes–Oxley Act”, disegno di legge emanato dal congresso statunitense nel 2002.



La discesa vertiginosa del prezzo delle azioni di Enron, passate da 90 dollari a 0 in poco più di un anno
(*Wikimedia, s.d.*)

IL SOX e le leggi vigenti nell’Unione Europea

La legislazione federale nota come Sarbanes-Oxley Act è stata introdotta negli Stati Uniti nel 2002 e ha imposto standard finanziari e di revisione rigorosi per le società quotate in borsa, in modo tale da controllare e prevenire l’avvenuta di uno scandalo mondiale come successo per Enron.

La sezione 201 del Sarbanes-Oxley Act vieta i seguenti servizi per un'azienda di consulenza che già segue la revisione contabile del cliente⁵:

- (1) servizi di contabilità o altri servizi relativi alle registrazioni contabili o ai bilanci del cliente che effettua la revisione;
- (2) progettazione e implementazione di sistemi informativi finanziari;
- (3) servizi di perizia o valutazione, pareri di congruità o rapporti di conferimento in natura;
- (4) servizi attuariali
- (5) servizi di revisione interna in outsourcing;
- (6) funzioni di gestione o risorse umane;
- (7) servizi di broker o dealer, consulenti per gli investimenti o banche d'investimento;
- (8) servizi legali e servizi di esperti non correlati alla revisione;
- (9) qualsiasi altro servizio che il Consiglio di amministrazione stabilisce, tramite regolamento, essere inammissibile.

Secondo quanto riportato da Garret Grajek, sebbene il SOX non si applichi alle aziende che operano al di fuori degli Stati Uniti, è servito a influenzare fortemente le normative messe in atto da altri Paesi per promuovere la diversità nel mercato e favorire la fiducia degli investitori, infatti l'Unione Europea ha stabilito una propria serie di requisiti di revisione legale dei conti per le società che operano all'interno dei suoi confini⁶.

Le norme più recenti, introdotte nel 2014, mirano a migliorare le revisioni legali dei conti all'interno dell'UE. La prima componente di queste norme è la direttiva 2014/56/UE, che ha stabilito il quadro di riferimento per le revisioni contabili, il controllo pubblico dei revisori e la cooperazione tra le autorità dell'UE. La direttiva conferisce inoltre ai funzionari dell'UE il potere di indagare e imporre sanzioni, in modo che le norme possano essere applicate meglio per proteggere gli investitori.

⁵ (Sarbanes-Oxley Act, 2002)

⁶ (Grajek, 2020)

La seconda componente è il Regolamento (UE) n. 537/2014 e specifica i requisiti di revisione per gli enti di interesse pubblico. Inoltre, nel 2016 è stato istituito il Comitato degli organismi europei di controllo della revisione contabile per migliorare ulteriormente il controllo delle revisioni contabili in tutta l'UE.

Come la SOX, le regole stabilite dall'Unione Europea limitano i servizi diversi dalla revisione contabile che un revisore può fornire ai clienti. Ciò rafforza l'indipendenza dei revisori e consente loro di migliorare la fiducia degli investitori.

Dall'accounting alla consulenza strategica

Secondo Steven B. Harris, ex membro del Consiglio di amministrazione del Public Company Accounting Oversight Board, società senza scopo di lucro creata in seguito al Sarbanes-Oxley Act del 2002 per supervisionare le revisioni contabili delle società pubbliche e di altri emittenti al fine di proteggere gli interessi degli investitori e promuovere l'interesse pubblico nella preparazione di relazioni di revisione informative, accurate e indipendenti, il passaggio della grandi società di auditing ad altre attività di consulenza è avvenuto gradualmente⁷.

A partire dagli anni '50, la SEC (U.S. Securities and Exchange Commission) ha espresso preoccupazione per l'aumento dei servizi diversi dalla revisione contabile nelle società più grandi: data la grande influenza all'interno di queste società e l'elevata conoscenza dello stato delle attività e delle finanze, per queste grandi società è stato quasi naturale, a poco a poco, entrare a contatto con le diverse ramificazioni interne.

Il Congresso statunitense ha esaminato la questione negli anni '70 e, pur avendo preso in seria considerazione la possibilità di limitare i servizi diversi dalla revisione contabile che i revisori indipendenti potevano fornire, non ha preso provvedimenti. L'indagine del Congresso è proseguita negli anni '80, con l'allora presidente della Commissione Commercio della Camera, John Dingell, che ha condotto numerose audizioni di supervisione rivolte principalmente alla qualità e all'indipendenza della revisione contabile.

⁷ (Harris, 2014)

Alla fine degli anni '90, in risposta a una rete sempre più complessa di relazioni commerciali e finanziarie tra i revisori e i loro clienti e al drammatico aumento dei ricavi derivanti da servizi diversi dalla revisione ai clienti, la SEC è intervenuta imponendo alcuni requisiti per l'indipendenza dei revisori (Securities Act Release No. 7919, Revision of the Commission's Auditor Independence Requirements).

Si ritiene generalmente che l'aumento dei servizi di consulenza abbia cambiato radicalmente la cultura e il tono ai vertici delle grandi compagnie e che i dirigenti delle società si siano concentrati maggiormente sull'offerta di servizi più ampi ai clienti della revisione.

Molti investitori hanno espresso il timore che l'interesse del revisore nell'instaurare o mantenere un rapporto di servizi diversi dalla revisione con i propri clienti sia superiore al suo interesse nel rapporto di revisione. Inoltre, molti hanno affermato che alcuni tipi di servizi diversi dalla revisione, se forniti a un cliente, creano conflitti intrinseci incompatibili con l'obiettività del revisore.

Per rispondere a queste preoccupazioni, la sezione 201 del Sarbanes-Oxley Act enumera una serie di servizi non di revisione vietati ai clienti da parte dei revisori e incarica i comitati di revisione indipendenti del Consiglio di Amministrazione di monitorare attentamente queste attività (enunciati a pagina 16 [IL SOX](#)).

La rinascita dei servizi non di revisione all'interno delle principali società contabili

In seguito all'approvazione del decreto Sarbanes-Oxley, tre “Big Four” su quattro hanno dismesso le loro attività di consulenza e advisory. Da allora, tuttavia, ognuna di queste società ha ripreso ad effettuare diverse pratiche consulenziali.

Anche il mercato è cambiato negli anni successivi. La maggior parte di questi servizi viene ora fornita a clienti non revisori e ad oggi, le pratiche di advisory delle aziende crescono molto più rapidamente delle altre ramificazioni consulenziali.

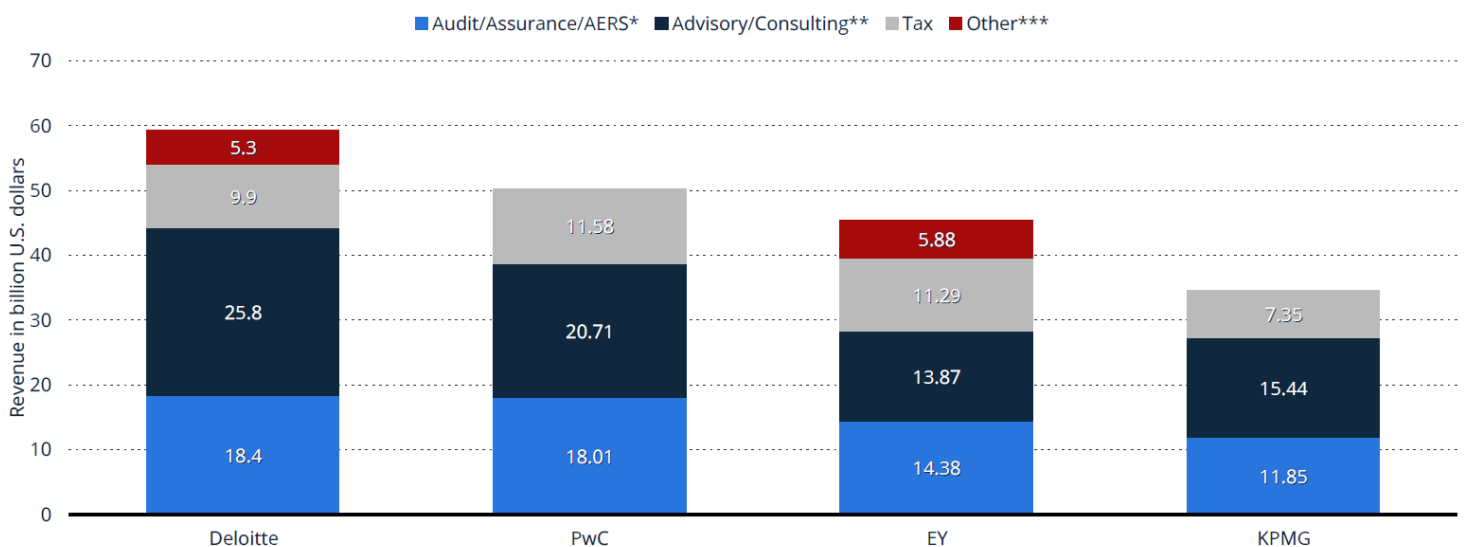
Per quanto riguarda la portata del problema: i servizi non di revisione delle quattro principali società di revisione globale hanno rappresentato 51 miliardi di dollari di ricavi

nel 2009 e 65 miliardi di dollari nel 2013, con un aumento di 14 miliardi di dollari, o del 27%, in quattro anni. A differenza dei ricavi da revisione contabile, che sono cresciuti solo di tre miliardi di dollari negli stessi quattro anni. Nel 2013, i ricavi dei servizi diversi dalla revisione contabile hanno rappresentato il 57% dei ricavi globali di queste società.

A livello nazionale, i servizi di consulenza rappresentano da soli il 39% dei ricavi totali delle principali società statunitensi, superando la quota del 36% della revisione contabile. Dal 2011, l'importanza dei servizi di consulenza è aumentata, mentre quella della revisione contabile è diminuita. Per fornire una prospettiva, i ricavi della revisione contabile rappresentavano il 70% dei ricavi totali delle società nel 1977, il 34% nel 1998 e circa il 30% nel 2000.

Se questa tendenza continua, tali disparità diventeranno ancora più evidenti. Negli ultimi anni, i ricavi per i servizi diversi dalla revisione contabile sono cresciuti a un tasso medio di circa il 10%, mentre quelli per i servizi di Assurance sono cresciuti di un modesto 4%. Inoltre, in base alle dichiarazioni di onorario, le commissioni di revisione delle società pubbliche sono rimaste stagnanti, per cui la crescita dei ricavi di Assurance proviene dai servizi di rischio o dalle revisioni nei settori non pubblici.

Questi sviluppi sollevano alcune preoccupazioni fondamentali per gli investitori, che in particolare si chiedono se si stia tornando a un'epoca in cui le società si concentrano maggiormente sulla creazione di pratiche di consulenza e sui ricavi, a scapito della qualità della revisione e dell'indipendenza del revisore.



I Ricavi delle Big Four nel 2022 in miliardi di dollari, suddivisi per area (PwC and the Big Four, 2023)

Come si nota dall'immagine sovrastante, rappresentante i ricavi generati dalle Big Four nel mondo nel 2022, divisi per campo di competenza, l'Advisory è diventato il campo più redditizio per tre delle quattro società, seguito dalla revisione contabile, che supera cumulativamente di circa 14 miliardi di dollari.

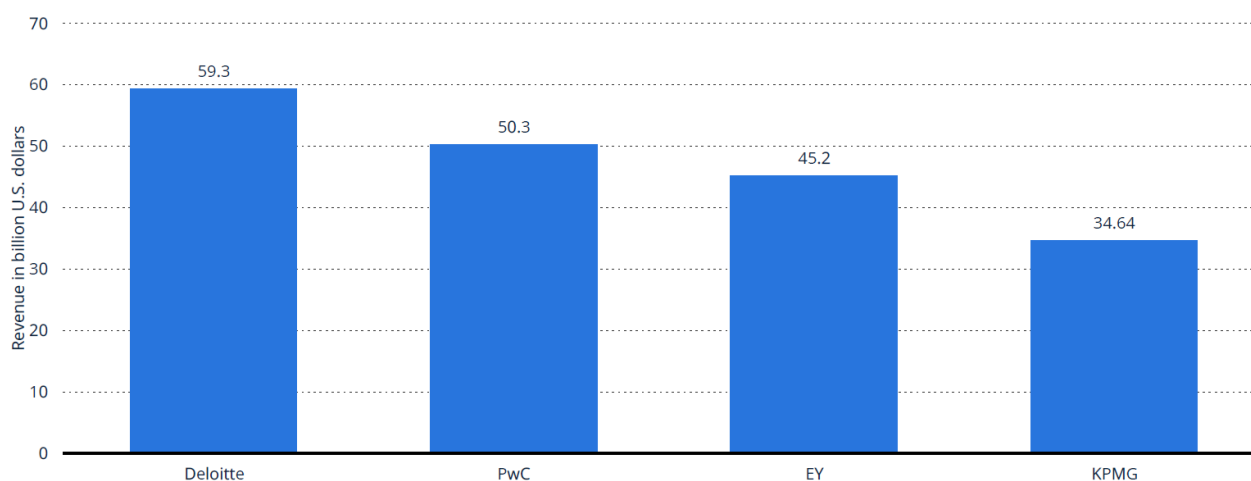
Le Big Four

Poiché rappresentano le più grandi società di consulenza nel mondo e offrono diversi servizi, verranno brevemente introdotte le cosiddette Big Four.

Nel 2022, queste hanno continuato a fornire revisioni SEC alla stragrande maggioranza delle società a partecipazione pubblica.

Con una visione a 360 gradi di aziende e settori, sono autorità nel settore e presentano ampi programmi di reclutamento e formazione per i neolaureati, offrono canali privilegiati per i professionisti del settore fiscale e della consulenza da e verso i vari settori industriali, e tra loro contano circa un milione e quattrocentomila dipendenti⁸.

I ricavi societari combinati sono cresciuti incredibilmente nell'ultimo decennio, arrivando per la prima volta nel 2022 a sfondare il tetto dei duecento miliardi.



Ricavi generati dalle Big Four nel 2022 in miliardi di dollari statunitensi (*PwC and the Big Four, 2023*)

⁸ (Toulon, 2023)

Deloitte LLP

È la più grande delle quattro: la sua forza lavoro opera in 150 paesi ed è cresciuta fino a oltre 411.000 dipendenti durante l'anno fiscale 2022 e i suoi ricavi sono cresciuti del 18% rispetto al 2021. Deloitte divide le sue attività in diversi settori, i cui principali sono la consulenza Advisory, la consulenza fiscale e legale, la consulenza finanziaria, la consulenza sul rischio, la revisione e la consulenza assicurativa.

La divisione di Advisory di Deloitte, che ha registrato un'espansione del 23% nel 2022 ed è ulteriormente suddivisa in una divisione di consulenza tecnologica, una divisione di strategia e operazioni e una divisione di "capitale umano" (cioè gestione delle persone), è particolarmente nota. Il fatto che Deloitte sia stata l'unica società delle Big Four a mantenere la propria divisione di advisory dopo il fallimento della Enron nei primi anni 2000 lascia intendere quanto questa sia rilevante.

EY

Ernest Young, la terza in termini di fatturato (45 miliardi di dollari) ma la seconda in termini di personale, era in passato la più piccola. Le quattro divisioni principali di EY sono l'assicurazione, la fiscalità, l'advisory e la consulenza sulle transazioni. Gli esperti dei servizi di consulenza sulle transazioni possono fornire assistenza per le fusioni, le acquisizioni e le raccomandazioni strategiche.

I consulenti in materia di rischio, i consulenti IT e le persone che assistono nel "miglioramento delle prestazioni" sono esempi di semplici professionisti della consulenza. L'impresa sta facendo un grande passo avanti nella consulenza informatica, ha già oltre 2.000 veri data scientist tra i suoi 20.000 professionisti di dati e analisi in tutto il mondo.

KPMG

In termini di personale e fatturato (35 miliardi di dollari), KPMG è la più piccola delle quattro grandi società, ma la sua attività principale di revisione e assicurazione è solida, anzi, più forte di quella di Deloitte.

L'azienda è nota per essere più europea di alcune delle altre Big Four, la società pone molta enfasi sull'apprendimento e sullo sviluppo e investe molto in coaching e mentoring sia formale che informale.

PWC

Presentazione e risultati ottenuti nel 2022

PwC è una delle più grandi reti di servizi professionali al mondo, con oltre 327.000 dipendenti in 152 nazioni.

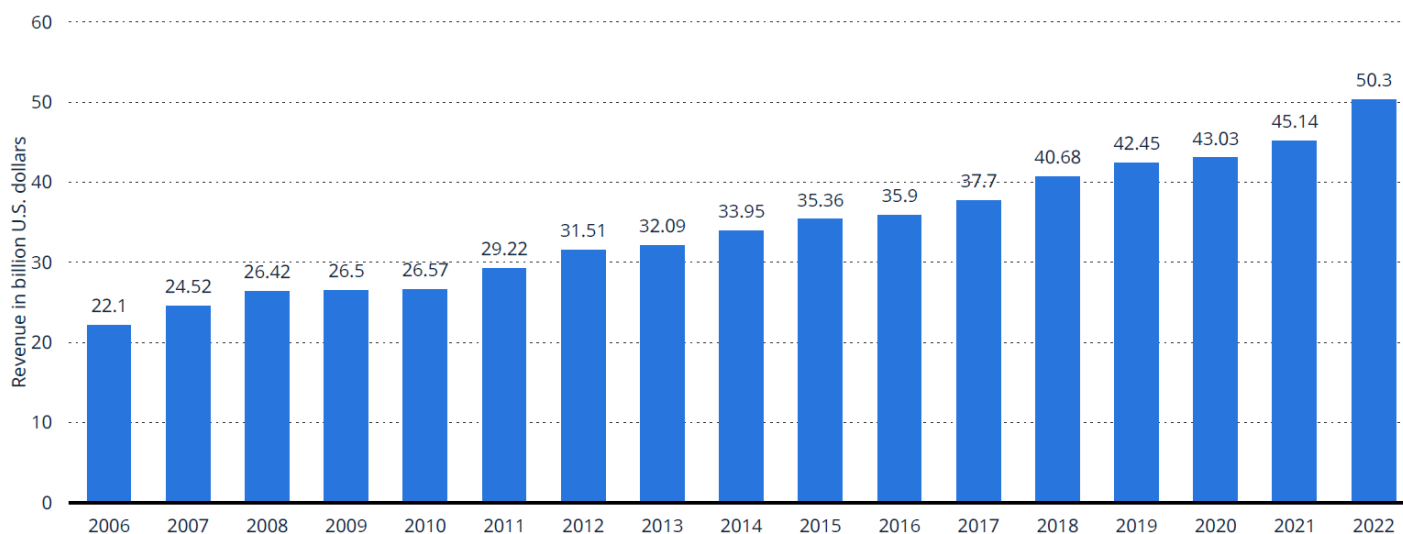
La compagnia è nata dalla fusione nel 1998 di Price Waterhouse e Coopers & Lybrand, ed è classificata come la seconda al mondo per fatturato.

Di seguito alcuni dei traguardi raggiunti dall'impresa nel corso del 2022⁹ :

- Il fatturato globale ha superato i 50 miliardi di dollari per la prima volta.
- 32.576 nuovi posti di lavoro netti creati.
- PwC è stata nominata Leader Globale nei Servizi Aziendali di Sostenibilità e ESG.
- A giugno è stato celebrato il primo anniversario del lancio della nuova strategia globale, The New Equation, un nuovo approccio che pone la tecnologia e l'uomo al centro, che si adatta ai cambiamenti fondamentali in atto nel mondo, come la pandemia di Covid-19, gli sconvolgimenti tecnologici, i cambiamenti climatici e le divisioni geopolitiche. The New Equation è il risultato di centinaia di colloqui con clienti e stakeholder e di studi sulle tendenze globali. Si basa su oltre dieci anni di investimenti continui e di crescita costante dei ricavi.

⁹ (PwC at a glance, 2022)

Di seguito viene mostrato l'aumento dei ricavi generati da Price dal 2006 al 2022.



La crescita vertiginosa dei ricavi di Price negli ultimi 16 anni in miliardi di dollari statunitensi (*PwC and the Big Four, 2023*)

PWC IN ITALIA

In Italia, il network multidisciplinare fornisce servizi di assicurazione, consulenza fiscale e legale: al 2023 ci sono 25 uffici in tutto il paese con più di 8.000 specialisti dedicati a offrire soluzioni originali e di qualità a difficoltà significative¹⁰.

La società è organizzata per industry con una logica trasversale alle diverse Linee di Servizio (Assurance, Advisorye Tax& Legal). Ogni attività svolta all'interno di ciascuna Industry è coordinata da un socio responsabile ("*Industry Leader*") che ne ha la responsabilità operativa a livello di singolo territorio, beneficiando dello scambio di esperienze e competenze a livello di network.

Avendo presentato il settore, viene quindi riportato un approccio accademico di consulenza aziendale.

¹⁰ (PwC in Italia, 2016)

Il Processo di Consulenza Aziendale

Lo studio e l'analisi delle diverse tecniche di amministrazione di impresa sono diventati sempre più importanti nel corso del tempo, portando allo sviluppo della consulenza aziendale.

Un metodo di consulenza aziendale in cinque fasi è proposto dall'accademico ceco Milan Kubr nel suo libro "Management Consulting: A Guide to the Profession"¹¹.

Il processo è definito in modo lineare ed è quindi adattabile a una varietà di situazioni e strutture organizzative diverse; lo stesso autore definisce il processo di consulenza aziendale come l'insieme delle attività e delle fasi necessarie per raggiungere gli obiettivi stabiliti dal cliente.

1. La fase "Entry" del framework è la prima, e comporta le conversazioni e i contatti iniziali tra clienti e consulenti al fine di determinare il contratto di lavoro appropriato. La posizione del consulente viene pianificata, preparata e concordata all'interno dell'azienda: è fondamentale stabilire un rapporto di fiducia reciproca già dalle battute iniziali, così da porre le basi per un rapporto lungo.
2. Invece, per la diagnosi della seconda fase è necessaria una vera e propria partnership tra il cliente e il consulente, poiché è proprio in questo stadio che si esamina il lavoro del cliente per quantificarne e valutarne le prestazioni, le risorse, la cultura organizzativa e gli obiettivi. Al termine di questa analisi, è necessario determinare una proposta di azione.
3. Dopo la fase diagnostica, inizia il lavoro pratico con l'obiettivo di fornire una soluzione alla sfida aziendale, e dopo l'accettazione della proposta da parte del cliente, inizia la vera e propria implementazione.
4. La quarta fase è quella in cui le competenze personali diventano fondamentali. È essenziale che il lavoro sia meticoloso e sistematico, con scadenze e potenziali piani di riserva sempre sotto controllo. A questo punto è necessario affrontare le questioni che si presentano, prestando attenzione al potenziale emergere di resistenze interne, ed il ruolo del consulente all'interno dell'azienda è ora pianificato, preparato e concordato.

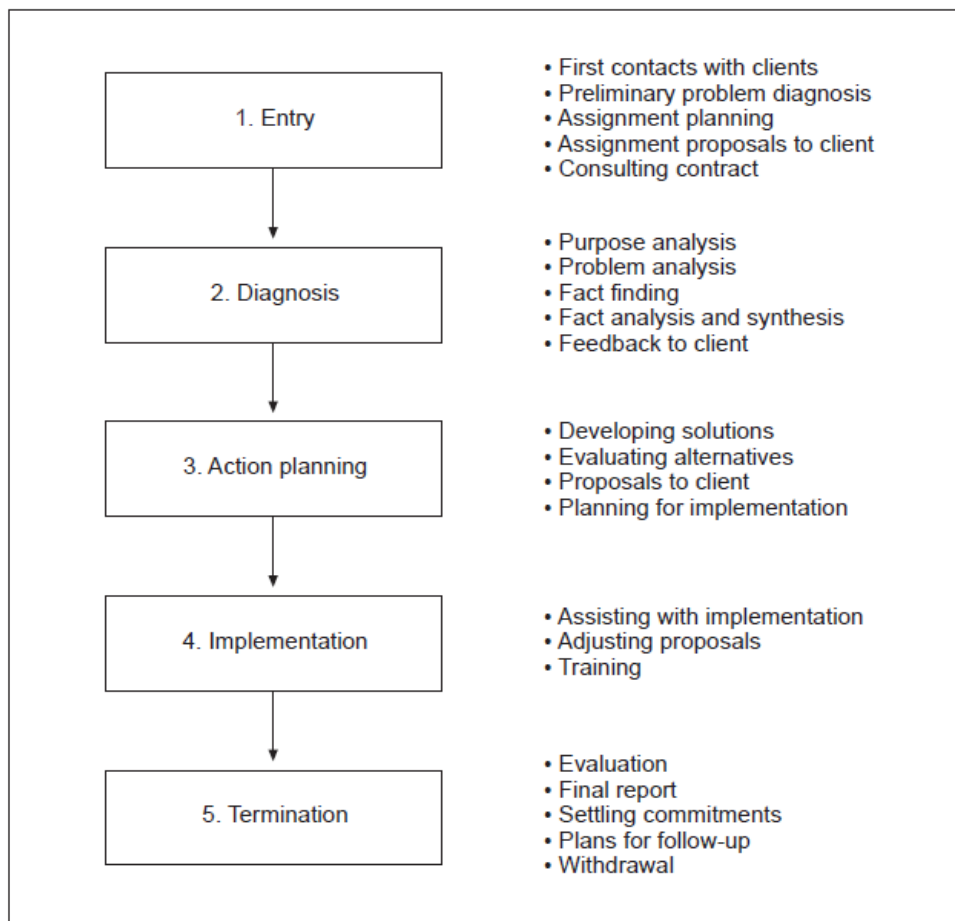
¹¹ (Kubr, 2002).

5. La fase finale, detta anche di completamento, è quella in cui si valuta la qualità del lavoro svolto, l'adeguatezza dei metodi impiegati, i risultati ottenuti e il valore creato per il cliente.

Il progetto viene misurato in base a molti criteri e, se non è soddisfacente, può aprire opportunità per contratti e collaborazioni future.

Anche se le fasi sono 5, possono esserci delle variazioni a seconda del tipo di progetto che si sta portando avanti. Per i rapporti a lungo termine, ad esempio, la prima fase potrebbe essere più breve e semplice, mentre la fase diagnostica potrebbe essere meno importante e quindi meno rilevante per le numerose situazioni che si possono presentare.

A seguire la struttura che unisce i cinque passaggi sovrascritti.



Le cinque fasi della consulenza aziendale (Kubr, 2002).

Durante un'operazione di consulenza aziendale, è molto importante che la gestione delle attività venga affidata ad un professionista che possieda la capacità di pianificare, assegnare risorse, monitorare il progresso e gestire i tempi, ovvero ad un project manager.

Di seguito verrà analizzato il contesto e la storia del ruolo e verranno esaminate le condizioni per cui questa figura è diventata fondamentale per una buona pianificazione ed implementazione nel corso del progetto.

Project Management: Storia, Lavoro distribuito e Metodologie Applicate

Introduzione al ruolo

Secondo un articolo del 2021 pubblicato sull'Harvard Business Review¹² i project manager, nel senso più ampio del termine, sono responsabili dell'organizzazione, della pianificazione e della supervisione dell'esecuzione di un progetto, assicurandosi che esso produca i risultati nei tempi previsti e senza perdita di budget.

Le responsabilità precise variano a seconda del settore in cui si opera, dell'azienda per cui si lavora e del tipo di attività svolte. In generale, però, tutti i project manager sono responsabili di vari aspetti del "ciclo di vita del progetto".

La gestione del progetto inizia con la definizione dell'obiettivo, del business case, dei benefici e dell'ambito di alto livello (cioè le specifiche di ciò che il progetto fornirà).

Ciò comporta l'identificazione dei principali stakeholder, ovvero le persone o le organizzazioni su cui influirà il progetto, compresi i clienti e il personale. Queste informazioni vengono utilizzate per creare un disegno di alto livello, che è il termine tecnico per indicare una proposta contrattuale iniziale che verrà poi modificata in corso d'opera.

Di seguito viene brevemente descritta la storia e il progresso del ruolo, che è diventato sempre più importante con il passare degli anni, grazie soprattutto all'avvento della tecnologia.

¹² (Khelifi, 2021)

Dagli albori ai tempi moderni

Sebbene la gestione dei progetti esista da millenni, è solamente dalla fine degli anni Cinquanta che le organizzazioni hanno iniziato a utilizzare metodi sistematici per gestire progetti complessi¹³.

Lo sviluppo del CPM/PERT nel 1958 ha aperto la moderna era del project management, secondo Snyder e Kline (1987), mentre per Morris (1987) la gestione dei progetti ha origine nell'industria chimica prima della Seconda guerra mondiale.

Secondo Henri Fayol (1916) esistevano cinque funzioni di un manager, da cui deriva il project management, secondo alcuni studi:

- (1) Preparare
- (2) Organizzare
- (3) Coordinare
- (4) Supervisionare
- (5) Guidare o comandare.

Secondo Kerzner (1998), la gestione dei progetti è "un'emanazione della gestione dei sistemi".

Sono stati indicati quattro periodi per comprendere meglio la storia della gestione dei progetti contemporanei, esposti a seguire.

Prima Del 1958: Sistema Artigianale Per L'amministrazione Delle Relazioni Umane

Inizialmente i responsabili di progetto erano semplicemente responsabili dell'amministrazione. Ciò si può notare dal loro ruolo in una delle prime grandi opere ingegneristiche americane, la Pacific Railroad, una tratta di treno che copre 23 stati americani.

¹³ (KWAK, 2003).

In "A Practical Plan for Building the Pacific Railroad" di T.D. Judah (1857), si spiega come gli ingegneri e gli impiegati dell'ufficio progetti preparavano un rapporto formale dopo che i responsabili sul campo avevano ricevuto informazioni di rilevamento. Una volta che i dati erano stati aggiornati ed esaminati, l'ufficio progetti inviava le istruzioni agli ingegneri residenti e i responsabili sul campo avviavano le operazioni.

Durante questo periodo i progressi tecnologici hanno ridotto i tempi e le automobili hanno facilitato la mobilità e l'allocazione delle risorse. I sistemi di telecomunicazione hanno migliorato la velocità con cui le persone potevano comunicare ed Henry Gantt creò il diagramma di Gantt, che è stato ampiamente utilizzato nelle specifiche del lavoro, ma bisognerà aspettare fino a metà circa del 900' per la nascita del moderno project management.

1958-1979: Applicazione Della Scienza Manageriale

La maggior parte degli storici concorda sul fatto che l'era moderna della gestione dei progetti sia iniziata in questo periodo. Nel 1965 fu fondato l'organismo europeo di gestione dei progetti, l'International Project Management Association (IPMA). Poco dopo, nel 1969, viene fondato il Project Management Institute in Nord America.

Il ruolo di project manager stava diventando sempre più importante di per sé, piuttosto che come parte del lavoro dell'ingegnere capo.

Nel 1958 viene sviluppata la metodologia CPM/PERT, Material Requirement (MRP) e altri strumenti fondamentali per la gestione dei progetti sono stati introdotti tra il 1950 e il 1979. Il CPM/PERT veniva calcolato in sistemi informatici di grandi dimensioni e gestito da programmatori specializzati; era principalmente utilizzato per progetti nel settore governativo. Gli uffici di progetto erano utilizzati dalle organizzazioni convenzionali come "mediatori di informazioni", con un numero ridotto di stimatori e schedulatori qualificati.

1980-1994: Centro Di Produzione: Risorse Umane

La rivoluzione nel settore IT/IS negli anni '80 e nei primi anni '90 ha portato le persone a utilizzare computer mainframe invece di personal computer multitasking altamente efficienti per gestire progetti complessi, pc multitasking che funzionavano molto bene per pianificare progetti complessi.

A metà degli anni '80, gli sviluppatori e i ricercatori hanno iniziato ad utilizzare Internet, mentre le reti locali e la tecnologia Ethernet hanno iniziato a dominare la tecnologia di rete. La maggior parte degli ingegneri informatici era responsabile del funzionamento dei sistemi di gestione dei progetti tra gli anni '50 e '70, poiché i sistemi mainframe erano complicati da utilizzare.

1995 – Anni 2000: Un Nuovo Ambiente

Internet ha iniziato a cambiare praticamente tutte le pratiche commerciali a metà degli anni '90, fornendo un nuovo mezzo di comunicazione veloce, interattivo e personalizzato che ha permesso alle persone di sfogliare, acquistare e rintracciare prodotti e servizi online istantaneamente.

Tra il 1995 e il 2000, la gestione dei progetti si è adattata la tecnologia internet per diventare più efficiente nel controllo e nella gestione di vari aspetti dei progetti.

Un progresso significativo in questo campo è stato lo sviluppo del metodo Total Cost Management (TCM). Il TCM, come definito dall'AACE International (ex Association for the Advancement of Cost Engineering), è un "approccio sistematico alla gestione dei costi durante l'intero ciclo di vita di qualsiasi impresa, programma, struttura, progetto, prodotto o servizio". Nell'ambito di un progetto, la TCM è un insieme di pratiche e processi che un'organizzazione applica per governare i costi nel ciclo di vita di un progetto. L'approccio TCM si basa sul modello Plan Do Check Access (PDMA). Il modello PDMA utilizza un approccio iterativo per arrivare a processi ripetibili chiaramente definiti.

Nel 2001 viene pubblicato "The Manifesto for Agile Software Development" da diciassette sviluppatori di software.

Secondo l'analisi della letteratura, le funzioni dell'ufficio progetti sono migliorate grazie agli strumenti e alla tecnologia di gestione avanzati e, in un numero crescente di organizzazioni, le pratiche e le tecniche di project management sono stati integrati nelle diverse operazioni.

	Technology	Management Science	Project Management & Technology	Major Projects	Project Office
~ 1958	- Telegraph - Telephone - First computer - Automobile - Airplane - First database	- Adam Smith - Frederick W. Taylor - Henry Fayor - Henry Gantt - A McGregor's XY theory	- Parametric Cost Estimating - PERT/CPM - Gantt Chart - Monte Carlo Simulation - Systematic Application	- Inter Continental railroads - Hoover Dam - Polaris - Manhattan project - Panama Canal	- Focal point - "proximity" - Traditional project office functions - Navy Special Project Office (SPO)
1959 ~ 1979	- IBM 7090 - Xerox copier - UNIX - Microsoft Founded	- ISO - Total Quality Management - Globalization - Quality Management	- PMI - Inventory Control - Material requirement planning	- Apollo 11 - ARPANET	- Project Supporting Office
1980 ~ 1994	- Personal Computer - Wireless in-building network - First Internet browser (MOSAIC)	- Manufacturing resource planning - Risk Management	- Matrix organization - PM Software for PC	- Boeing 777 - Space Shuttle Challenger - The English-France Channel project	- Project Headquarter - War Room
1995 ~ Current	- Internet	- Critical chain - Enterprise Resource Planning	- PMBOK (PMI)	- Iridium - Y2K project	- Virtual Project Office - Web-base Project Office

Table 2. The Brief History of Project Management

Divisione temporale canonica del PM (KWAK, 2003).

L'impatto della Digital Transformation sui progetti

In base ai risultati dimostrati da Alina Kozarkiewicz nell'articolo "General and specific: the impact of digital transformation project processes and management methods¹⁴" gli aspetti considerati come più impattanti della Digital Transformation sulla gestione dei progetti sono i seguenti:

- 1) Possibilità di aumentare l'orientamento al cliente poiché consentono un contatto continuo con il consumatore in ogni fase dell'attività attraverso siti web, applicazioni, avvisi, pagine divertenti, promozioni, ecc. e quindi offrono anche la possibilità di avere un effetto significativo su alcune operazioni, perché i clienti di oggi non sono semplici consumatori passivi.
- 2) Ottimizzazione dei processi (consiste in cambiamenti legati alla pulizia dei processi aziendali e alla rottura dei silos informativi), riduzione dei tempi di implementazione (l'automazione dei processi consente di ridurre il tempo necessario per eseguire un determinato compito, che si traduce nell'intero progetto) e miglioramento del monitoraggio (in pratica, tutti i processi sono controllati da indicatori e i risultati vengono analizzati).
- 3) La possibilità per l'intero gruppo che realizza il progetto di avere accesso ai dati sul suo avanzamento, indipendentemente dal luogo in cui lavorano (i gruppi di lavoro coinvolti nel progetto possono svolgere i loro compiti senza essere ritardati dalla mancanza di informazioni necessarie), la velocità di elaborazione dei dati e la loro qualità.

Di seguito verrà analizzato come la forza lavoro distribuita sia diventata uno standard dei progetti attuali.

¹⁴ (KOZARKIEWICZ, 2020),

La Gestione Dei Progetti Nell'epoca Della Segmentazione Del Lavoro

Le operazioni e i progetti decentralizzati sono oggi comuni negli ambienti commerciali e industriali.

Le iniziative geograficamente e/o organizzativamente disperse presentano diverse caratteristiche specifiche ereditate che ne rendono particolarmente difficile la progettazione, la gestione e la realizzazione. In queste situazioni di dispersione geografica e/o organizzativa, emergono continuamente nuove metodologie di gestione progettuale¹⁵.

Lavoro distribuito

La distanza non è quasi più un ostacolo al lavoro nei progetti IT grazie alla capacità della tecnologia di ridurre le distanze sul pianeta. Le persone possono operare quasi ovunque grazie al cloud computing, alle applicazioni software-as-a-service (SaaS), alle connessioni 5G e ai dati decentralizzati.

Man mano che le squadre si adattano ai nuovi ostacoli legati alla distanza e al tempo, si affidano sempre più a strumenti che li aiutano a collaborare, tra cui:

- Applicazioni di messaggistica e chat interni
- Applicazioni per la condivisione di file
- Strumenti di videoconferenza
- Software per la modifica dei documenti
- Piattaforme di gestione dei progetti

Ognuno di questi strumenti costituisce un quadro di riferimento per il successo dei gruppi distribuiti, poiché sostituiscono gli elementi tradizionali del luogo di lavoro.

La messaggistica ha preso il posto di un incontro faccia a faccia, il software di editing dei documenti sostituisce i promemoria stampati e contrassegnati, le applicazioni di condivisione dei file sostituiscono le unità di rete.

¹⁵ (Schwartz, s.d.)

L'insieme di questi strumenti forma il luogo di lavoro digitale, uno spazio in cui ci si riunisce per interagire collettivamente.

Per consentire a un maggior numero di persone all'interno di un'organizzazione di contribuire e dirigere le attività relative ai progetti lungo tutto il loro ciclo di vita, appare dunque fondamentale la collaborazione di nuova generazione.

Vantaggi

Un team allineato dall'inizio al termine del progetto riduce i rischi di costosi passi falsi o rallentamenti e migliora la redditività¹⁶.

Per ottenere questa sincronizzazione, è necessaria una tecnologia che:

- *Consenta una collaborazione senza soluzione di continuità tra gruppi, fusi orari e aree geografiche:* Il lavoro a distanza e i gruppi eterogenei non fanno che accrescere l'importanza di disporre di una soluzione che funzioni come una base unificata e organizzata, in grado di fornire informazioni aggiornate, indipendentemente dal ruolo, dal luogo o dal momento in cui si lavora.
- *Funge da centro di collaborazione e punto di accesso:* Condividere i dati e avere una visione in tempo reale del lavoro tra progetti, reparti, divisioni e unità aziendali è essenziale per facilitare il successo della gestione distribuita dei progetti. Senza questo linguaggio condiviso e questa base di conoscenze, "distribuito" diventa rapidamente sinonimo di "disorganizzato".
- *Si integra ed estende le principali soluzioni di conversazione e chatbot:* Integrazioni come queste consentono ai gruppi aziendali di accedere e condividere rapidamente gli aggiornamenti dei progetti e di migliorare le prestazioni dell'intera organizzazione.
- *Crea percorsi condivisi:* Una piattaforma di gestione del lavoro e dei progetti che supporta la distribuzione consentirà ai team di lavorare nel miglior modo

¹⁶ (Distributed Project Management: Modernize the Way You Work with Enterprise Work Management, 2022)

possibile, di comunicare con facilità e di accelerare i progressi interconnettendo, unificando e adattando tutti i metodi, consentendo approcci ibridi tra progetti e reparti.

- *Fornisca automazioni e script personalizzabili*: Dare accesso a tecniche collaudate che possono essere facilmente costruite e riorganizzate, consentendo agli utenti di passare da una metodologia all'altra.

Sebbene l'ICT (Information and Communications technology) sia essenziale per lavorare in team distribuiti, vi sono anche dei potenziali svantaggi.

Svantaggi

L'inclusione di membri del team provenienti da culture diverse e la necessità di aggiornare frequentemente il materiale per mantenerlo attuale possono costituire dei potenziali svantaggi rispetto al metodo tradizionale.

A ciò si aggiungono le sfide legate all'uso del software e la mancanza di comunicazione diretta per affrontare i problemi legati al lavoro¹⁷. Un altro inconveniente dell'uso delle ICT è che alcune procedure possono cambiare in seguito a controlli tecnologici periodici, rendendo necessaria un'ispezione dei file inviati per avvisare gli utenti che sono responsabili della loro pubblicazione.

I risultati delle analisi suggeriscono che le differenze percepite nelle culture dei Paesi e le barriere linguistiche possono influire negativamente sui team.

La fiducia è necessaria per garantire che i membri possano organizzarsi e iniziare il loro lavoro in modo rapido ed efficace. Identificando in anticipo i fattori che possono influenzare la formazione della fiducia tra i diversi componenti, i manager e i membri possono comprendere l'importanza dello sviluppo nelle prime fasi e capire come questo possa influenzare le loro prestazioni, la produttività e l'efficacia.

Per Olsson, la gestione del rischio è parte integrante e decisiva della gestione di un progetto e, a seconda della maturità dell'organizzazione, si applicano approcci diversi.

¹⁷ (Cabral, 2021).

In questo senso, il risk management è una preoccupazione importante a causa della distanza e della difficoltà di comunicazione. La grande sfida del rischio percepita nelle organizzazioni è che questi possano essere trattati in modo sentimentale e non come un concetto di probabilità.

Tuttavia, dai risultati delle analisi, c'è stato un solo caso di team che ha evidenziato un problema di comunicazione, che non può essere corretto, perché la mancanza di comprensione delle questioni tecniche finisce per generare continui errori, causando una rilavorazione, che porta ad un aumento dei costi e ad un ritardo nei tempi.

Anche se è vero che tutti i conflitti possono creare alienazione tra i membri del gruppo, la mancanza di fiducia è la sfida che può risultare più ardua per il lavoro in team distribuiti, a causa della condivisione di informazioni e compiti nello sviluppo e nel completamento di progetti e di altre attività lavorative di routine.

Creare un ambiente di fiducia in un team distribuito

Secondo Marie-Claire Ross, Chief Corporate Catalyst at Trustologie¹⁸, è fondamentale incrementare i livelli di fiducia, soprattutto nella fase iniziale.

Questo è più difficile da realizzare a distanza, poiché costruire e sostenere la fiducia è molto più semplice se fatto di persona.

Per evitare un'improvvisa perdita di prestazioni del gruppo, il team leader e i membri del team devono essere disposti a modificare non solo il modo in cui comunicano, ma anche il loro pensiero di fondo.

Dunque, si devono concentrare su due elementi in egual misura:

1. Creare fiducia con ogni singolo individuo
2. Promuovere la fiducia tra i membri

In modo non intuitivo, i leader devono dedicare più tempo a strutturare la comunicazione e la creazione di relazioni tra i membri del team rispetto a quando lavorano separatamente.

¹⁸ (Ross, 2021)

Di seguito i passaggi per implementare questo metodo utilizzando il cosiddetto “SUCCEeD Together Trust Framework”, che si basa su sei fattori di fiducia che facilitano ai leader l'identificazione e la comprensione dei problemi di fiducia:

1. Offrire Supporto.

L'assistenza è fondamentale per creare fiducia ed è più importante per i lavoratori a distanza che per quelli in sede. Per far sì che i membri del team si sentano sostenuti da tutti, i leader devono impegnarsi di più, in particolare, in queste due aree:

a. Visibilità di Foster, divisa in tre livelli.

i. Il primo consiste nell'assicurarsi di condividere il maggior numero di informazioni possibili. Può essere facile dimenticare di condividere, facendo sentire le persone escluse. La regola generale è quella di essere il più trasparenti possibile, in modo da fornire il giusto contesto alle persone.

ii. Il secondo livello consiste nell'assicurarsi di essere accessibili. In un luogo di lavoro, è importante che i leader parlino con le persone ogni giorno. Naturalmente, è impossibile farlo virtualmente. Per ovviare a questo problema, ogni giorno alla stessa ora si deve programmare uno spazio in cui le persone possano confrontarsi.

iii. Infine, bisognerebbe assicurarsi che tutti abbiano la webcam accesa durante le riunioni, poiché queste favoriscono una connessione più forte tra i membri del team rispetto alle telefonate.

b. Aiutare i membri del team a capirsi

Le squadre che lavorano in remoto non hanno quasi mai la possibilità di dialogare se non per questioni lavorative. È dunque fondamentale creare occasioni di interazione tra i lavoratori al di fuori del luogo di lavoro.

2. Restare uniti per risolvere i problemi dei clienti, tutti i membri devono sforzarsi al massimo e tenere a mente il risultato comune.
3. Chiarezza di pensiero e di comunicazione: la comunicazione serve a ridurre l'ambiguità.
4. Promuove il dialogo: non è possibile risolvere i problemi se le persone non sono disposte a parlarne.
5. Responsabilizzazione alla crescita: non è possibile far crescere un'azienda se le persone al suo interno non crescono.
6. Affidabilità: sapere di contare sui propri colleghi è imprescindibile.

È abbastanza chiaro che i leader che gestiscono il micromanagement, che non resistono al cambiamento e hanno difficoltà a coinvolgere i loro collaboratori saranno sempre meno tollerati in futuro, poiché rallentano le operazioni creando ritardi inutili che non si possono più sopportare in un mondo che corre veloce.

La leadership autentica si basa sulla fiducia. Più le persone si fidano del loro leader e degli altri, più si assumono rischi e si adattano per mantenere viva l'organizzazione.

Le Metodologie Di Gestione Dei Progetti

Di seguito sono riportate le due metodologie di gestione dei progetti più famose e più utilizzate al giorno d'oggi, che rappresentano il risultato di una ricerca e di uno studio approfondito della letteratura di riferimento. Dei due metodi vengono riportate le caratteristiche principali, i contesti di applicazione, i vantaggi e gli svantaggi.

La Metodologia Waterfall¹⁹

Fase dei requisiti

È il processo di pianificazione iniziale in cui il team raccoglie il maggior numero di informazioni possibili per garantire il successo del progetto. Poiché le attività del metodo waterfall dipendono dalle fasi precedenti, richiede una grande capacità di anticipazione. Questo processo di pianificazione è una parte cruciale del modello a cascata e, per questo motivo, la maggior parte della tempistica del progetto è spesso dedicata alla pianificazione.

Fase di progettazione del sistema

In un processo di sviluppo software, la fase di progettazione è quella in cui il team di specifica l'hardware che utilizzerà e altre informazioni dettagliate come i linguaggi di programmazione e l'interfaccia utente. Questa si articola in due fasi, la fase di progettazione di alto livello e la fase di progettazione di basso livello. Nella fase di progettazione di alto livello, il gruppo costruisce lo scheletro di come funzionerà il software e come si accederà alle informazioni. Durante la fase di progettazione di basso livello, invece, il gruppo costruisce le parti più specifiche del software. Se la fase di progettazione di alto livello è lo scheletro, la fase di progettazione di basso livello è l'organo del progetto.

Fase di implementazione

Questa è la fase in cui l'applicazione verrà costruita e testata. Il sistema della fase precedente viene prima sviluppato in programmi più piccoli, noti come unità. Ogni unità viene poi sottoposta a un processo di test prima di essere integrata.

- Assegnare i compiti: I membri avranno le loro mansioni e saranno responsabili del loro completamento e della collaborazione. È possibile creare questi compiti da un diagramma di Gantt e aggiungere descrizioni, priorità, ecc.

¹⁹ (Laoyan, 2022)

- Monitoraggio e tracciatura: Mentre la squadra esegue i compiti, è necessario monitorare e seguire i loro progressi per assicurarsi che il progetto proceda secondo il programma.
- Gestire le risorse e il carico di lavoro: Durante il monitoraggio, verranno fuori dei problemi e si dovranno riprogrammare le risorse e bilanciare il carico di lavoro per evitare colli di bottiglia.
- Riferire agli stakeholder: Nel corso del progetto, gli stakeholder hanno bisogno di aggiornamenti che mostrino loro i progressi compiuti, perciò è importante discutere un programma regolare per le presentazioni.

Fase di test

Questa è la fase in cui il gruppo di sviluppo consegna il progetto al team di test di garanzia della qualità. I tester QA cercano eventuali bug o errori che devono essere risolti prima che il progetto venga distribuito. I tester devono documentare chiaramente tutti i problemi che trovano durante l'attività di QA. Nel caso in cui un altro sviluppatore si imbatta in un bug simile, può fare riferimento alla documentazione precedente per risolvere il problema.

Fase di distribuzione

Per i progetti di sviluppo, questa è la fase in cui il software viene distribuito all'utente finale. Per altri settori, questa è la fase in cui il prodotto finale viene lanciato e consegnato ai clienti finali.

Fase di manutenzione

Una volta distribuito il progetto, può capitare che venga scoperto un nuovo bug o che sia necessario un aggiornamento del software. Questa fase è nota come fase di manutenzione ed è comune nello sviluppo del software lavorare continuamente su questa fase.

Uno dei punti di forza dell'approccio a cascata è che consente un percorso chiaro dal punto A al punto B. Se non siete sicuri di quale sia il vostro punto B, probabilmente il

vostro progetto è meglio se utilizza una forma iterativa di gestione del progetto come l'approccio Agile.

I progetti con un obiettivo facilmente definibile sono adatti al metodo waterfall, perché i project manager possono lavorare a ritroso dall'obiettivo per creare un percorso chiaro e dettagliato con tutti i requisiti necessari.

Gli svantaggi del modello a cascata

I blocchi possono influire drasticamente sulla tempistica

La metodologia waterfall è lineare per natura, quindi se c'è un ostacolo o un'attività viene ritardata, l'intero piano di lavoro viene spostato. Ad esempio, se un fornitore terzo è in ritardo nell'invio di un pezzo specifico al team di produzione, l'intero processo deve essere messo in pausa fino alla ricezione di quel pezzo specifico.

L'avanzamento lineare può rendere difficile il backtracking

Uno dei problemi principali della metodologia risulta essere tornare indietro a una fase una volta che è già stata completata. Ad esempio, se qualcuno sta dipingendo le pareti di una casa, non può tornare indietro e aumentare le dimensioni di una delle stanze.

La QA è in ritardo nel processo

Rispetto ad alcune metodologie di gestione del progetto più iterative, come Kanban e Agile, la fase di revisione in un approccio a cascata avviene più tardi nel processo. Se si commette un errore nelle prime fasi del processo, può essere difficile tornare indietro e correggerlo. A causa del funzionamento del processo a cascata, non c'è spazio per l'iterazione o la ricerca della soluzione migliore.

The Waterfall Method



Le fasi della metodologia Waterfall (Laoyan, 2022)

La Metodologia Agile²⁰

L'Agile Project Management è un'alternativa ai modelli di sviluppo tradizionali, in particolare al modello a cascata (Waterfall), che presenta un approccio meno strutturato e quindi più flessibile. Si concentra sugli individui e le interazioni piuttosto che sui processi e gli strumenti, su un software efficace e di qualità piuttosto che sulla documentazione esaustiva, sulla collaborazione con i clienti piuttosto che sulla negoziazione dei contratti e sulla risposta alle modifiche.

²⁰ (hinto, s.d.)

Questa metodologia predilige lo svolgersi di singole attività indipendenti in parallelo e promuove la formazione di gruppi piccoli, polifunzionali e autorganizzati, e predilige lo sviluppo iterativo e incrementale, la pianificazione adattiva e il coinvolgimento diretto e continuo del cliente nel processo di creazione. Da qui nasce una proposta metodologica per la valutazione dell'adozione di tale approccio da parte di aziende che lo abbracciano.

I principi del metodo Agile, che derivano dall'ingegneria del software, si ispirano al Toyota Production System²⁹, un metodo di organizzazione della produzione che è stato sviluppato in Giappone negli anni '50, durante il periodo post-guerra in cui la nazione ha affrontato una forte crisi economica. Il sistema di produzione Toyota mira a fornire prodotti e servizi ad un livello di qualità "world class". Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso la valorizzazione dei dipendenti, il cui lavoro è diverso da quello ripetitivo e alienante delle macchine, la riduzione dei costi, eliminando gli sprechi per massimizzare il profitto, e la produzione flessibile (Just in time) in base alla domanda del mercato.

Nel 2001, un gruppo di sviluppatori di software ha creato il Manifesto Agile sulla base di questi concetti nati nel settore automobilistico. L'obiettivo del manifesto era definire i principi e i valori fondamentali del pensiero. Quindi, in analogia con la filosofia Toyota, una metodologia per prevedere piccole versioni frequenti di un prodotto, piuttosto che una produzione di grandi dimensioni, pone l'accento sul lavoro in team e sul coinvolgimento del personale e ci ispira al concetto di Kaizen: Il lavoro deve essere revisionato continuamente con l'obiettivo di migliorare continuamente, modificando i componenti quando necessario in base a nuove informazioni o alle risposte del sistema.

I 12 principi della metodologia Agile

1. La soddisfazione del cliente come massima priorità, che viene raggiunta attraverso una consegna frequente e precisa
2. L'evoluzione, sotto tutti gli aspetti connessi con il progetto, viene adottata in qualsiasi fase del processo
3. Un prodotto o servizio viene consegnato con una frequenza più alta
4. Gli stakeholder e gli sviluppatori collaborano strettamente ogni giorno

5. Tutti gli stakeholder e i membri del team devono rimanere motivati per ottenere risultati di progetto ottimali. I team dispongono di tutti gli strumenti e il supporto necessari per poter raggiungere gli obiettivi del progetto
6. Le riunioni faccia a faccia sono considerate la forma di comunicazione più efficiente ed efficace per il successo del progetto
7. Un prodotto finale funzionante è la misura finale del successo
8. Lo sviluppo sostenibile si realizza attraverso processi agili in cui team di sviluppo e stakeholder sono in grado di mantenere un ritmo costante e continuo
9. L'agilità è migliorata attraverso una continua attenzione all'eccellenza tecnica e alla corretta progettazione
10. La semplicità è un elemento essenziale, in ogni fase del progetto
11. I team auto-organizzati hanno maggiori probabilità di sviluppare le migliori idee e progetti e di soddisfare i requisiti prefissati
12. I team effettuano cambi di comportamento per migliorare l'efficacia e l'efficienza del lavoro.

Di conseguenza, tale sistema è concepito per affrontare ambienti instabili e turbolenti, sia interni che esterni, in cui le risorse umane necessarie per il lavoro di gruppo sono organizzate.

Il metodo Agile consente il raggiungimento di obiettivi che non sono del tutto chiari in anticipo; quindi, il beneficio per il cliente può essere ottenuto solo attraverso modifiche continue al progetto o attraverso frequenti ripianificazioni del progetto per raggiungere obiettivi soddisfacenti in un tempo limitato. In realtà, questo approccio è un modo per creare progetti che richiedono velocità e flessibilità, adattandosi alle esigenze del cliente e mantenendo la concentrazione sui risultati.



Esempio di applicazioni della metodologia Agile (*Metodologia Agile: segui il cambiamento per essere smart.*, 2020)

Come capire quale metodologia è adatta al proprio progetto²¹

Per gli operatori del settore, la scelta del modello procedurale più adatto a un progetto è una scelta fondamentale, perché influisce sulle modalità in cui l'iniziativa viene concepita.

I ricercatori dell'Università di Munster in Germania, Theo Thesinga, Carsten Feldmanna e Martin Burchardt, nel loro articolo "Agile versus Waterfall Project Management: Decision Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project", delineano tre categorie di metodologie principali:

²¹ (Theo Thesing, 2021)

- Nella gestione tradizionale del progetto, che impiega una tipologia di pianificazione ed esecuzione "a cascata", il cliente comunica tipicamente i risultati previsti in anticipo.
- Nella gestione Agile, la soluzione viene prodotta in modo frammentario e i risultati intermedi corrispondenti vengono coordinati con il cliente in cicli incredibilmente veloci. Il fatto che il cliente o l'utente del risultato del progetto possa fornire solo requisiti generici all'inizio del progetto è una giustificazione per l'utilizzo di questo approccio. I passi necessari per raggiungere gli obiettivi, tuttavia, potrebbero non essere evidenti.
- Si utilizzano invece approcci ibridi per aggiungere caratteristiche agili al modello di processo guidato dalla pianificazione, integrando i vantaggi di entrambi gli approcci: mentre i sotto progetti appropriati vengono gestiti in modo agile, il "quadro generale" viene pianificato utilizzando una metodologia waterfall.

I sotto progetti aderiscono all'ampia struttura di un piano di progetto tradizionale di livello superiore, pur ottenendo i vantaggi delle caratteristiche agili, come la trasparenza e l'adattabilità, grazie a una comunicazione regolare e a rapidi cicli di feedback.

Al fine di ottenere opinioni professionali sono state condotte interviste guidate semi-strutturate con stakeholder di vari settori, dimensioni dell'organizzazione e gruppi di età, per garantire la generalizzabilità dei risultati.

Per i project manager, le principali differenze tra i due approcci risiedono nel loro carattere di pianificazione (vedi Figura sotto).

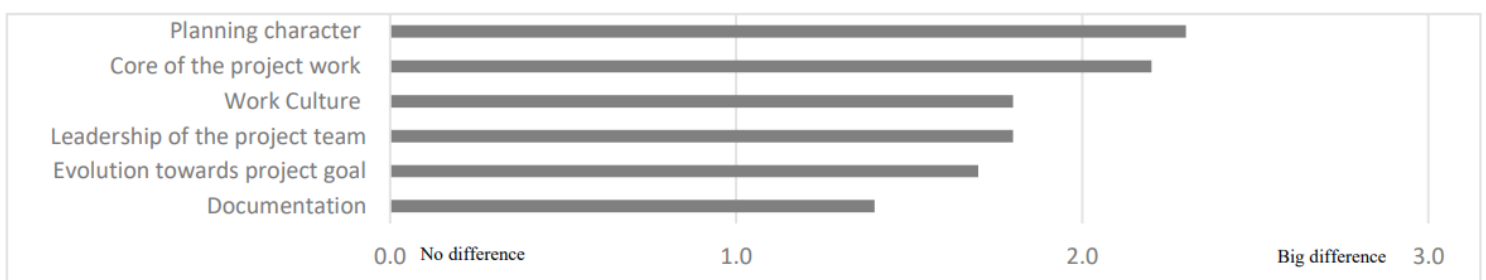


Fig. 2. Characteristics of agile versus classical project management from a practitioners' viewpoint.

I tratti distintivi della gestione tradizionale dei progetti (Waterfall) sono la stabilità, il pensiero a lungo termine e la pianificazione completa determinata in anticipo. Un progetto tradizionale ha anche un ambito definito e talvolta una progressione prevedibile.

La pianificazione nella gestione agile dei progetti, invece, è progressiva, continua, flessibile, focalizzata sul breve termine e fondata su un obiettivo a lungo termine.

Anche la struttura di lavoro di un team è percepita come una differenza rilevante. Mentre nei progetti classici l'esecuzione del piano di progetto iniziale è la spina dorsale del lavoro del progetto, nei progetti agili è il processo di lavoro con una comunicazione trasparente, cicli di feedback brevi e frequenti da parte del cliente o dell'utente e un alto livello di flessibilità.

La quantità, la qualità e l'importanza della documentazione sono considerate dai professionisti le differenze meno significative tra le due tecniche. Nonostante il modello procedurale scelto, tutti gli intervistati concordano sul fatto che le esigenze di documentazione e la creazione di documentazione di alta qualità sono fondamentali per il successo del progetto. In secondo luogo, i project manager sono stati interrogati sui vantaggi dei due modelli procedurali. Agli esperti è stato chiesto di valutarli da non importante (0) a molto importante (3) e di fornire una motivazione.



Fig. 3. Advantages of classical project management from a practitioners' viewpoint.

È interessante notare che i notevoli vantaggi di entrambi i modelli procedurali possono essere collegati alle aree in cui i metodi divergono maggiormente. I principali vantaggi della gestione classica dei progetti sono la definizione di processi con ruoli e responsabilità distinti e una pianificazione coerente, metodica e registrata. Inoltre, si ritiene utile essere in grado di prevedere le competenze dei membri del team attraverso la pianificazione e di misurare i progressi del progetto attraverso tappe fisse.

D'altro canto, la capacità di identificare rapidamente le esigenze modificate grazie al frequente feedback del cliente è considerata il principale vantaggio della gestione agile dei progetti. Un vantaggio importante è anche l'identificazione precoce degli errori, grazie alla brevità dei cicli di feedback e di sviluppo. Ciò integra il terzo vantaggio principale, ovvero la capacità di rispondere in modo rapido e flessibile alle esigenze sempre diverse del cliente per quanto riguarda l'ambito del progetto.

Un progetto non è adatto ai metodi agili se si applicano le seguenti proprietà:

- Impossibilità di scomporre una fase progettuale in singole sottosezioni.
- Ritorsioni: Frequenti aggiustamenti o un approccio graduale e iterativo alla soluzione sono tecnicamente o legalmente impraticabili o comportano spese eccessive. Esempi sono la costruzione di una casa (aggiungendo un seminterrato a un progetto in corso dopo che i primi due piani sono già stati costruiti) o il trasferimento di un'azienda manifatturiera.
- Lo sponsor e la direzione non comprendono o non accettano la filosofia agile, oppure l'organizzazione non è in grado di gestire la consegna frequente di risultati o incrementi parziali a causa della capacità o della mentalità. Questo è simile al modo in cui la natura di un'organizzazione o le caratteristiche dello sponsor di un progetto possono precludere l'idoneità di un approccio agile.

Se si applicano uno o più dei criteri di esclusione sopra citati, il successo del progetto con i metodi agili è improbabile. Pertanto, si raccomanda un approccio classico a cascata e il processo decisionale viene abbandonato.

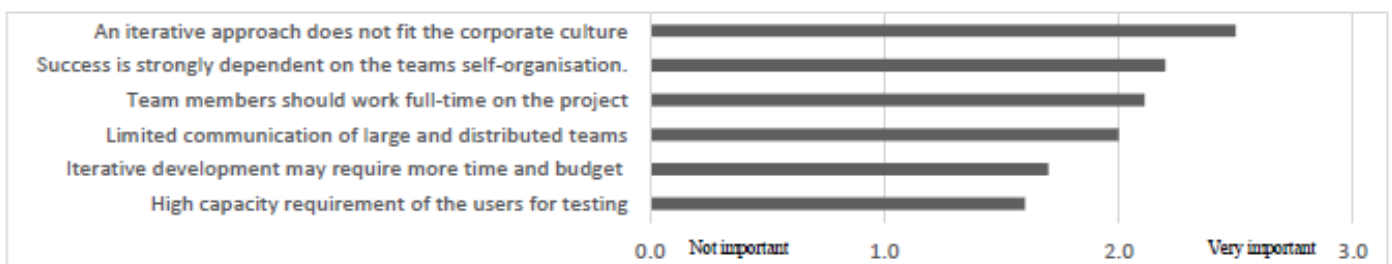


Fig. 6. Disadvantages of agile project management from a practitioners' viewpoint.

Si evidenzia come la categoria decisionale più importante risulta l'ambito del progetto, seguita da vicino dal contesto organizzativo e dalle caratteristiche del team. I criteri relativi ai requisiti di tempo e di budget sono significativamente meno importanti nella scelta di un modello procedurale.

Se l'ambito del progetto è poco incerto e i requisiti sono descritti in modo trasparente e dettagliato, una procedura di progetto classica ha un'alta probabilità di successo: le responsabilità, i ruoli e i processi possono essere chiaramente assegnati e documentati in un piano sistematico e strutturato fin dall'inizio. Il principale svantaggio della gestione classica dei progetti, ossia che una pianificazione errata è causata da presupposti sbagliati, sarebbe in questo caso marginale.

MAILING

Contesto progettuale

Da Dove nasce l'idea

Negli ultimi anni tutti i gruppi bancari, a dispetto della loro grandezza, hanno virato verso una digitalizzazione massiva della documentazione prodotta per la clientela.

Seguendo questo esempio, la banca Y nel 2022 ha deciso di cambiare rotta uniformandosi alla concorrenza.

Descrizione del progetto

Di seguito le condizioni di invio precedenti all'inizio del progetto:

- Il sistema di invio delle comunicazioni bancarie ai clienti prevede come opzione di «default» quella della posta ordinaria, ovvero la posta cartacea. Il cliente deve esplicitamente dichiarare di non voler ricevere posta cartacea affinché gli possa essere recapitata la posta online.
- I documenti cartacei vengono spediti mediante le seguenti modalità: spedizione a domicilio postale, ritiro in filiale o in Posta.
- Non tutti i tipi di servizi erogati dalla Banca possono essere disponibili online, per tale motivazione le comunicazioni relative ai servizi non disponibili sul web devono essere inviate per Posta cartacea, per esempio alcune operazioni che vengono svolte esclusivamente allo sportello.

Con l'intenzione di cambiare questa situazione è stata proposta la seguente soluzione:

- Incrementare l'invio dei documenti via Posta online in sostituzione della Posta cartacea attraverso:
 - L'aumento del numero di servizi disponibili sul portale web.
 - L'aumento del numero di tipologie di documenti digitalizzati e perciò inviabili tramite Posta online.

- L'aumento del numero di clienti privati/corporate che utilizzano la posta online e rinunciano al ricevimento delle comunicazioni con Posta cartacea tradizionale.

Ad ogni modo, al momento dell'implementazione dei punti precedenti, sono sorte alcune criticità:

1. Non è stato possibile ottenere dati dettagliati e completi per quanto riguarda l'affrancatura, la spedizione, la stampa e l'imbustamento del 2021.
2. Non è stato possibile effettuare il controllo tra i dati delle fatture del fornitore che si occupa delle spedizioni e i dati presenti interni alla banca (per mancanza di uno strumento di controllo centralizzato).
3. Non era presente nella banca un processo di governo centralizzato delle comunicazioni alla clientela da cui poter determinare in modo agevole che cosa venisse spedito in modalità cartacea e in quali quantità e cosa invece venisse inviato in formato elettronico.

Per tali ragioni, il progetto è stato messo in stand by, ed è stato ripreso solo un anno dopo, ad inizio 2023.

Metodologia progettuale scelta

Il progetto affrontato segue la metodologia Waterfall per le motivazioni esplicitate [nel capitolo precedente](#), cioè:

- Requisiti iniziali descritti in modo trasparente e dettagliato.
- Ambito del progetto poco incerto: le responsabilità ed i ruoli sono stati accuratamente definiti a priori.
- Impossibilità di scomporre una fase progettuale in singole sottosezioni: ogni fase è ben definita e presenta un inizio ed una fine, è quasi impossibile che queste vengano cambiate in corso d'opera, inoltre cambiare il piano di lavoro comporterebbe incertezza e possibili ritardi.

Linee Guida Modello IT Governance seguite durante il progetto

Il modello di governance IT della banca prevede l'attuazione del processo di project management IT, e si applica a tutti i progetti e alle iniziative che prevedono un impatto IT attraverso meccanismi di misurazione e controllo centralizzati.

Tipologia di Governance

Il modello di governance prevede incontri periodici con il CIO per la condivisione dello stato avanzamento lavori delle iniziative e dei KPI operativi della direzione IT.

Il CIO Executive Meeting ha cadenza quindicinale in due modalità:

- LIGHT: Si tiene ad inizio mese, rappresenta lo Stato Avanzamento Lavori dei Progetti, condivisione del Budget e dei principali Highlights per ambito applicativo infrastrutturale.
- FULL: Contenuti della versione Light più condivisione KPI Operativi di Direzione IT.

Il monitoraggio dei progetti viene effettuato giornalmente attraverso i singoli PMO ICT delle iniziative che garantiscono il presidio e la tempestiva segnalazione di eventuali criticità secondo il processo di escalation.

Diversificazione dei ruoli

La Governance IT garantisce il presidio dei progetti delle iniziative IT attraverso il pieno commitment dei ruoli identificati e l'attivazione del processo di escalation per garantire il tempestivo indirizzamento delle decisioni chiave e di eventuali criticità, quest'ultimo si attiva secondo gli step di seguito indicati in modalità «modulare» in base alla complessità e rilevanza degli stessi.

Gli organi progettuali vengono opportunamente attivati sulla base della criticità della segnalazione attraverso gli strumenti di monitoraggio:

1. Il PMO ICT, che ha la responsabilità di coordinamento complessiva dell'iniziativa di riferimento e deve occuparsi della salvaguardia delle

progettualità giorno per giorno, riporta al Project Management IT previa condivisione con il Referente IT di Area (cfr. «Prima Linea Capo Servizio»), eventuali issue e/o interdipendenze critiche con altri Progetti tramite schede di focus/e-mail.

“Figura appartenente all’area CIO, è nominato per ogni iniziativa che preveda impatti IT. Ha la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi IT della iniziativa: pianificazione operativa e monitoraggio attività, definizione rischi, rilevazione, indirizzamento e monitoraggio delle issue”.

2. Il Project management IT ha la responsabilità di analizzare e valutare per quale issue è necessario procedere all’attivazione del processo di escalation interno IT e/o verso altre strutture della banca per le quali siano state evidenziate interdipendenze critiche: il suo ruolo nell’escalation dovrà poi essere comunicare all’IT Governance tramite mail le criticità sorte.

“Ha la responsabilità del coordinamento e del governo complessivo delle iniziative rilevanti, oltre a garantire il reporting alla Direzione, gestire il processo di escalation e coordinare i team verticali relativamente alle attività estemporanee richieste dalle altre strutture della Banca (es. audit, ...)”.

3. L’IT Governance ha la responsabilità di analizzare e valutare quale issue /rischio richiede l’avvio del processo di escalation verso il CIO, se la gravità risulta alta verrà immediatamente convocato un CIO Executive Meeting mentre se questo non verrà valutato in modo critico allora si aspetterà il meet mensile già programmato.

4. Il CIO esercita il controllo strategico sui Progetti tramite riunioni periodiche nelle quali viene allineato sullo stato avanzamento lavori, sulle eventuali criticità emerse e sulle azioni da intraprendere avendo piena autonomia decisionale.

Focus PMO ICT

È la risorsa appartenente al Chief Information Officer del gruppo bancario, responsabile del raggiungimento degli obiettivi IT dell’iniziativa, ha la responsabilità del

raggiungimento degli obiettivi IT progettuali, del monitoraggio e del governo dell'iniziativa o del progetto in ambito IT attraverso l'attuazione della metodologia delineata dal Regolamento di Gruppo del processo di Project Management IT e in coerenza con la governance complessiva del Progetto (Capo Progetto e PMO).

GESTIONE AMMINISTRATIVA:

- a. Imputa gli impatti in termini di effort interno e budget per tutti i GdL IT coinvolti, indicando la pianificazione degli interventi per la realizzazione della richiesta
- b. Inserisce le attività per la definizione del Gantt di progetto
- c. Identifica le risorse nominali e le assegna ai task, ai fini della consuntivazione e dell'avanzamento progettuale
- d. Monitora l'intero progetto e le singole attività (eventuali ripianificazioni delle date valutazione e aggiornamento degli ETC e delle % di completamento per assicurare la realizzazione di quanto pianificato
- e. Conferma la chiusura del progetto

GESTIONE OPERATIVA:

- f. Avvia l'iniziativa
- g. Organizza e conduce il Kick Off IT e i SAL IT
- h. Assicura la corretta predisposizione dei deliverable
- i. Monitora le attività, le issue e rischi progettuali
- j. Analizza i KPI dell'iniziativa
- k. Predisporre e fornisce i contributi per il CIO Executive Meeting alla Governance IT
- l. Attiva il processo di escalation
- m. Condivide con il PMO la pianificazione e le milestone chiave (es date limite per la ricezione dei BR e per l'esecuzione degli UAT analisi funzionale, system test, e le issue da indirizzare su altre strutture banca informandolo inoltre delle issue rilevanti IT
- n. Garantisce la messa a disposizione di tutta la documentazione della iniziativa secondo le modalità di archiviazione

Il PMO ICT ingaggia e/o informa sulla base del rispettivo ruolo, le risorse IT coinvolte nell'iniziativa che hanno la responsabilità di eseguire e presidiare le proprie attività, secondo quanto definito dalle presenti Linee Guida Il Kick Off IT è tipicamente il momento di ingaggio formale.



Documento interno alla società di consulenza X

Riferimento IT

Risorsa appartenente al Chief Information Officer del gruppo identificata rispetto alla tipologia progettuale e che supporta il PMO ICT nella pianificazione, esecuzione e nel monitoraggio delle attività dell'iniziativa, per la quota di propria competenza.

Possono essere più di uno in funzione degli stream IT attivati.

Ha la responsabilità per quanto di propria competenza di:

- Individuare le Risorse IT coinvolte nella iniziativa.
- Valorizzare e aggiornare Quadri di controllo messi a disposizione del PMO ICT.
- Segnalare tempestivamente al PMO ICT eventuali issue, con particolare riferimento a quelle per le quali è richiesta l'escalation.

Risorsa IT

Risorsa appartenente ad una qualsiasi Unità Organizzativa della Chief Information Officer del gruppo o omologa Unità Organizzativa presso le altre Società del Gruppo allocata all'iniziativa o evolutiva.

Supporta il proprio «Riferimento IT» nel:

- Valorizzare e aggiornare i Quadri di controllo messi a disposizione del PMO ICT.
- Eseguire le attività progettuali.
- Segnalare tempestivamente al Riferimento IT eventuali criticità.

Governance IT

Struttura appartenente al Chief Information Officer che coordina e monitora a livello centrale il corretto svolgimento di tutta la pipeline, assicurando l'efficace e l'efficiente applicazione del Project Management IT.

- *Assicura la corretta attuazione della metodologia del Project Management IT*
- *Fornisce le linee guida metodologiche e gli strumenti per il corretto monitoraggio delle attività, delle Issues e dei rischi progettuali, nonché i template della documentazione a supporto dei SAL Direzionali IT.*
- *Coordina la Governance IT centralizzata / direzionale cross progetti (es. CIO Meeting, reportistica e KPI).*

Referente IT

Figura di cui si avvale il Chief Information Officer (per adempiere alle proprie responsabilità di indirizzo e coordinamento della direzione strategica del Sistema Informativo di Gruppo. È tipicamente il primo riporto del CIO Responsabile di Direzione o Servizio).

Per i progetti di particolare rilevanza:

- Assicura, in collaborazione con il PMO ICT, il monitoraggio il raggiungimento delle performance progettuali.
- Gestisce le escalation verso la Governance IT e/o il CIO.

PMO

Responsabilità:

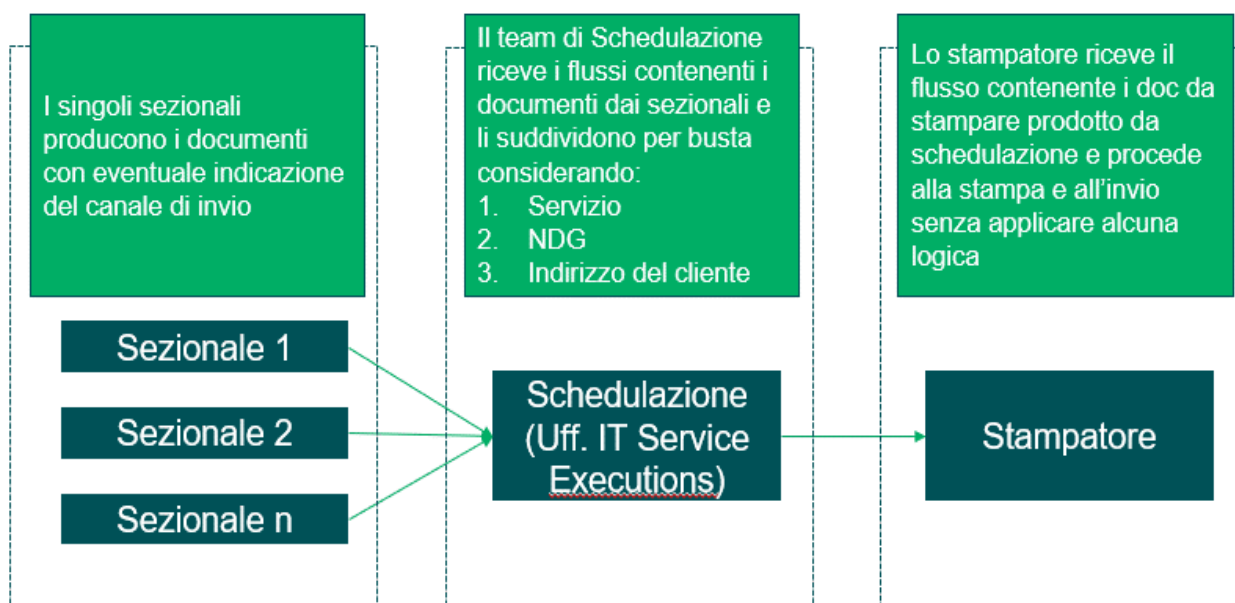
- Assicura il coordinamento complessivo della iniziativa
- Esamina le richieste e i documenti forniti dal PMO ICT
- Si attiva, su segnalazione del PMO ICT, verso I Referenti di Organizzazione o Business, laddove fosse necessario fornire maggiori dettagli in termini di requisiti o di soluzione strategica da intraprendere o Issues.

Il ruolo svolto dal tesista è stato appunto quest'ultimo, il PMO.

Incontri periodici di Governance

1. STEERING COMMITTEE: Organizzato una volta ogni due mesi, ha lo scopo di monitorare l'avanzamento progettuale e di prendere decisioni strategiche. Partecipanti: COO, Organizzazione, CIO, Compliance, CRCBO, CDO, Cost Management, Legal, P&C, ESG e IT Governance.
2. SAL di PROGETTO: Organizzato una volta al mese, ha lo scopo di monitorare l'avanzamento progettuale nel dettaglio, prendere decisioni operative, individuare e presentare allo Steering Committee eventuali decisioni strategiche da prendere. Partecipanti: Responsabile di Progetto, Organizzazione, IT, Compliance, Business, CDO, Cost Management, Legal, Pricing, IT Governance.

Analisi dei flussi di produzione



Documento interno alla società di consulenza X

Come esplicitato nell'immagine sovrastante, i singoli partitari, o sezionali, producono i documenti con eventuale indicazione del canale di invio, che in seguito vengono indirizzati da schedulazione e passati allo stampatore centralizzato, che si occupa di inoltrarli.

Le spedizioni si dividono in due tipologie:

- **Spedizioni con riaddebito:**
 - Per esempio, gli estratti di conto corrente, i finanziamenti, deposito oro e il deposito titoli.
- **Spedizioni senza riaddebito**
 - Documenti senza riaddebito a causa delle norme sulla trasparenza.
 - Documenti inviati dalla Banca per decisioni unilaterali (vedremo in seguito una spiegazione dettagliata).

Savings potenziali a inizio 2022 e sospensione provvisoria

Questi sono i costi di produzione, al 2022, delle comunicazioni di Trasparenza, cioè le comunicazioni obbligatorie da mandare su cui non si può porre un addebito al cliente in questione.

Servizio	Documenti	N. Doc inviati cartaceo (dati al 31/12/2021)	N. Doc inviati online (dati al 31/12/2021)	Tot N. Doc Inviati	Costo di stampa e spedizione del Doc
AVALLI E FIDEJUSSIONI	T1 - Trasparenza	25.124	0	25.124	12562,00 €
CARTE INTERNAT. DEBIT	T2 – Trasparenza	48.989	0	48.989	24.494,50 €
CONTO ESTERO	T3 – Trasparenza	14.451	0	14.451	7.225,50 €
DEPOSITO ORO	T4 – Trasparenza	19.061	4.423	23.484	11.742,00 €
DEPOSITO RISPARMIO NOM.	T5 – Trasparenza	301.478	0	301.478	150.739,00 €
PORTAFOGLIO COMMERCIALE	T6 – Trasparenza	221.697	0	221.697	110.848,50 €
	T7 – Trasparenza	678.862	0	678.862	339.431 €
	T8 - Trasparenza	520.841	0	520.841	260.420,50 €
Totale complessivo		1.830.503	4.423	1.834.926	917.463,00 €

Documento interno alla società di consulenza X

Il risparmio di una digitalizzazione di tutti questi documenti sarebbe dunque di 917 mila euro.

Di seguito alcuni aspetti riguardanti la tabella sovrastante:

- Il numero di documenti indicato non tiene conto di quelli appartati in filiale e di quelli esclusi dall'invio che vengono archiviati in folder perché residuali rispetto alle cifre considerate.
- Nelle analisi sono stati considerati solo gli invii schedulati con periodicità annuale. Non sono stati inclusi documenti con invii infra-annuali o ad evento (es. DDS di estinzione) perché i dati non sono stati reperibili nei tempi di sviluppo del Business case.

- Non è stato possibile, a meno di estrazioni strutturate, individuare i clienti per i quali sia possibile bloccare l'invio cartaceo (clienti con portale web attivo) e quelli invece per i quali non lo sia (clienti senza portale web).

Tuttavia, in seguito alla volontà del consiglio direttivo di concentrarsi su altre progettualità IT che presentavano un'urgenza maggiore e per altre motivazioni non note, l'iniziativa è decorsa fino a giungere a marzo 2023, quando l'impresa di consulenza X è stata ingaggiata per offrire un servizio di Governance.

Prima di concentrarsi sulla ripresa dei lavori, però, è necessario introdurre il contesto attraverso una panoramica delle comunicazioni obbligatorie che una banca italiana deve inviare per legge.

Legislazione Comunicazioni Cliente e Banca

Le comunicazioni inviate da una qualsiasi banca ad un proprio cliente seguono la legislatura dettata dalla banca d'Italia²².

Nel titolo VI, TRASPARENZA DELLE CONDIZIONI CONTRATTUALI E DEI RAPPORTI CON I CLIENTI, sono presenti tutte le norme in merito.

Il Testo Unico Bancario attribuisce al CICR (Comitato Interministeriale per il Credito e il Risparmio) l'alta vigilanza sulle materie attinenti alla tutela del credito e del risparmio. Il CICR prende decisioni in merito ai principi e ai criteri per l'esercizio della vigilanza in conformità alle leggi del Testo Unico Bancario per le operazioni delle banche e degli altri intermediari finanziari. Sulla base di una proposta avanzata dalla Banca d'Italia in collaborazione con la Consob (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa), sono state avviate le trattative per l'apertura dei termini dei contratti che regolano i servizi bancari e finanziari.

²² (Testo Unico Bancario, Decreto legislativo 1° settembre 1993 n. 385, Versione aggiornata alla legge 23 dicembre 2021, n. 238, 2022)

Gli articoli relativi all'informativa precedentemente dichiarata sono elencati di seguito, e corrispondono al *117, 119, 120, 125 – bis*.

Articolo 117 – Contratti

La prima tipologia di documento che una banca è tenuta a consegnare al proprio cliente è il contratto di apertura di un rapporto, i cui estremi sono enunciati nell'Articolo 117, *Contratti*, in cui si afferma che “I contratti sono redatti per iscritto e un esemplare è consegnato ai clienti”.

Articolo 119 - (Comunicazioni periodiche alla clientela)

“1. Nei contratti di durata i soggetti indicati nell'articolo 115 (banche e intermediari finanziari che agiscono nel territorio della Repubblica) forniscono al cliente, in forma scritta o mediante altro supporto durevole preventivamente accettato dal cliente stesso, alla scadenza del contratto e comunque almeno una volta all'anno, una comunicazione chiara in merito allo svolgimento del rapporto. Il CICR indica il contenuto e le modalità della comunicazione.

2. Per i rapporti regolati in conto corrente l'estratto conto è inviato al cliente con periodicità annuale o, a scelta del cliente, con periodicità semestrale, trimestrale o mensile.

3. In mancanza di opposizione scritta da parte del cliente, gli estratti conto e le altre comunicazioni periodiche alla clientela si intendono approvati trascorsi sessanta giorni dal ricevimento.

4. Il cliente, colui che gli succede a qualunque titolo e colui che subentra nell'amministrazione dei suoi beni hanno diritto di ottenere, a proprie spese, entro un congruo termine e comunque non oltre novanta giorni, copia della documentazione inerente a singole operazioni realizzate negli ultimi dieci anni. Al cliente possono essere addebitati solo i costi di produzione di tale documentazione.”

Articolo 120 – Diritto di recesso

“1. Il cliente ha diritto di recedere in ogni momento da un contratto a tempo indeterminato senza penalità e senza spese. Il CICR individua i casi in cui la banca o l’intermediario finanziario possono chiedere al cliente un rimborso delle spese sostenute in relazione a servizi aggiuntivi da questo richiesti in occasione del recesso.”

A seguito di un recesso di un rapporto è obbligatorio da parte della banca inviare una comunicazione.

Articolo 125 bis – Contratti e comunicazioni, Credito ai consumatori

“4. Nei contratti di credito di durata il finanziatore fornisce periodicamente al cliente, su supporto cartaceo o altro supporto durevole una comunicazione completa e chiara in merito allo svolgimento del rapporto. La Banca d’Italia, in conformità alle deliberazioni del CICR, fissa i contenuti e le modalità di tale comunicazione.”

Soluzioni integrate sostenute dalla Banca

La Banca d'Italia utilizza anche una serie di soluzioni integrate per tutelare i clienti degli intermediari bancari e finanziari. In particolare:

1. Segue la produzione normativa nazionale di rango primario e internazionale e cura la predisposizione e l'aggiornamento della normativa secondaria a tutela della clientela bancaria e finanziaria;
2. Esercita il controllo sul rispetto delle disposizioni in materia di comportamento degli intermediari, promuovendo la trasparenza e la correttezza nei rapporti con la clientela;
3. Assicura la disponibilità di strumenti di tutela individuale;
4. Promuove il rafforzamento del sistema finanziario internazionale, al fine di garantire il necessario riequilibrio dell'asimmetria informativa che spesso caratterizza il rapporto tra intermediari e clienti, di promuovere la concorrenza tra gli operatori e l'offerta di servizi e prodotti adeguati alle esigenze dei clienti, e di contribuire ad aumentare la fiducia complessiva dei clienti nel sistema.

GDPR (Garante della Privacy)

L'Autorità bancaria nazionale è impegnata a aderire alla normativa prevista dal Garante per la protezione dei dati personali, il GDPR, oltre a quella analizzata dal Testo Unico:

“In conformità con quanto disposto dalla normativa europea e nazionale in materia di privacy, si informa che la Banca d'Italia, via Nazionale 91, ROMA, in qualità di Titolare del trattamento, tratta dati personali, ivi compresi dati particolari e dati relativi a condanne penali e reati, raccolti nell'ambito dell'attività di gestione degli esposti presentati dagli utenti per segnalare comportamenti scorretti dei soggetti vigilati. L'attività di gestione degli esposti viene effettuata anche tramite strumenti di Intelligenza Artificiale (IA), utilizzati per ricavare, dalle informazioni contenute nelle segnalazioni, fenomeni ricorrenti, di interesse per l'azione di vigilanza. Da questa attività non deriva alcuna forma di decisione automatizzata che possa avere impatti sui diritti delle persone fisiche, ivi compresa la profilazione degli stessi. Il trattamento dei dati è disciplinato da un apposito Regolamento adottato in materia dalla Banca d'Italia, pubblicato sul proprio sito internet, oltre che nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale n. 75 del 30 marzo 2022, che ne costituisce la base giuridica ²³.”

Di seguito verranno descritte alcune definizioni tecniche relative ai processi interni e a strumenti utilizzati durante il progetto.

²³ (Informativa sulla protezione dei dati personali, 2022)

Definizioni tecniche

CBI

Il Corporate Banking Interbancario, noto come CBI, è un servizio bancario telematico nato nel 1995 per consentire a un'impresa multibancarizzata di gestire in modo efficace ed efficiente le proprie attività di cash management.

In particolare, il Servizio CBI:

- Centralizza i rapporti di un'impresa verso l'intera Industria Finanziaria, in un unico punto;
- Fornisce una vasta gamma di funzioni finanziarie, informative e commerciali e consente al PSP, Payment Service Provider, di fornire un servizio personalizzato tenendo conto delle esigenze della singola impresa;
- Utilizza standard di comunicazione interoperabili e basati sui principali standard internazionali;

In particolare, il servizio CBI della banca in questione, offre alle aziende la possibilità di digitalizzare l'emissione, la ricezione e la conservazione delle fatture. Molti vantaggi derivano dalla gestione del ciclo attivo e passivo della fatturazione elettronica: per esempio una riduzione delle spese di gestione, un risparmio sulla carta, una riduzione degli effetti ambientali e una riduzione delle cointestazioni.

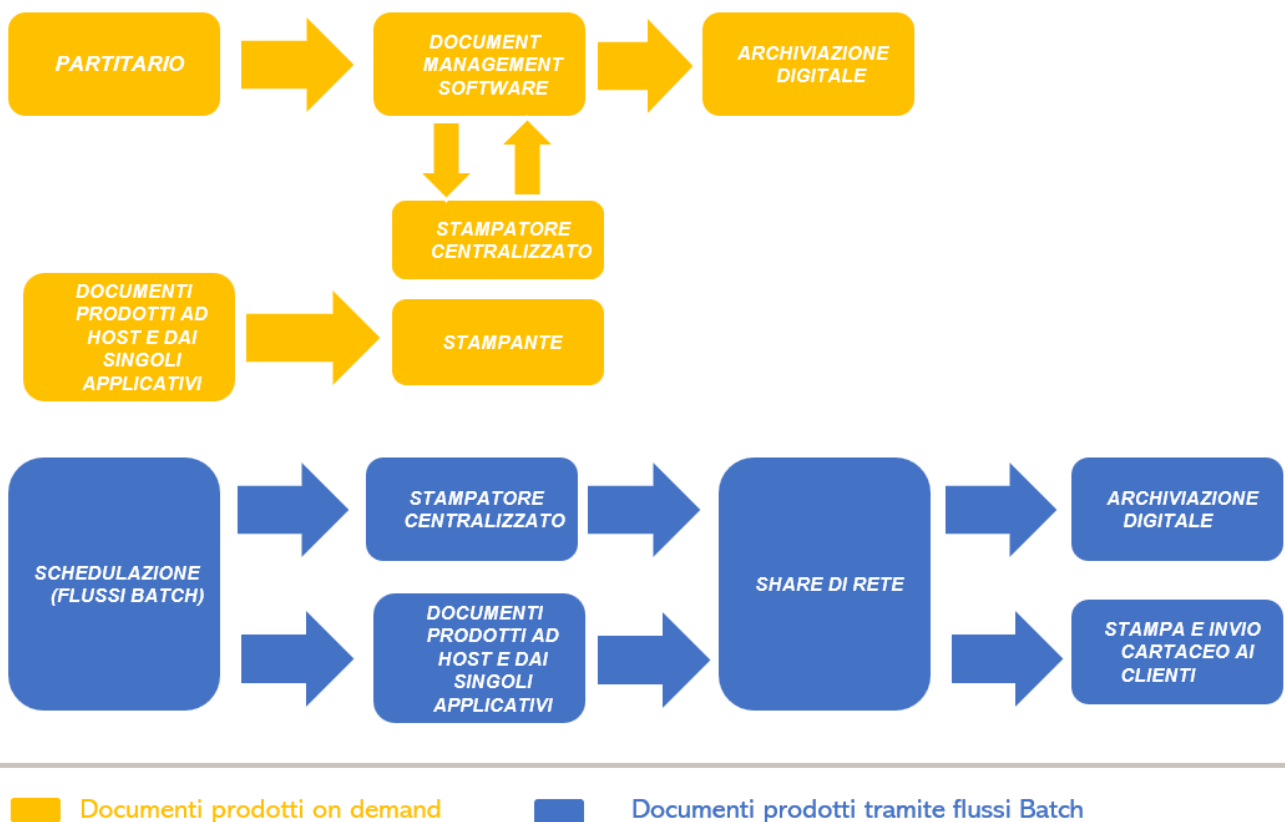
PORTALE WEB

Consente al cliente (sia persona fisica che persona giuridica) di ricevere le comunicazioni online. Infatti, questo strumento non serve per svolgere operazioni ma bensì per consultare la documentazione via web.

FLAG DI POSTA ONLINE

Antenato del Portale Web, era utilizzato per distinguere quali comunicazioni fossero accessibili online o meno, in realtà nessun documento in formato elettronico è mai stato inviato ad una casella postale interattiva.

ARCHIVIAZIONE documenti BANCARI:



Documento interno alla società di consulenza X

I documenti online passano da un software automatizzato di management documentale, componente java che genera una serie di chiamate ma che non genera direttamente il PDF, il quale viene invece generato dallo stampatore centralizzato che poi lo archivia su una cartella condivisa in rete.

I documenti batch vengono invece prodotti partendo da flussi batch dei singoli partitari. Da qui, tramite schedulazione, i flussi vengono forniti allo stampatore centralizzato che genera i PDF. Successivamente, i file vengono inseriti in share di rete. Da qui, altri applicativi li archiviano digitalmente o mandano le comunicazioni cartacee ai clienti.

La maggior parte dei documenti che viene mandato in stampa passa dallo stampatore centralizzato e rappresenta circa l'80% del totale, il resto viene prodotto o ad host o dai singoli applicativi.

Per quanto riguarda i documenti che hanno un processo standard, questi vengono passati dal partitario allo stampatore tramite file txt e in output escono AFP. Ogni tipologia di txt ha potenzialmente un formato differente ed è dunque necessario sviluppare un estrattore ad hoc, gli AFP hanno tracciati più standardizzati (salvo eccezioni).

RIPRESA del PROGETTO

A partire dal mese di marzo 2023 la banca ha riiniziato a portare attenzione a questa progettualità al fine di portare al bilancio del prossimo anno dei risultati effettivi.

Per questo motivo, per dare sostegno sotto il punto di vista delle analisi delle numeriche e di governance, sono state inserite delle risorse IT dall'azienda di consulenza X poste ad aiutare gli interni nell'affrancare questi compiti, in qualità di PMO IT.

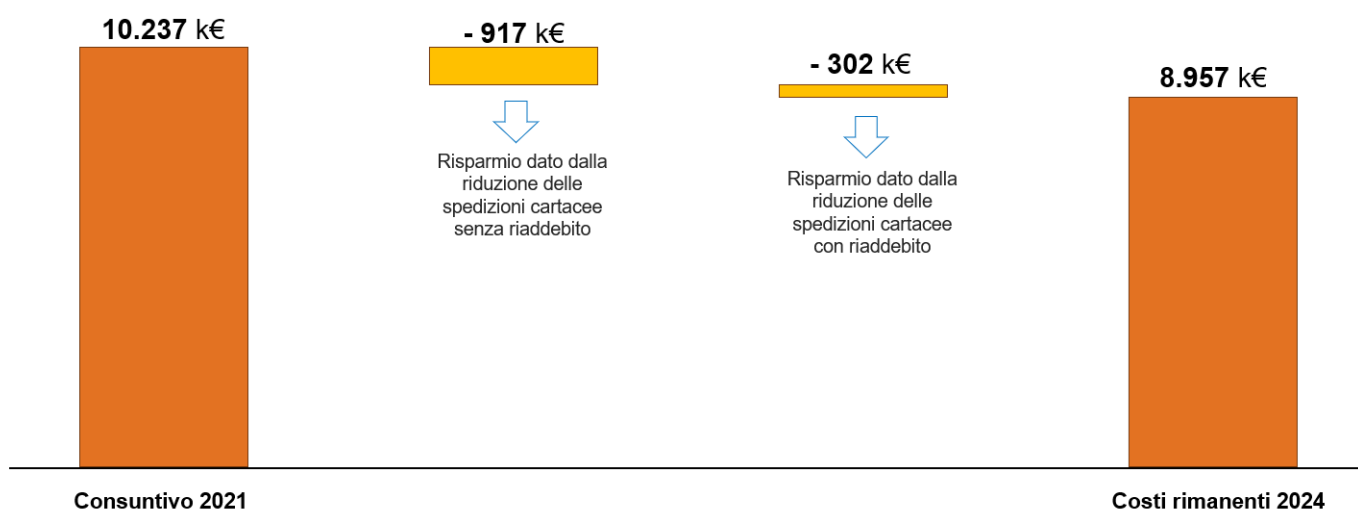
Riprendendo la documentazione ufficiale dell'anno precedente si riportano le seguenti criticità:

- Impossibilità di rendicontare le numeriche precise degli invii cartacei avvenuti nel corso dell'anno precedente per ogni singolo partitario (dipartimento dell'impresa).
- Incertezza nel definire il perimetro progettuale.
- Definire la metodologia con la quale far scegliere ai clienti la possibilità di passare alla documentazione online dal cartaceo e viceversa.

E i seguenti obiettivi:

- L'aumento del numero di clienti privati/corporate che utilizzano il servizio di home banking/CBI e rinunciano al ricevimento delle comunicazioni con Posta cartacea tradizionale.
- L'aumento del numero di tipologie di documenti digitalizzati e perciò inviabili per Posta online.
- L'aumento di documenti messi a disposizione del cliente sull'home banking/CBI, a prescindere che quel prodotto/servizio sia disponibile sull'home banking/CBI (impianto «strutturale» da rivedere).

Il gruppo di analisti ha proposto i seguenti dati per quanto riguarda i costi cessanti da implementazione di iniziativa «a regime».



Documento interno alla società di consulenza X

Rispetto al 2021, dunque, la proiezione assicura che passati tre anni si avrà circa un milione e duecentomila euro di risparmio, suddivisi in:

- 917 mila euro di savings dati dalla cessazione dei costi di stampa ed invio per quelle comunicazioni che non presentano un riaddebito.
- 302 mila euro di savings dati dalla cessazione dei costi di stampa ed invio per quelle comunicazioni che presentano un riaddebito.

Analisi Rischi e Benefici

Benefici

Tra i principali benefici non quantificabili economicamente troviamo:

- Miglioramento dell'immagine della Banca in linea con il modello comunicativo basato sui principi del «green» e dell'ecologia.
- Miglioramento del livello di controllo del costo da parte del gestore in virtù dell'utilizzo di strumenti più efficaci ed efficienti.
- Miglioramento dell'immagine della Banca in linea con il progresso tecnologico e la facilità di trovare tutta la documentazione personale in modo più semplice.

Rischi

- Il principale ed unico rischio di questa operazione risiede in una sostanziale perdita di savings nell'eliminazione delle spedizioni cartacee a pagamento, poiché per alcuni documenti l'addebito di invio sul cliente supera il costo di stampa e spedizione.

Previsione dei risparmi al termine dell'analisi del 2022

Di seguito una panoramica dei costi e dei risparmi per il 2022 e per i due anni successivi.

	2022	2023	2024
Costi			
Costi emergenti per attività di sviluppo software dell' IT riguardo: <ul style="list-style-type: none">▪ Aumento n° di servizi su piattaforme online (portale online / CBI)▪ Digitalizzazione di ulteriori tipi documento Strumenti di controllo del consuntivo costi di spedizione	452 k€ ***	-	-
Saving			
Saving per riduzione spedizioni senza riaddebito	-	604 k€ *	917 k€
Saving per riduzione spedizioni con riaddebito	-	115 k€ **	302 k€ **
SAVING ANNUI vs 2021	- 452 k€	617 k€	1.219 k€

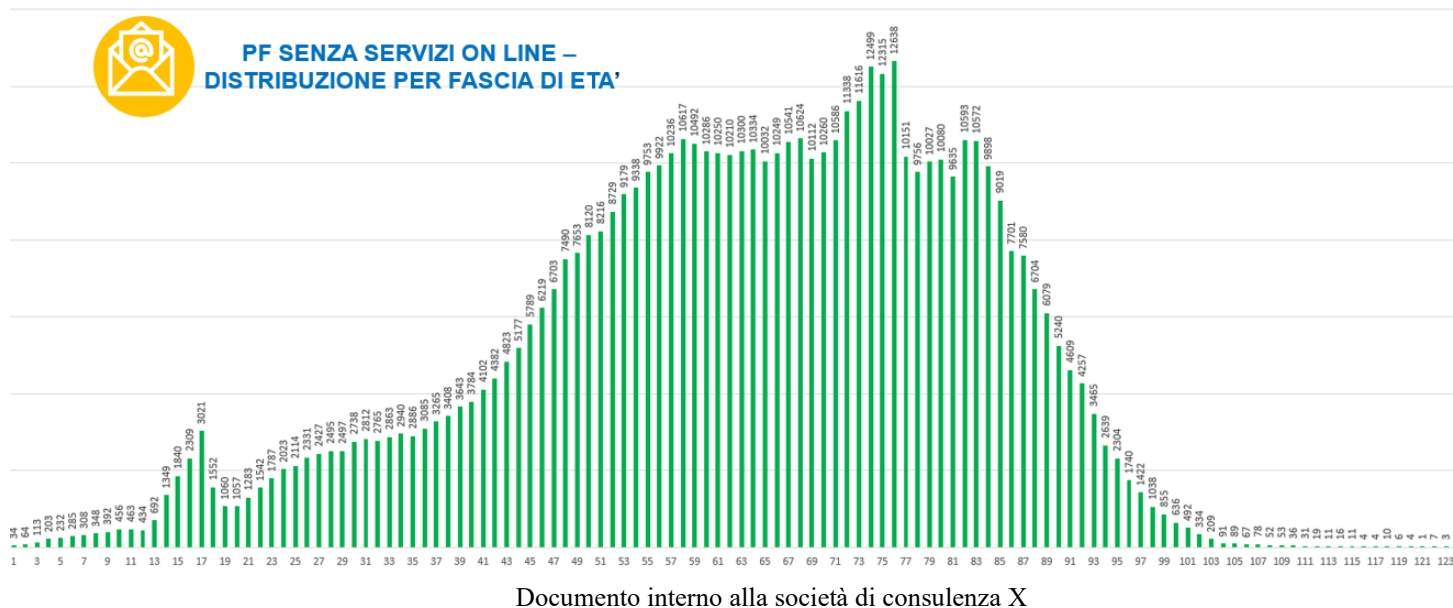
Alcune note relative all'immagine sopra:

- * Il saving impatta dal 1° luglio 2023
- ** Si è ipotizzato di ridurre il numero degli attuali clienti che non usano il portale web / CBI e la Posta online, secondo la seguente evoluzione:
 - 2023: - 25%
 - 2024: - 50%
- *** Stima da parte dell'Ufficio IT per la smaterializzazione delle tipologie di documenti (Trasparenza) individuate.

Se tali prospetti si avverassero, nel 2024 la metà delle persone che al 2022 non aveva accesso al portale web avrebbe la capacità di accedere e, oltre ai savings relativi alle spedizioni senza riaddebito, sarebbero da aggiungere anche circa 302 mila euro relativi alla dismissione di spedizioni con riaddebito, per un totale di un milione e duecentomila euro.

KICK – OFF IT

A circa un mese dall'ingaggio della società di consulenza X è stato redatto il Kick-off IT, in cui oltre ai principali obiettivi già riportati, sono stati riportati i dettagli dell'analisi svolta dal gruppo di lavoro sulle persone fisiche senza servizi online.



Documento interno alla società di consulenza X

Come si può notare, il numero delle persone prive di accesso online inizia ad aumentare vertiginosamente dagli over 40, arrivando ad un picco nella soglia tra i 55 e gli 85 anni. Inoltre, è stata presentata una prima versione del piano di lavoro.

PIANO DI LAVORO

L'approccio progettuale si divide in due particolari filoni:

1. **«Dematerialize»** con l'obiettivo di ottenere i savings tramite prioritaria identificazione di azioni Quick win e relativa messa a terra e con una successiva strutturazione di iniziative che portino agli obiettivi prefissati.
 - a. **DISCOVERY:**
 - i. Mappatura as is delle tipologie di documenti cartacei più rilevanti (80% ca. del totale) ad oggi spediti al cliente per servizio/prodotto.
 - ii. Calcolo manageriale del potenziale «Value at stake» dell'iniziativa.
 - b. **ROAD MAP INTERVENTI:**
 - i. Lista dei potenziali interventi.
 - ii. Prioritizzazione ambiti di intervento.
 - iii. Definizione potenziali «quick win» e interventi strutturali.
 - c. **QUICK WIN:**
 - i. Messa a terra degli interventi a beneficio immediato, che non richiedono interventi strutturali.
 - ii. Messa a terra delle variazioni derivanti dalla normativa e redigere una comunicazione unilaterale.
 - d. **INTERVENTI STRUTTURALI:**
 - i. Disegno dei requisiti
 - ii. Sviluppo interventi sui sistemi es. «interrogabilità» documenti da canali.

DISCOVERY

Fase Iniziale

Come segnalato nel piano di lavoro, questa parte del progetto racchiude due distinte tipologie di attività:

- Mappatura as-is delle tipologie di documenti cartacei più rilevanti ad oggi spediti al cliente per servizio/prodotto.
- Calcolo manageriale del potenziale «Value at stake» dell'iniziativa.

Per il primo punto cardine, la mappatura as is delle tipologie di documenti cartacei più rilevanti, si disponeva inizialmente dei dati di quattro macrocategorie:

- Accorpamento Settimanale/Urgente.
- Estratti conto Carte.
- Estratti conto Titoli.
- Estratti conto Conti.

In seguito a questa prima scrematura, il team interno formato da analisti specializzati nell'estrazioni e nell'analisi delle numeriche, ha svolto con i colleghi dell'IT un focus sulle condizioni di produzione di ogni singolo documento, incrociando i dati estratti con le informazioni pervenute da Anagrafe, ricostruendo così, per le macroaree, i seguenti campi:

- Numero di documenti prodotti nell'anno (senza distinzione tra cartaceo ed online).
- Numero di buste inviate nell'anno.
- Distribuzione Geografica.
- Cliente abilitato al portale online o meno.

PROSSIMI PASSI

Finalizzazione dell'analisi lato CDO e IT per dettagliare per ogni tipologia di comunicazione le seguenti informazioni



**DOCUMENTI
PRODOTTI VS BUSTE**



**NUMERO
PAGINE**



**DISTRIBUZIONE
GEOGRAFICA**



**CLIENTELA TITOLARE
DI INTERNET BANKING**

Documento interno alla società di consulenza X

Impossibilità di rendicontare le numeriche precise degli invii cartacei

A questo punto delle analisi preliminari erano sorti dei particolari problemi per quanto riguarda la connessione di una particolare persona fisica al portale online:

- Era possibile determinare SE una particolare persona fisica disponesse o meno di un rapporto (contratto bancario) che fosse presente sul portale online ma non QUANTI di questi rapporti fossero effettivamente collegati al portale online.
- Per i rapporti cointestati (es. carta di credito intestata a due coniugi) esisteva la stessa problematica del punto precedente, cioè c'era solamente la possibilità di vedere se uno dei due titolari avesse almeno un rapporto collegato al portale online, ma con l'aggravante che non c'era l'indicazione di quale fosse dei due né quanti rapporti fossero effettivamente collegati.

Per queste difficoltà sorte inizialmente fu deciso, nelle prime fasi di ripresa progettuale, di procedere con un perimetro di documentazione ridotto.

Analisi rapporti presenti sul portale online

In questo periodo, con l'aiuto del gruppo di analisti sopracitato, sono state estrapolate delle numeriche aggiuntive per avere la completa determinazione dello stato attuale delle comunicazioni.

Di seguito la legenda del file:

PERSONE FISICHE - GIURIDICHE
CBI
Portale web Business
Portale web Privato
Posta Online
RANGE_PERCENTUALI_Portale web (Business o Privato)
#DOCUMENTI
#BUSTE
#NDG
#RAPPORTI
#RAPPORTI_COLLEGABILI_A_PORTALE WEB_NON_COLLEGATI
#RAPPORTI_COLLEGABILI_A_PORTALE WEB_COLLEGATI

Documento interno alla società di consulenza X

•#DOCUMENTI: Totale documenti cartacei inviati al numero di clienti (NDG) riportato in colonna #NDG per il tipo di schedulazione indicato.

•#BUSTE: Totale buste inviate al numero di clienti #NDG.

•#NDG: Numero identificativo persona fisica.

•#RAPPORTI: Somma di #RAPPORTI_COLLEGABILI_A_PORTALE WEB_NON_COLLEGATI e #RAPPORTI_COLLEGABILI_A_PORTALE WEB_COLLEGATI.

•#RAPPORTI_COLLEGABILI_A_PORTALE WEB_NON_COLLEGATI: Numero di TUTTI i rapporti del cliente (non solo quelli relativi alla corrispondenza in oggetto) potenzialmente collegabili al portale web, ma non collegati.

•#RAPPORTI_COLLEGABILI_A_PORTALE WEB_COLLEGATI: Numero di TUTTI i rapporti del cliente (non solo quelli relativi alla corrispondenza in oggetto) potenzialmente collegabili al portale web ed effettivamente collegati.

PF				
CBI	Portale web	Portale web privato	POL	#PERSONE
0	0	0	0	1821096
0	0	0	1	264245
0	0	1	0	15134
0	0	1	1	2004757
0	1	0	0	661
0	1	0	1	97370
0	1	1	0	2
0	1	1	1	2830
1	0	0	0	1330
1	0	0	1	2230
1	0	1	0	23
1	0	1	1	3052
1	1	0	1	536
1	1	1	1	17

Documento interno alla società di consulenza X

Nella tabella sovrastante vengono esplicitati con 0, servizio non presente, ed 1, servizio presente, le condizioni dei clienti. Si può notare come la maggior parte delle persone non abbia nemmeno un contratto con portale web attivo.

Accompagnato dalla tabella sopracitata e dalla legenda, si è sviluppata un'analisi completa su tutte le quattro macrocategorie di documenti, dividendo ognuna per i quattro canali di destinazione:

1. Posta Appartata, inviata ad un indirizzo italiano del cliente.
2. Posta Non Appartata, inviata alla filiale di riferimento del cliente.
3. Posta Estera, inviata ad un indirizzo non italiano del cliente.

4. Cassetta Postale, inviata ad un indirizzo specificato dal cliente diverso dal domicilio.

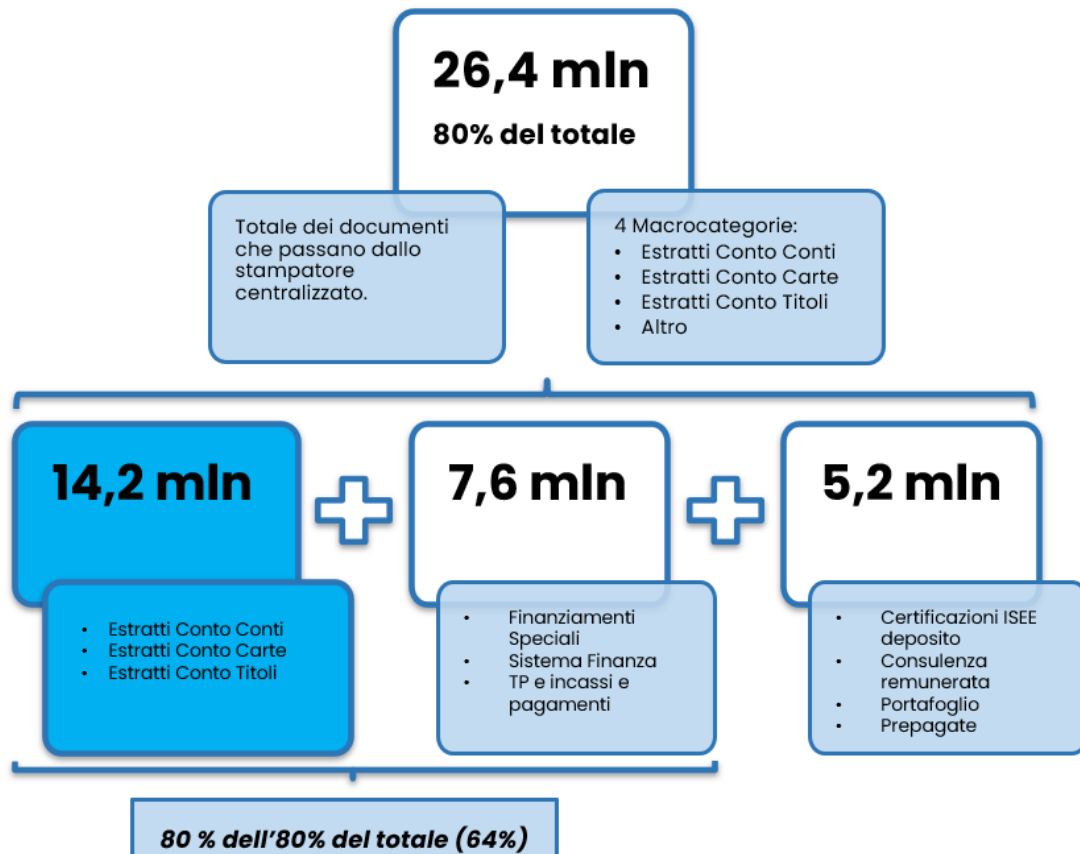
Dunque, nel primo perimetro progettuale, erano inclusi tutti quei rapporti delle comunicazioni che avevano già una controparte online (cioè erano accessibili dal portale della banca) delle persone fisiche (non persone giuridiche es. imprese, partite iva) le quali avevano almeno un rapporto online attivo.



Documento interno alla società di consulenza X

Come esplicitato nella slide sovrastante, si contano circa 33 milioni di invii durante l'annata 2022, di cui l'ottanta per cento che passa con flussi batch dallo stampatore centralizzato e il restante 20% che viene generato dai singoli sezionali.

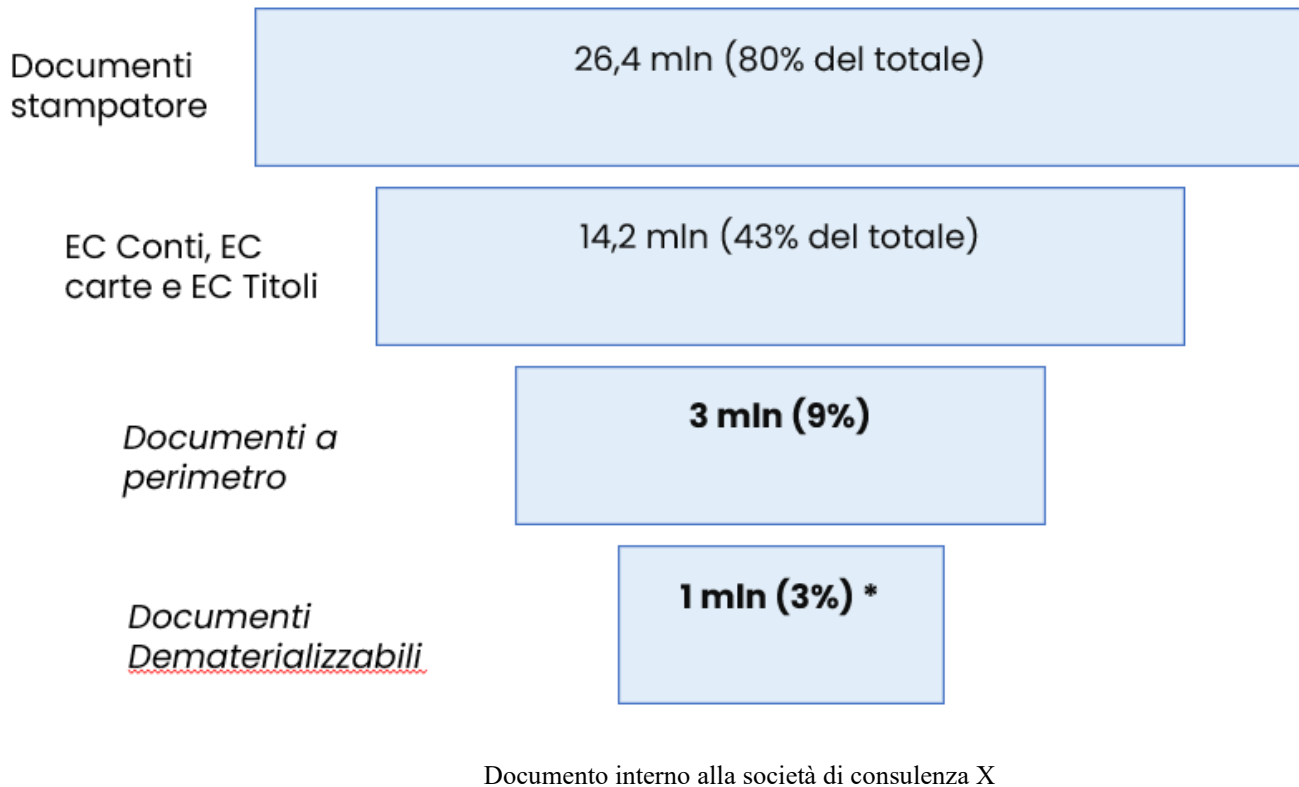
Facendo un passaggio in più si può osservare più approfonditamente la porzione del totale su cui si andrà a lavorare, proposto di seguito.



Documento interno alla società di consulenza X

Si può notare che il perimetro deciso, cioè l'ottanta per cento di tutto ciò che passa dallo stampatore centralizzato, corrisponde alla somma tra gli estratti conto e l'area finanza, pari a 21,8 milioni; resteranno invece fuori le altre tipologie minori che passano dallo stampatore.

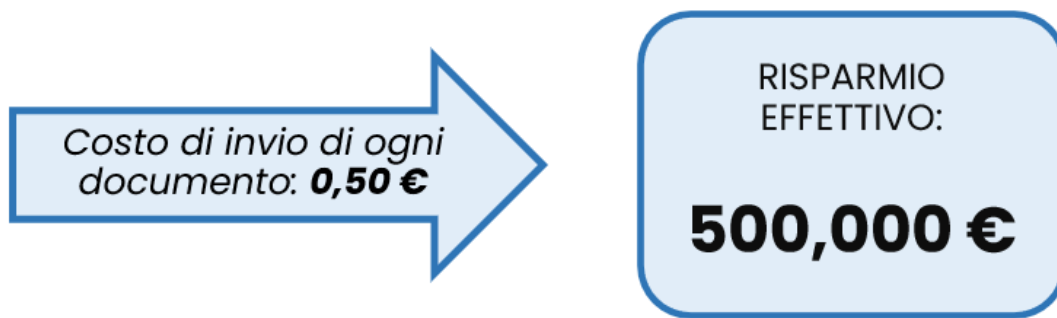
Qui di seguito una prospettiva delle diverse categorie dei documenti, partendo dall'80 per cento che passa dallo stampatore centralizzato.



C'è una netta differenza tra documenti a perimetro e documenti già dematerializzabili:

- **Documenti a perimetro:** Tutti i documenti cartacei inviati nel 2022 a una persona fisica che ha almeno un rapporto con Posta online attiva e un'utenza al portale web attiva.
- **Documenti dematerializzabili:** Totalità dei documenti inviati nel 2022 legati ad una persona fisica che presenta almeno un rapporto agganciato al portale web e con Posta online già disponibili in formato elettronico ma ancora mandati in cartaceo per decisione antecedente del cliente.

All'incirca un milione di documenti si presentano come già pronti ad essere dismessi. Il risparmio derivante da ogni documento non inviato è stato identificato con una quota provvisoria pari a 50 centesimi.



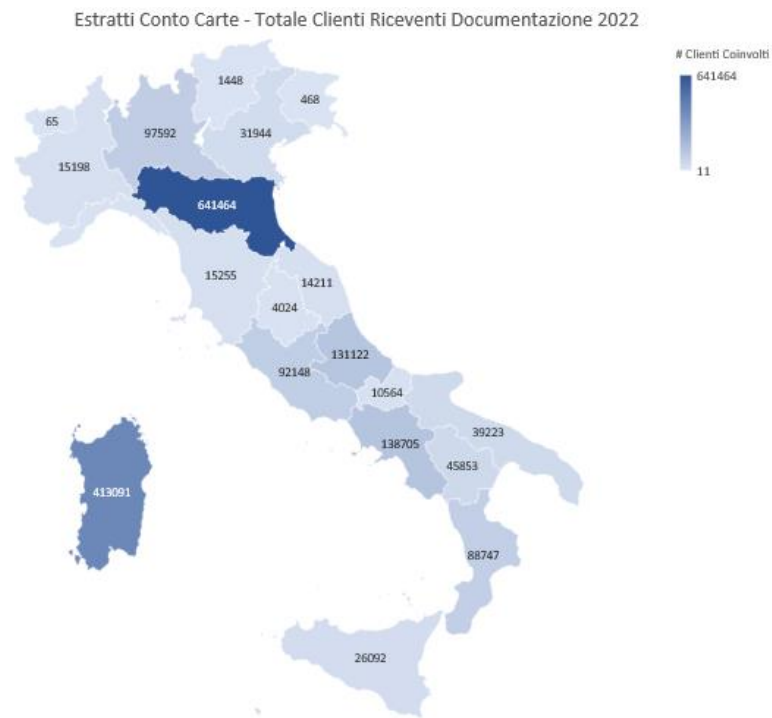
Documento interno alla società di consulenza X

Per questo motivo, un'eventuale dimissione istantanea avrebbe un impatto di circa mezzo milione sul budget annuale.

Non si è potuto però procedere subito con tale manovra a causa delle norme legali vigenti dettate dalla Banca di Italia, poiché è obbligatorio inviare una comunicazione e avere l'approvazione del cliente se si intende cambiare la metodologia di spedizione.

PROSEGUIMENTO DELLE ANALISI: richieste ai singoli sezionali

In questo periodo è stato condiviso con il gruppo di lavoro una panoramica degli estratti conto carte prodotti per ogni regione d'Italia.



Documento interno alla società di consulenza X

Ogni tipologia di documento prodotto dalla banca che contempli la visione da parte del cliente, indifferentemente dal fatto che questo venga inviato o resti solo come disponibile in filiale, viene riconosciuto con un codice identificativo proprio.

In seguito, è stato calcolato il perimetro totale della documentazione, che in tutto comprende circa 1300 tipi di documenti diversi tra loro.

In seguito al recepimento di questo file è stata richiesta ad ogni dipartimento, segnalato come produttore di file, di compilare alcuni campi, di seguito esplicitati:

- **PRODOTTO IN CARTACEO:** Questa informazione dà la possibilità di capire a che punto si è arrivati della digitalizzazione del documento, che può essere prodotto:
 - Solamente in cartaceo.
 - Sia cartaceo che online.
 - Solamente online.

- **PROFONDITA' STORICA:** Dà un'idea dello stato della tracciatura della produzione del documento, facendo capire da quanto tempo viene salvata e quanti dati possiamo confrontare.

- **VOLUMI DI PRODUZIONE:** Si riferisce alla quantità di singoli documenti prodotti nell'arco dell'anno solare 2022, indipendentemente dalla modalità in cui vengono prodotti, che può essere via web o cartaceo.

- **SPEDIZIONE a PAGAMENTO PER LA CLIENTELA:** Si riferisce al fatto che l'invio cartaceo di una spedizione venga fatto pagare o meno.

- **FREQUENZA DI PRODUZIONE:** Questa informazione è particolarmente importante perché permette di capire la modalità di produzione di un particolare documento, che può essere di due tipologie:
 - Estemporanea, cioè a richiesta cliente, che può avvenire tramite il portale web o direttamente in filiale
 - Flusso batch, cioè produzione continua: la maggior parte dei documenti prodotti vengono inviati tramite tabulati di produzione giornaliera, certi ogni quindici-trenta giorni e poi esiste un'altra buona parte che viene inviata trimestralmente/quadrimestralmente.

- **DEMATERIALIZZATO:** Grazie a questo campo si ha l'informazione sul fatto che un particolare documento sia disponibile alla visione online o meno.

- **ATTIVO/NON ATTIVO**

- LOGICHE di ACCORPAMENTO: Quando un documento viene spedito, può essere inviato in diverse maniere:
 - ACCORPAMENTO: Documentazione inviata in maniera non ordinaria, diverse tipologie vengono accoppiate insieme
 - NON ACCORPATO: Documento inviato singolarmente.
- FREQUENZA di ACCORPAMENTO: Ogni quanto, i documenti che vengono accorpati, vengono spediti.
- PRESENTE SUL PORTALE WEB (SI/NO).
- DESCRIZIONE sul PORTALE WEB.
- CHIAVE DI PRODUZIONE: Ogni documento viene prodotto da un particolare applicativo, il quale ha uno specifico numero identificativo.
- SOTTOCHIAVE/CHIAVE di RICERCA: Elemento per il quale vengono salvate le indicazioni sul portale web e per il quale si può venire a capo della provenienza del documento.

A poco a poco, con ingaggi formali e diversi solleciti, il file è stato compilato per la maggior parte delle tipologie di documenti e alla fine si è giunti ad un grado di conoscenza piuttosto elevato.

ANALISI FUNZIONALE – Mappatura processi as is e Monitoraggio:

Questa fase del progetto comprende sia la parte finale di Discovery che la parte iniziale del Monitoraggio, e coincide con l'inizio della cosiddetta analisi funzionale (AFU).

La raccolta dei requisiti funzionali avviene nella fase di più alto livello del processo di integrazione, e corrisponde al riconoscimento e al tracciamento dei processi che comporranno poi il sistema di monitoraggio.

Come esplicitato nell'immagine sottostante, i vantaggi sarebbero tanto dal punto di vista tecnico, grazie alla completa visione di ciò che viene mandato giorno per giorno, quanto dal punto di vista economico, perché la gestione dei costi risulterebbe semplificata.



Documento interno alla società di consulenza X

PERIMETRO DASHBOARD

Ciascuna Area popolerà il flusso di alimentazione della dashboard con le informazioni relative a tutti i documenti attivi di sua competenza che rientrano nelle seguenti categorie:

- Documenti prodotti tramite flusso batch massivo
- Documenti prodotti tramite estrazione estemporanea

Il flusso dell'alimentazione della dashboard dovrà essere trasmesso a valle della generazione di ogni flusso di produzione dei documenti.

Sono esclusi dal perimetro di alimentazione della dashboard i documenti prodotti e stampati direttamente dai partitari.

In seguito alle analisi primarie descritte nelle precedenti pagine, si è proceduto ad effettuare interviste a tappeto dei singoli dipartimenti produttori di documenti, incentrato su tre particolari attività:

1. Analisi dei processi

Le interviste si pongono come primo obiettivo l'analisi dei processi di produzione, archiviazione e trasmissione dei singoli documenti prodotti, concentrandosi sulla provenienza e sul percorso effettuato dai flussi in input, di come vengono recuperate le informazioni durante tale corso, se vengono associate ad anagrafe (da cui si recupera codice ABI, codice personale e CAP) e come e quando il flusso passa da schedulazione.

Nello specifico si richiedono le seguenti informazioni:

- i. Nome partitario da cui parte il processo di produzione/archiviazione/stampa dei documenti
- ii. Verifica della fonte del canale di invio (Anagrafe o Partitario)
- iii. Verifica della fonte delle condizioni di addebito al cliente (Condizioniere o Partitario)
- iv. Verifica della presenza del canale nel flusso da Partitario a Schedulatore

- v. Flusso da Partitario a Scheduler (se flusso unico o flussi diversi ripartiti per canale)
- vi. Modalità di invio da Scheduler allo Stampatore (verifica se il consueto flusso filtrato)
- vii. Modalità di invio da Scheduler agli Archivi (verifica se il consueto flusso completo)
- viii. Verifica archivi (Folder, Selecta, Infoarchive, Filenet)

2. Eventuali deroghe al processo “standard”

I flussi prodotti per ogni singolo documento dai partitari si distinguono in due tipologie distinte:

- Processo standard: processo che prevede la trasmissione di flussi dal partitario allo Scheduler recuperando l’informazione della modalità di invio dei documenti da Anagrafe e le condizioni dei costi di spedizione, ove previste, da Condizioniere (portale IT che detta le condizioni delle spedizioni).
- Deroghe al processo standard: tutti i processi che, diversamente dal processo standard, non recuperano l’informazione della modalità di invio dei documenti da Anagrafe e/o che si avvalgono di condizioni proprie del partitario, ove previste, e/o qualsiasi altro processo che non preveda il passaggio per Scheduler.

Nello specifico si richiedono le seguenti informazioni:

- i. Verifica presenza di Schedulazione nel processo
- ii. Modalità di invio allo Stampatore
- iii. Modalità di invio agli Archivi
- iv. Canali di invio previsti
- v. Verifica archivi (Folder, Selecta, Infoarchive, Filenet)
- vi. Verifica condizioni di addebito al cliente

3. Tracciati

Questo tema rappresenta l'inizio della parte Monitoring del progetto, in cui viene condiviso un tracciato "standard" con dei campi specifici.

Ogni partitario dovrà produrre un flusso che contenga tutte le informazioni richieste in modo da avere un tracciato comune di tutti i documenti prodotti dalla banca.

INFORMAZIONE	DESCRIZIONE	TIPO CAMPO	NOTE
ABI	Codice ABI della Banca di riferimento	O	
FILIALE	Codice filiale a cui è associato il rapporto	O	
NDG	Codice identificativo del cliente intestatario del rapporto	O	
CLIENTE ATTIVO	Cliente attivo (NDG non estinto)	O	SI/NO
RAPPORTO	Codice rapporto	O	
RAPPORTO ATTIVO	Rapporto attivo (Rapporto non estinto)	O	SI/NO
CODICE DOCUMENTO	Codice identificativo del tipo di documento (codice IAFC)	O	
ID DOCUMENTO	Chiave del documento/Codice che identifica univocamente il documento prodotto	F	
DATA RIFERIMENTO DOCUMENTO	Data di riferimento di produzione del documento (data contabile)	O	
DATA INVIO	Data di generazione del flusso	O	
PARTITARIO	Partitario di competenza	O	
CARTACEO	Documento inviato in cartaceo	O	SI/NO
CANALE PER CARTACEO	Canale di invio del documento al cliente	C	Posta appartata (in filiale), Posta non appartata (ordinaria), Cassetta Postale, Posta Estera Condizionato a "Cartaceo"
RACCOMANDATA	Documento inviato con raccomandata (informazione di dettaglio rispetto a CANALE PER CARTACEO)	F	SI/NO
MAIL/PEC	Documento inviato tramite mail/pec	F	SI/NO
NUMERO FACCIATE	Numero di facciate stampate per documento	O	
COSTO STAMPA	Costo della stampa per facciata	O	
ACCORPATO	Documento accorpato	O	SI/NO
LOGICA DI ACCORPAMENTO	Logica con la quale vengono accorpate i documenti	C	Condizionato a "accorpato"
COSTO BUSTA	Costo di ciascuna busta in caso accorpamento	C	Condizionato a "accorpato"
ADDEBITO AL CLIENTE	Addebito al cliente previsto per l'invio della documentazione in cartaceo	O	SI/NO
IMPORTO ADDEBITO	Importo dell'addebito al cliente	C	Condizionato a "addebito al cliente"

Documento interno alla società di consulenza X

Quest'azione è finalizzata ad ottenere un tracciato standard per ogni documento, di modo tale da realizzare una dashboard di monitoraggio comune in cui inserire tutta la documentazione.

Inoltre, è stata richiesta una stima cautelativa di tempi e costi di produzione di questi flussi ai singoli partitari, in modo tale da spesare il demand del progetto in modo adeguato; queste stime manageriali si dividono tra stime di effort interno (in giorni uomo) e stime di costi (in euro) e si dividono dunque in due tipologie:

- Stime relative a flussi prodotti internamente: per questi si tratterà solo di effort interno, cioè giorni/uomo (gg/u), dal momento che la produzione del tracciato secondo i requisiti condivisi avverrà internamente alla banca.
- Stime relative a flussi prodotti esteriormente: per la maggior parte della documentazione che presenta un alto volume di invii, i flussi di produzione risultano enormi ed è dunque un'impresa esterna che molte volte si occupa di produrli: in questo caso, oltre all'effort interno, la produzione del tracciato secondo i requisiti condivisi comporterà anche un costo esterno dovuto all'impiego del fornitore.

Di seguito verranno proposte le informazioni ricevute da due partitari durante il processo di intervista.

CERTIFICATI di DEPOSITO

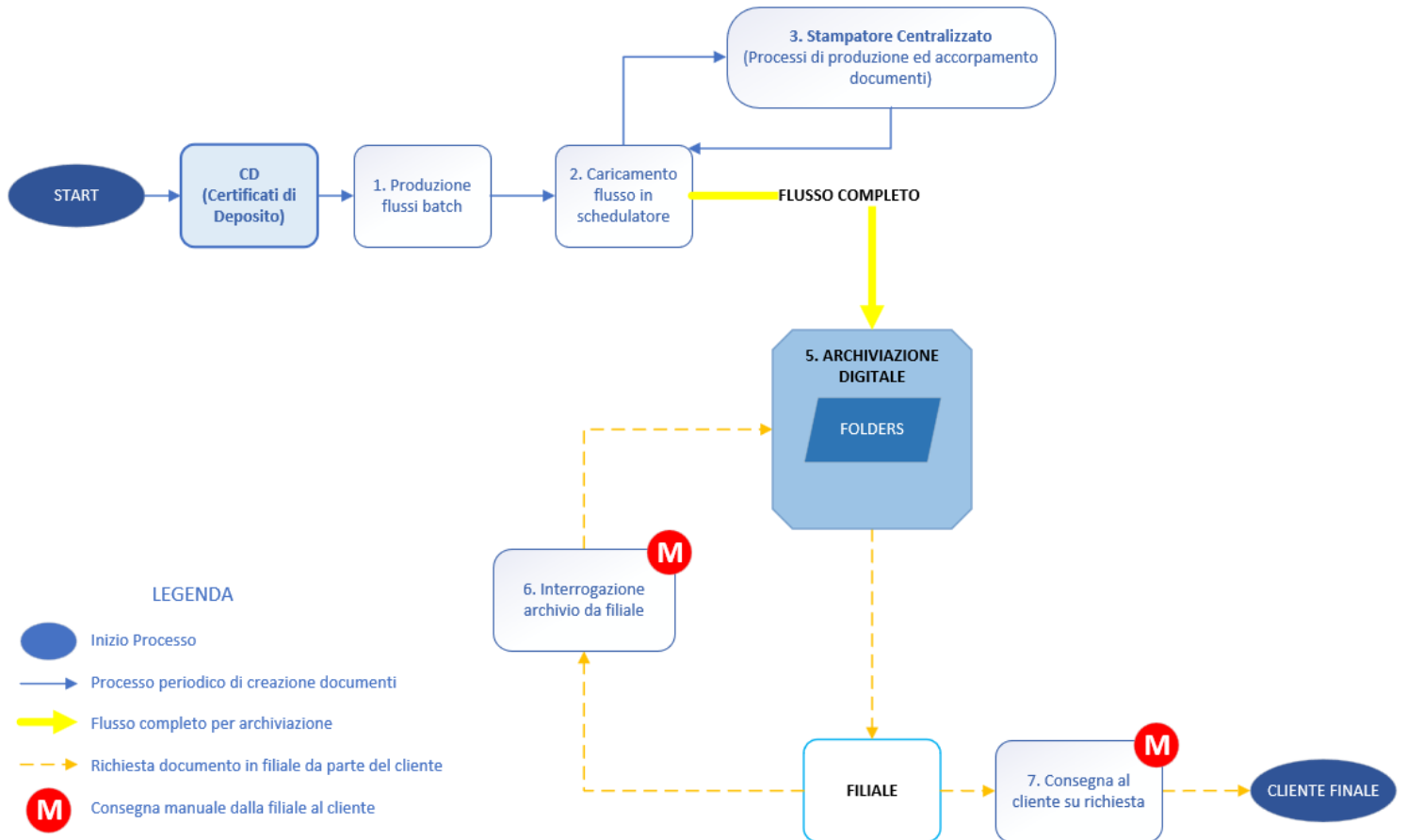
Grazie all'utilizzo dei certificati di deposito, gli investitori possono depositare una certa somma di denaro in una banca per un periodo di tempo predeterminato, riscuotendone un valore aggiunto²⁴. In sostanza, questi strumenti finanziari emessi dalle banche sono titoli che danno al cliente il diritto a un rendimento (capitale più interessi) al termine del periodo di validità del titolo in cambio di un deposito vincolato.

L'area di produzione certificati di deposito si occupa di produrre due tipologie diverse di documenti:

- **a tasso fisso**, il capitale viene remunerato ad un tasso fisso, predeterminato e costante per tutta la durata del vincolo.
- **a tasso fisso con premio finale**, che ha le caratteristiche del primo tipo ma in più premia il cliente con una cedola come premio finale alla scadenza del prestito.
- **a tasso fisso "one coupon"**, il capitale viene remunerato ad un tasso fisso con pagamento degli interessi in un'unica soluzione alla data di scadenza.
- **a tasso fisso crescente**, o step-up, con pagamento periodico delle cedole.

²⁴ (Cervi, 2023)

- **a tasso variabile**, in cui il capitale viene pagato in base all'andamento storico di un parametro (come l'Euribor a 12 mesi) più uno spread.



Documento interno alla società di consulenza X

Il processo di creazione si compie per mezzo del partitario CD, che;

- Dapprima produce dei flussi batch.
- In seguito, questi flussi vengono caricati su schedulatore, che li razionalizza e li divide per servizio, aggiungendo le informazioni pervenute dal dipartimento di anagrafe, come l'indirizzo postale ed il codice identificativo unico del cliente.
- I flussi passano poi allo stampatore centralizzato, il quale si occupa di creare i documenti veri e propri, uniformando il contenuto secondo una formattazione adeguata, al termine lo stampatore rispedisce tutto al mittente, cioè allo schedulatore.

- Poiché queste tipologie di documenti vengono archiviati solo digitalmente e non in cartaceo, il flusso completo da schedatore viene salvato nei cosiddetti “folders”, base dati adibite all’immagazzinamento di specifici documenti.
- Ogni filiale della banca può ottenere, tramite l’archivio online della filiale, i suddetti documenti, che possono essere stampati sotto richiesta ufficiale del cliente.

Osservando la mappatura del sezionale in analisi, si può affermare che segue dei processi di creazione standard, poiché prevede la trasmissione di flussi dal partitario allo Schedatore recuperando l’informazione della modalità di invio dei documenti da Anagrafe.

Inoltre, il flusso di partenza viene creato internamente e dunque la stima pervenuta è di solo effort interno.

BONIFICI

Secondo il sito ufficiale della Banca di Italia, esistono diversi strumenti di pagamento, che essenzialmente si dividono tra contante e non contante²⁵.

Nella categoria dei servizi non appartenenti al contante ci sono l’assegno, il bonifico, la carta di pagamento, l’addebito diretto, Pagamenti su dispositivi portatili (m-payments), Servizi di pagamento in Internet (e-payments) ed inclusione finanziaria.

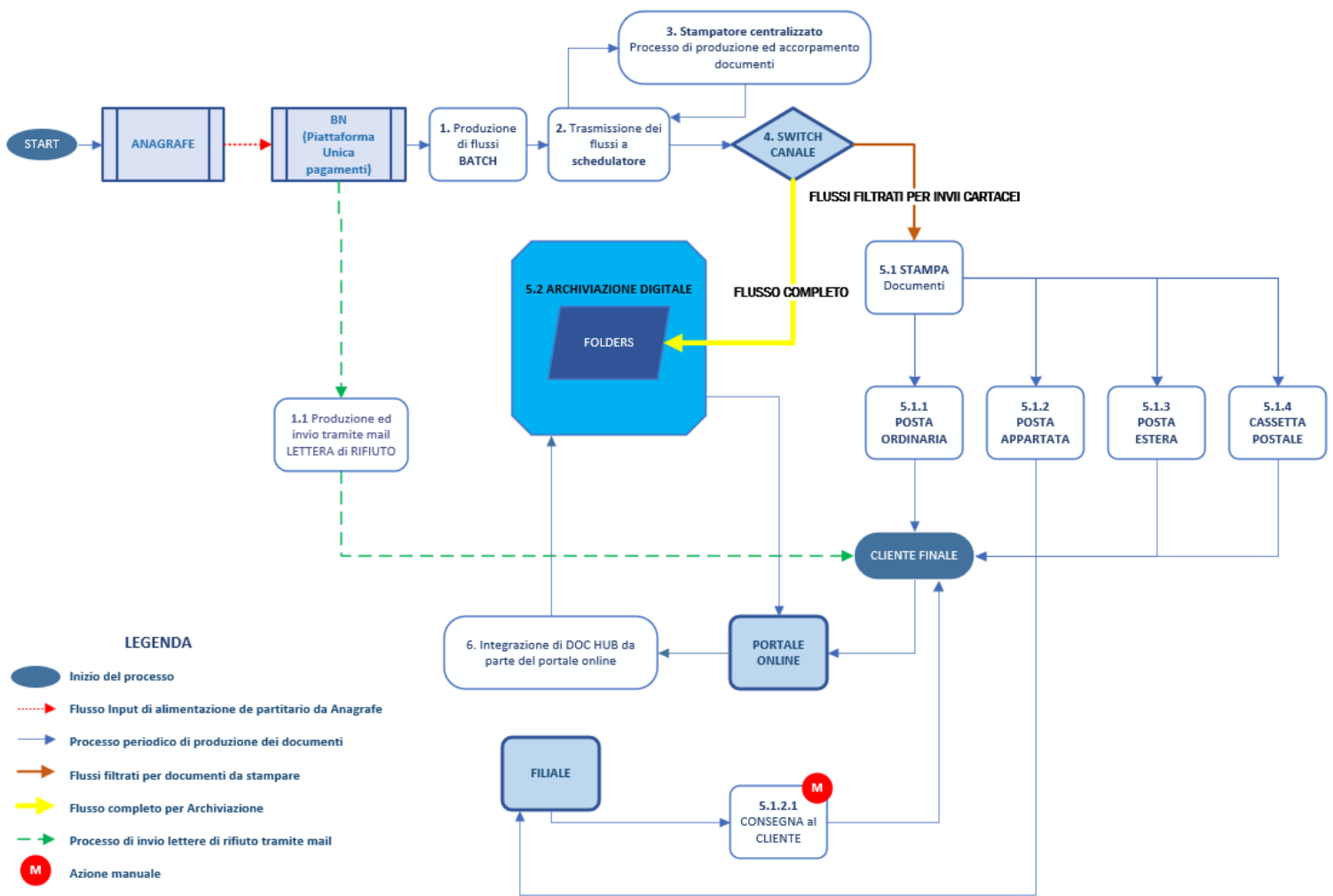
Nello specifico, il bonifico:

“È l’ordine dato dal debitore di trasferire una somma sul conto di un creditore, di norma con addebito sul proprio conto corrente. Dal 1° agosto 2014 lo standard utilizzato per i bonifici in euro è quello del bonifico europeo (SEPA credit transfer - SCT). Per effettuare un SCT è necessario fornire unicamente e obbligatoriamente il codice IBAN del beneficiario, che identifica in modo univoco il conto di destinazione dei fondi. Il tempo massimo di esecuzione dell’operazione è di un giorno lavorativo dopo quello di

²⁵ (Strumenti di pagamento, s.d.)

accettazione dell'ordine da parte dell'intermediario (per i bonifici disposti con mandato cartaceo tale termine può essere prorogato di un'ulteriore giornata lavorativa).”

Di seguito il processo di produzione dell'area sopracitata.



Documento interno alla società di consulenza X

Il processo nasce dal partitario BN, che riceve in input un flusso di alimentazione dal dipartimento di Anagrafe. In seguito, il flusso può prendere due vie diverse:

1. Il bonifico viene rifiutato dalla banca Y e viene dunque prodotta una “Lettera di rifiuto”, inviata tramite posta elettronica al cliente finale.
2. Il bonifico viene accettato dalla banca:
 - Viene prodotto un flusso di tipo batch che viene inviato allo schedatore, che li razionalizza e li divide per servizio, aggiungendo le informazioni pervenute dal dipartimento di anagrafe, come l’indirizzo postale ed il codice identificativo unico del cliente.
 - I flussi passano poi allo stampatore centralizzato, il quale si occupa di creare i documenti veri e propri, uniformando il contenuto secondo una formattazione adeguata, al termine lo stampatore rispedisce tutto al mittente, cioè allo schedatore.

Da qui i flussi si dividono in due tipologie:

- Il flusso completo, che comprende sia le comunicazioni che verranno prodotte via cartaceo che quelle prodotte in formato elettronico, viene salvato nei cosiddetti “folders”, base dati adibite all’immagazzinamento di specifici documenti. I documenti archiviati digitalmente vengono resi disponibili sul portale online, che tramite lo strumento DocHub, basato sul cloud, consente ai dipendenti di modificare, firmare e condividere documenti PDF con clienti e membri della squadra.
- Il flusso filtrato per gli invii cartacei, che viene mandato alla stampa già diviso per i diversi canali, tramite i quali viene successivamente spedito, che si dividono in:

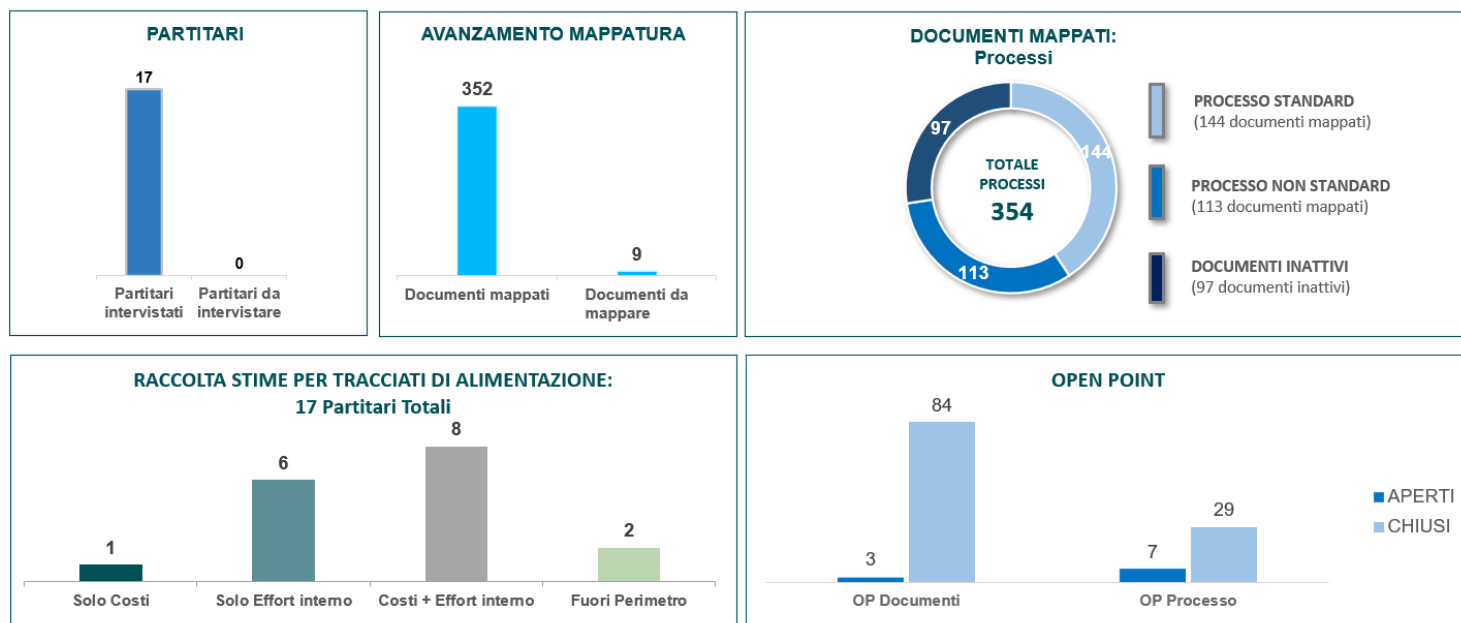
- Posta Ordinaria, Invio dei documenti in cartaceo a un indirizzo italiano del cliente
- Posta Estera, Invio dei documenti a un domicilio estero del cliente
- Cassetta Postale, Invio dei documenti presso una cassetta postale del cliente
- Posta Appartata; per quest'ultima destinazione il documento viene stampato ed inviato direttamente in filiale, dove viene consegnata a mano al cliente.

SAL Analisi dei Processi

È stato compito del PMO IT redigere, ogni fine settimana, un documento di sintesi sull'avanzamento dell'analisi.

Di seguito la descrizione dello stato delle operazioni poco prima della fine dell'AFU, con ancora degli open point aperti sui processi di produzione dei singoli partitari.

Come si può notare, ogni sezionale ha fornito una stima manageriale per la produzione di un tracciato secondo i parametri prestabiliti.



Documento interno alla società di consulenza X

Dopo tre mesi dalla partenza dell'analisi funzionale, si è giunti ad un punto in cui la mappatura dei singoli processi di produzione poteva dichiararsi conclusa, avendo definito i processi di creazione, archiviazione e trasmissione dei documenti attivi e avendo ricevuto le stime manageriali di produzione del tracciato standard per tutti i documenti inclusi nel perimetro progettuale.

Avendo definito le singole caratteristiche di ogni documento si è passati alla fase successiva, l'analisi tecnica.

Analisi Tecnica

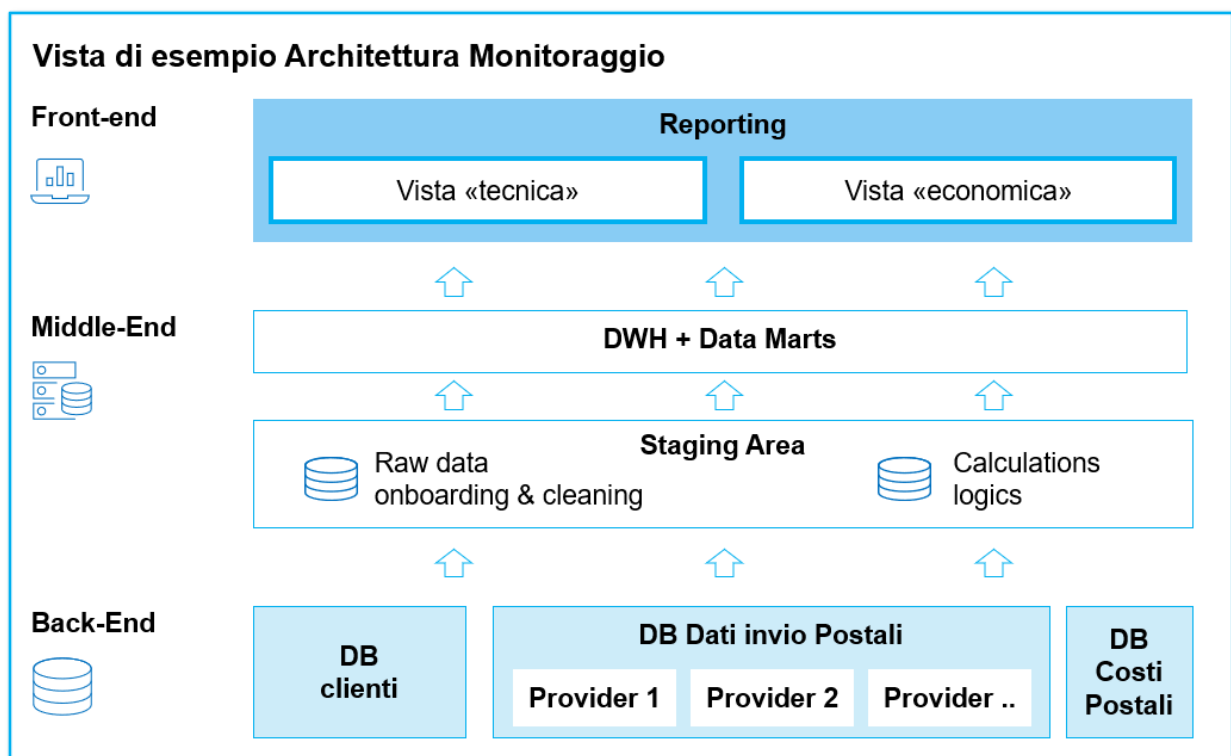
L'analisi dei requisiti, molto spesso chiamata anche analisi tecnica, è un'attività preliminare allo sviluppo di un sistema, il cui scopo è quello di definire le funzionalità

che il nuovo prodotto deve offrire, ovvero i requisiti che devono essere soddisfatti dal software sviluppato per soddisfare le esigenze del committente²⁶.

L'analisi tecnica è la prima fase del processo di sviluppo nel modello tradizionale a cascata e deve concludersi con la creazione di una specifica dettagliata dei requisiti che descriva completamente la funzionalità del nuovo software, nel nostro caso il sistema di monitoraggio.

Questa istanza funge da direzione per le fasi successive dello sviluppo, che sono tutte incentrate sul raggiungimento di quanto selezionato nella specifica.

Di seguito un primo modello di come è stata pensata la dashboard.



Documento interno alla società di consulenza X

²⁶ (technotification, s.d.)

Sorgente

Questa parte del sistema è quella che gestisce la logica, l'archiviazione e l'elaborazione dei dati e viene definita back-end, spesso nota come lato server.

Nel disegno è per ora solo rappresentato il database, manca la parte server e la parte di logica applicativa e API (Application Programming Interfaces) che comunicano con il front-end e con altri sistemi.

Il database è diviso in tre parti:

- DB clienti, che racchiude tutte le informazioni anagrafiche relative ai singoli clienti.
- DB dati invio postali, che include tutti i flussi di produzione dei singoli sezionali.
- DB costi postale, che contiene le condizioni di spesa per l'invio di ogni singola documentazione.

Il back end gestisce attività quali il recupero e la memorizzazione dei dati, l'elaborazione delle richieste degli utenti, l'esecuzione degli algoritmi e la comunicazione con altri servizi o database.

Middle-end

Chiamato anche middleware, è la sezione che funge da ponte tra i componenti front-end e back-end di un sistema.

Il middleware fornisce servizi e funzionalità che promuovono la comunicazione, l'integrazione e lo scambio di dati tra diversi componenti o sistemi software. Può gestire compiti quali la traduzione dei dati, l'autenticazione, il caching, l'accodamento dei messaggi e l'amministrazione distribuita del sistema. In questo caso si divide in due aree:

1. Staging Area, in cui i dati arrivano direttamente dal back end, vengono raffinati e si calcolano le logiche per associarli.

2. Data Warehouse + Data mart: tanto i data mart che i data warehouse sono repository altamente strutturati, in cui i dati vengono archiviati e gestiti fintanto che sono necessari. Tuttavia, essi si differenziano per la finalità dei dati che contengono: i data warehouse rappresentano l'archivio centrale dei dati dell'intera azienda, mentre i data mart rispondono alle esigenze di una specifica divisione.

Di conseguenza, lo scopo primario di un data mart è isolare, o suddividere, un insieme più piccolo di dati per garantire un accesso più agevole agli utenti finali²⁷.

I data warehouse fungono da archivio centrale dei dati dell'azienda, mentre i data mart rispondono alle esigenze di una singola divisione.

Nel nostro caso, quindi, i data mart rappresenteranno dei repository di ogni partitario (conti correnti, bonifici, ecc.)

Front end

La parte di un sistema o di un programma software rivolta all'utente viene definita front-end e controlla l'interazione dell'utente con il programma, concentrandosi sul livello di presentazione.

Questo è responsabile della trasmissione dei dati agli utenti, della registrazione degli input e dell'offerta di un'interfaccia utente semplice e visivamente accattivante.

Nella dashboard saranno visibili la rendicontazione economica e quella tecnica, per offrire una panoramica istantanea e costante.

²⁷ (Data Warehouse and Data Mart, 2021).

QUICK FIX

Durante il primo Kick off IT è stata presentata la predisposizione per ottemperare alla nuova normativa MiFID II e la possibilità di inviare una massiva ai propri clienti azzerando il recupero costi di coloro i quali rifiutano l'iniziativa.

Di seguito un breve focus sulla direttiva Quick fix e sul suo impatto su Mifid II.

Mi fid II e la direttiva Quick Fix

La Mifid II è una normativa entrata in vigore ad inizio 2018, come versione aggiornata rispetto alla prima versione del 2007, con l'obiettivo di fornire al cliente in maniera più chiara per ogni strumento o servizio l'aggregazione dei costi.

La suddetta disposizione è stata modificata dalla direttiva *Quick Fix* che, tra le altre cose, richiede nuovi metodi di trasmissione elettronica delle informazioni sui servizi di investimento forniti dalle banche e da altri intermediari finanziari, anziché i tradizionali metodi di trasmissione cartacea²⁸.

A differenza della Mifid II, che imponeva l'uso di formati cartacei per tutte le comunicazioni obbligatorie relative ai servizi di investimento, il Quick Fix richiede l'uso di formati elettronici e fornisce un supporto standard continuo per questi ultimi.

La nuova normativa lascia agli intermediari finanziari la massima libertà nella scelta della soluzione tecnologica che ritengono migliore per garantire la consegna elettronica delle informazioni, tenendo conto delle questioni di sicurezza e di come la consegna elettronica influirà sulla gestione delle relazioni con i clienti.

Il Decreto Legislativo 31/2023 definisce il formato elettronico come qualsiasi supporto durevole diverso dalla carta, o qualsiasi dispositivo che:

- 1) consenta al cliente di memorizzare le informazioni a lui destinate e ne faciliti l'accesso per un periodo di tempo adeguato agli obiettivi del servizio;

²⁸ (Quick Fix, 2023)

2) consenta la riproduzione inalterata delle informazioni memorizzate.

Sono soggette alla direttiva Quick Fix tutte le imprese che si rivolgono ai consumatori finali fornendo investimenti finanziari con qualche elemento di rischio.

I primi due della lista sono quindi le banche e Poste Italiane, a cui si aggiungono le SIM (Società di Intermediazione Mobiliare), le SGR (Società di Gestione del Risparmio), le SICAV (Società di Intermediazione a Capitale Variabile), gli istituti di moneta elettronica, i promotori finanziari e le imprese di assicurazione vita (anche se l'elenco non è esaustivo).

La disposizione normativa rende dunque obbligatorio il formato elettronico per le comunicazioni successive:

- Informativa precontrattuale relativa ai servizi di investimento;
- Informativa preliminare alla singola operazione in strumenti finanziari;
- Informativa successiva alla singola operazione;
- Rendicontazione periodica.

Il passaggio all'informativa elettronica (noto anche come "regime senza carta") è automatico e obbligatorio per i clienti professionali e le controparti qualificate.

Per i clienti al dettaglio, invece, il metodo di informativa tradizionale passa a quello elettronico, ma il cliente ha la possibilità di fare "opt-in", ossia di chiedere di continuare a ricevere informazioni in formato cartaceo.

Il passaggio dalla comunicazione cartacea a quella elettronica avverrà secondo le linee guida della direttiva Quick Fix recepite dalla legge italiana:

- “Le banche e gli intermediari finanziari devono comunicare ai clienti al dettaglio, esistenti alla data dell'8 aprile 2023, la nuova modalità entro il 6 agosto 2023 (quindi, essendo domenica, entro lunedì 7 agosto 2023), a meno che non abbiano la possibilità di rinunciare. Anche ai clienti professionali e alle controparti qualificate è fatto divieto di essere informati, anche se non è specificato che debbano farlo”.
- I clienti devono comunicare la loro decisione di opt-in e la loro volontà di continuare a ricevere le informazioni non cartacee entro otto settimane dal ricevimento della

notifica. La mancata comunicazione da parte del cliente equivale all'accettazione del passaggio al sistema non cartaceo; - per i clienti nuovi e potenziali (quelli dopo l'8 aprile 2023), l'informazione sul passaggio al digitale deve essere fornita il prima possibile e, in ogni caso, non oltre 120 giorni dall'entrata in vigore della norma; - il cliente è esonerato dall'obbligo di informare sul nuovo sistema se già riceve la corrispondenza in formato elettronico.”

Come si può notare, il consumatore passa automaticamente al sistema paperless se non esercita l'opt-in entro otto settimane dalla comunicazione dell'intermediario finanziario.

Al fine di ottemperare alle variazioni del quick fix, la banca X si è dichiarata pronta a redigere delle comunicazioni da consegnare al cliente: di seguito una breve introduzione alla normativa vigente sulle modifiche delle condizioni contrattuali secondo le delibere della Banca di Italia.

Banca di Italia e la modifica dei contratti stipulati

Attraverso una nota datata 28 marzo 2017²⁹ la Banca d'Italia ha aggiunto delle novità importanti riguardo al tema *jus variandi*, ovvero il diritto di modificare, da parte degli intermediari finanziari, le condizioni contrattuali applicate ai clienti unilateralmente.

In conformità ai principi delle norme di trasparenza e all'articolo 118 del Testo Unico Bancario, la Banca d'Italia ha chiarito che gli intermediari possono modificare le condizioni contrattuali con i consumatori solo se tale opzione è stata resa loro accessibile, si legge nella nota. Si riporta di seguito un estratto del Titolo VI, articolo 118 del Testo Unico Bancario della Banca d'Italia.

²⁹ (Modifiche unilaterali dei contratti bancari e finanziari. Obblighi degli intermediari, diritti dei clienti, ruolo dell'autorità di vigilanza, 2018)

Articolo 118 - (Modifica unilaterale delle condizioni contrattuali)

1. “Nei contratti a tempo indeterminato può essere convenuta, con clausola approvata specificamente dal cliente, la facoltà di modificare unilateralmente i tassi, i prezzi e le altre condizioni previste dal contratto qualora sussista un giustificato motivo. Negli altri contratti di durata la facoltà di modifica unilaterale può essere convenuta esclusivamente per le clausole non aventi ad oggetto i tassi di interesse, sempre che sussista un giustificato motivo.
2. Qualunque modifica unilaterale delle condizioni contrattuali deve essere comunicata espressamente al cliente secondo modalità contenenti in modo evidenziato la formula: ‘Proposta di modifica unilaterale del contratto’, con preavviso minimo di due mesi, in forma scritta o mediante altro supporto durevole preventivamente accettato dal cliente. Nei rapporti al portatore la comunicazione è effettuata secondo le modalità stabilite dal CICR. La modifica si intende approvata ove il cliente non receda, senza spese, dal contratto entro la data prevista per la sua applicazione. In tal caso, in sede di liquidazione del rapporto, il cliente ha diritto all’applicazione delle condizioni precedentemente praticate.”

La Banca d'Italia nel 2017 ha anche evidenziato le situazioni in cui le modifiche unilaterali risultano in contrasto con condotte trasparenti e corrette e impediscono al cliente di assumere scelte consapevoli.

In particolare, ciò può accadere quando:

- Non esiste una correlazione tra i costi alla base della modifica e le tariffe o le tipologie di contratti modificati;
- I costi alla base della modifica sono già stati sostenuti e hanno esaurito interamente i loro effetti;
- Le variazioni aumentano solo temporaneamente le tariffe (c.d. modifiche una tantum);
- Le modifiche sono giustificate da costi già noti al momento della stipula dei contratti;
- Le modifiche non sono commisurate ad un incremento di costi;
- Le variazioni fanno riferimento a più di una motivazione, senza illustrare chiaramente il legame esistente tra ciascuna di esse e gli interventi proposti

- Le modifiche escludono alcune tipologie di clienti o di contratti, maggiorando la quota da recuperare sui clienti toccati dall'intervento.

Predisposizione all'invio di una modifica Unilaterale

Data la complessità dell'argomento e la presenza di diverse condizioni legali da rispettare, il compito di redigere la comunicazione è stato affidato al dipartimento legale interno della banca.

Quindi, per poter procedere con una prima formulazione di dichiarazione unilaterale, si è tenuto un incontro con alcuni rappresentanti legali della banca Y.

In seguito a questo incontro ci si è trovati di fronte ad un bivio, dovendo scegliere tra le seguenti opzioni:

1. L'INVIO di una COMUNICAZIONE INFORMATIVA

- a. Singola Comunicazione Informativa, da inviare tramite il portale online.
PRO: Applicabilità immediata e minor effort realizzativo.
CONTRO: Da definire la modalità di interlocuzione con la sorveglianza bancaria sul tema.
SAVINGS SULL'ANNO: Invii da agosto in avanti.
- b. Comunicazione informativa + modifica unilaterale.
PRO: Applicabilità immediata, minor effort realizzativo e adeguamento formale delle condizioni contrattuali.
CONTRO: Da confermare l'applicabilità nella comunicazione alla sorveglianza bancaria.
SAVINGS SULL'ANNO: Invii da agosto in avanti.

2. L'INVIO di una MODIFICA UNILATERALE

Manovra unilaterale come premessa per poter effettuare la modifica contrattuale.

PRO: Impatto realizzato anche se in tempi più lunghi, Adeguamento formale delle condizioni contrattuali, Modifica allineata con comunicazione fatta ad oggi al regulator.

CONTRO: Saving sul 2023 dimezzati.

SAVINGS SULL'ANNO: Invii di settembre.

Si è deciso poi congiuntamente, in seguito agli incontri con la parte legale e allo Steering Committee, di procedere con una sorta di soluzione 1B, in cui viene redatta un'unilaterale insieme ad una comunicazione informativa: si deve adottare un preavviso congruo rispetto ai 60 gg previsti dalla normativa, entro cui il cliente possa esprimere la volontà di confermare la scelta del cartaceo attraverso più canali messi a disposizione dalla Banca (es. Filiale, Contact center o form da compilare online) e prevedere una modalità che consenta al cliente di ricevere la notifica di messa a disposizione del documento sul portale online.

Si è deliberato di partire da una tipologia di documenti i cui volumi di produzione cartacei fossero alti, di cui si possedesse un'analisi dettagliata sulle numeriche di invio e che fossero attinenti al disegno di legge Quick fix.

Per queste motivazioni, i primi "bersagli" sono stati:

- Deposito titoli
- Gestioni patrimoniali
- Carte di credito

Le parti dedicate alla preparazione dell'unilaterale, conscie dell'urgenza del compito, hanno portato a termine la dichiarazione in circa un mese e hanno deciso di inviarla come allegato agli estratti conti correnti: come descritto in precedenza, a meno di un esplicito diniego del cliente, dopo 60 giorni la validità della comunicazione risulta effettiva: nella parte riguardante i risultati saranno analizzate le diverse unilaterali prodotte.

RISULTATI

Stato di avanzamento del progetto al termine del periodo di tirocinio

Durante un incontro interno dei vertici della Banca Y è stato deciso che sarebbe stato necessario riformulare l'analisi iniziale, visto che il perimetro progettuale risultava troppo ristretto, poiché includeva solamente il 64% della documentazione totale prevista.

Si è pertanto provveduto ad allargare il perimetro alla quasi totalità dei documenti generati, comprendendo tutti quelli archiviati internamente dalla banca, con l'esclusione di un 5% relativo ai documenti prodotti ma non salvati.

Nello specifico, si è deciso di procedere come segue:

- Convocare un coordinamento IT centralizzato utile ad interfacciarsi con i singoli partitari in modo tale da ricevere i tracciati necessari per l'elaborazione dei dati con le numeriche.
- Affidare al gruppo di analisti l'elaborazione delle numeriche da cui partire per quantificare i risparmi per la fase di Discovery.

Di seguito viene riportato l'avanzamento dei vari cantieri al termine del percorso di tirocinio del tesista.

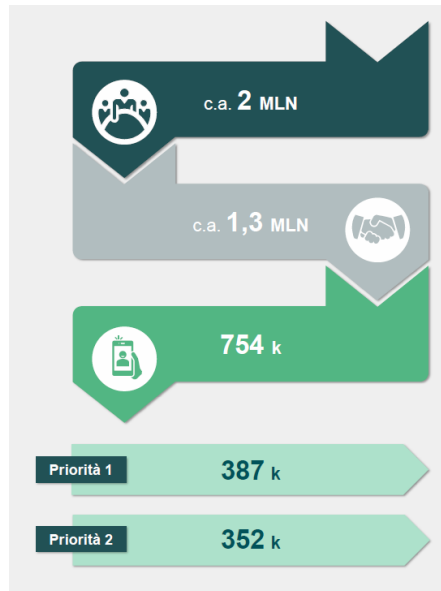
►DISCOVERY

Sono state eseguite le estrazioni dei dati da parte dell'IT, necessarie a identificare i diversi cluster di Clientela.

Analizzando il nuovo perimetro, risultano le seguenti numeriche:

- 2 milioni: Clienti non ancora digitali (principalmente sopra i 65 anni di età o disoccupati).
- 1,3 milioni: Clienti digitalizzabili tra quelli non ancora digitali.

- 754 mila: Clienti digitalizzabili in tempi relativamente brevi tramite un particolare passaggio dedicato.
- 387 mila: Clienti aggredibili tramite proposta su conto corrente.
- 352 mila: Clienti aggredibili a prescindere dal conto corrente.

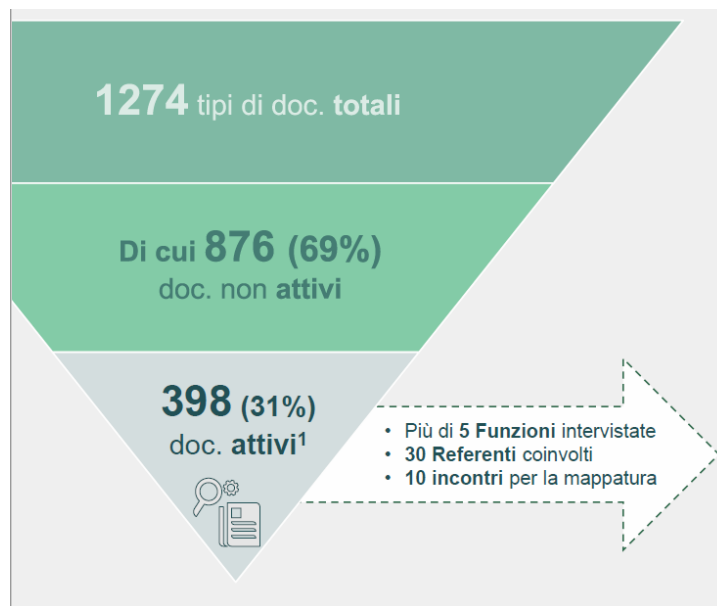


Documento interno alla società di consulenza X

Per aumentare il numero di persone fisiche presenti sul portale web sarà necessario:

- Mettere in atto delle iniziative volte ad incentivare e promuovere tale canale (e.g. Campagne Customer Relationship Management, CRM)
- Estendere il perimetro dei documenti e delle funzionalità disponibili sull'applicativo.

Di seguito un affresco di tutti i documenti prodotti distinti tra attivi e non, in seguito ai riscontri recepiti nella fase di mappatura.



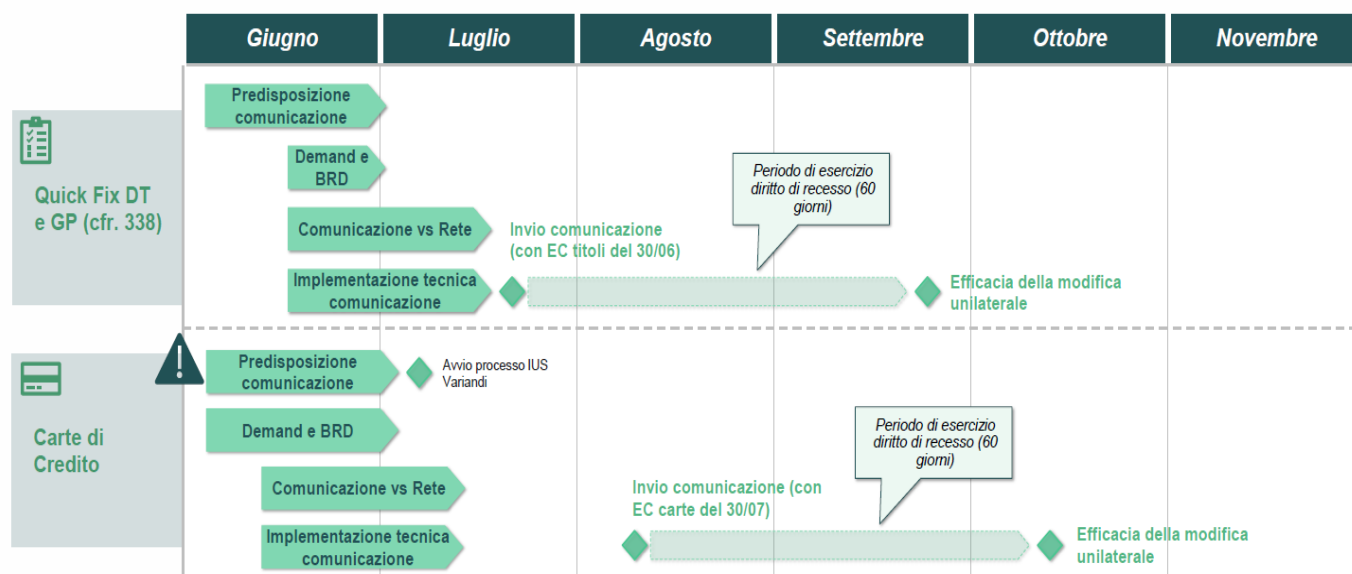
Documento interno alla società di consulenza X

Considerando il totale di 1274 documenti tracciati nella base dati della banca, che tiene conto di tutte le tipologie prodotte dagli anni Ottanta, più di due documenti su tre non risultano attivi poiché:

- Appartenevano ad altre banche e, a seguito del passaggio di proprietà, sono state inglobate in una tipologia di documentazione della banca Y.
- Sono state dismesse nel corso degli anni.

Per questo motivo, al 2023, risultano ancora attivi circa 400 documenti.

►QUICK WIN (Invio delle unilaterali):



Documento interno alla società di consulenza X

Sono stati avviati e indirizzati i tavoli di lavoro concernenti le unilaterali da veicolare sui clienti digitali per incidere sulla digitalizzazione dei documenti ad oggi ancora in cartaceo. E ancora in corso di svolgimento l'assessment dei processi per l'individuazione di eventuali anomalie, mentre per tre tipologie di comunicazioni la dichiarazione unilaterale è stata già inviata.

Nella figura soprariportata è esplicitata una breve panoramica relativa alle due unilaterali già programmate:

1. Predisposizione comunicazione: redazione della comunicazione secondo i canoni adeguati.
2. Demand e BDR: presentare internamente alla banca il BDR ufficiale (Business Requirements Document) per ufficializzare le richieste lato banca e creare un demand al fine di allocare i fondi adeguati.
3. Comunicazione vs rete: invio della comunicazione in allegato all'EC del mese.

4. Implementazione tecnica della soluzione: fase di revisione della comunicazione inviata, in occasione della quale si controllerà l'invio effettivo della documentazione e verranno corretti eventuali bugs.
5. Dopo l'invio ci sarà un periodo minimo di 60 giorni in cui il cliente potrà effettuare l'esplicito diniego.

Attualmente, per quanto riguarda Deposito Titoli e Gestioni Patrimoniali, è previsto che le dichiarazioni unilaterali siano effettive da fine settembre, mentre per quanto riguarda le Carte di Credito si prevede un'operatività da fine ottobre.

Di seguito vengono riportati i risparmi effettivi derivanti da tali iniziative:

	QUICK FIX	CARTE di CREDITO
<i>Descrizione</i>	Manovra unilaterale incentrata sull'area TUF (i.e. Deposito Titoli e Gestione Portafogli)	Manovra unilaterale incentrata sulle Carte di Credito
<i>Obiettivi</i>	Adempienza alla normativa in vigore (Quick fix)	Variazione di costo dell'invio cartaceo da 0,85€ a 0,94€ per le Carte di Credito Consumer, aziendali e dipendenti
<i>Benefici Stimati</i>	150 – 200 k€	620 – 700 k€

Documento interno alla società di consulenza X

Pertanto, a metà ottobre arriveranno i primi risultati economici, con risparmi effettivi previsti pari a circa novecentomila euro.

Nei prossimi mesi sarà realizzata la redazione ed il successivo invio di altre dichiarazioni unilaterali, che non sono state incluse nella tesi perché ancora in fase preliminare.

►INTERVENTI STRUTTURALI:

È stato avviato il disegno dei requisiti da veicolare sui canali digitali per ottimizzare l'esperienza Cliente in termini di consultabilità e fruizione dei documenti digitali. In corso di strutturazione un framework abilitante per evolutive future.

►PIANO DI LAVORO AGGIORNATO

Di seguito il piano di lavoro, che presenta quattro diverse milestone:

1. Raccolta Requisito: scelta dei requisiti da richiedere ai partitari e delle attività fondamentali su cui si baserà l'analisi, concluso il 23 giugno.
2. Interviste ai partitari, concluse l'otto settembre.
3. Stesura analisi funzionale e validazione: redazione di un documento ufficiale da consegnare ai dirigenti della banca di quanto avvenuto nei mesi precedenti, durante l'analisi, e richiesta di validazione.
4. Analisi Tecnica e validazione: questa fase inizierà ad inizio ottobre e sarà piuttosto critica poiché richiederà la progettazione della dashboard di monitoraggio.



Documento interno alla società di consulenza X

CONCLUSIONI e RINGRAZIAMENTI

Come esplicitato nel piano di lavoro sovrastante, il progetto si trova attualmente nella fase di analisi tecnica e si prevede, nel breve periodo, la validazione della stessa; in seguito, verrà creata la dashboard comune, il cui disegno preliminare è stato condiviso a [pagina 96](#).

Per quanto riguarda la dismissione di massa degli invii cartacei, considerando l'area degli estratti conto, è stata prevista la redazione di diverse comunicazioni unilaterali tra la fine del 2023 e l'inizio del 2024.

Il candidato ha avuto la grande opportunità di partecipare attivamente allo sviluppo di un progetto di transizione digitale in tutte le fasi che lo caratterizzano: dapprima le analisi preliminari (contesto e fattibilità), proseguendo con l'analisi funzionale (individuazione degli standard di flusso personalizzati) sino ad eseguire l'analisi tecnica, attualmente non ancora conclusa.

La digitalizzazione è un percorso complesso, che richiede un cambio di mentalità e di organizzazione aziendale, soprattutto nell'ambito di una realtà stazionaria e frammentata come quella di una banca.

Per raggiungere accordi e punti di incontro tra i diversi dipartimenti occorre perseveranza ed un'opera di mediazione reciproca e condivisa: è stato proprio questo aspetto che ha reso l'esperienza del tesista particolarmente formativa e ne ha affinato le capacità relazionali sia dal punto di vista di approccio al cliente sia per quanto riguarda la comunicazione interna al team di consulenza.

RIFERIMENTI:

Bibliografia

- Aničić, J., & Vukotić, R. (2017). THE IMPORTANCE OF CONSULTING IN CONTEMPORARY. (*JPMNT*) *Journal of Process Management – New Technologies, International*, Vol. 5, No 3.
- Cabral, P. C. (2021). WORKING IN DISTRIBUTED TEAMS AND THE USE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES. *S&G JOURNAL*.
- Harris, S. B. (2014). The Rise of Advisory Services in Audit Firms. *Practicing Law Institute 12th Annual Directors' Institute on Corporate Governance*. New York.
- KOZARKIEWICZ, A. (2020). GENERAL AND SPECIFIC: THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON PROJECT PROCESSES AND MANAGEMENT METHODS. *sciendo*.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting. A guide to the profession*. .
- KWAK, Y. H. (2003). *BRIEF HISTORY OF PROJECT MANAGEMENT*.
- Modifiche unilaterali dei contratti bancari e finanziari. Obblighi degli intermediari, diritti dei clienti, ruolo dell'autorità di vigilanza*. (2018). Tratto da BANCA D'ITALIA: <https://www.bancaditalia.it/media/approfondimenti/2017/modifiche-unilaterali-contratti/index.html?dotcache=refresh>
- Sarbanes-Oxley Act, S. 2. (2002). *Sox - Online*. Tratto da Sox - Online: <https://www.sox-online.com/key-sections/section-201-prohibited-auditor-activities/>
- Testo Unico Bancario, Decreto legislativo 1° settembre 1993 n. 385, Versione aggiornata alla legge 23 dicembre 2021, n. 238*. (2022). Tratto da Ministero dell'Economia e delle Finanze: <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/intermediari/Testo-Unico-Bancario.pdf>
- Theo Thesing, C. F. (2021). Agile versus Waterfall Project Management: Decision model for selecting the appropriate approach to a project. *CENTERIS - International Conference on ENTERprise Information Systems / ProjMAN – International Conference on Project MANAGEMENT / HCist - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies* .

Sitografia

(s.d.). Tratto da hinto: <https://www.hinto.com/it/blog/agile-vs-lean>

Big Four Consulting Firms: What You Need to Know. (2021). Tratto da MConsulting Prep: <https://mconsultingprep.com/big-4-consulting-firms>

Cervi, C. (2023). *Certificati di Deposito*. Tratto da https://www.money.it/certificati-di-deposito-cosa-sono-guida#google_vignette

come fare l'analisi tecnica di un progetto. (s.d.). Tratto da Informatica e Ingegneria Online: <https://vitolavecchia.altervista.org/che-cose-a-cosa-serve-e-come-fare-analisi-tecnica-di-un-progetto/>

Consulting Industry. (2016). Tratto da Consultancy.uk: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry>

Data Warehouse and Data Mart. (2021). Tratto da talend, a Qlik company: <https://www.talend.com/resources/what-is-data-mart/>

Distributed Project Management: Modernize the Way You Work with Enterprise Work Management. (2022). Tratto da Leankor: <https://www.leankor.com/distributed-project-management-modernize-with-enterprise-work-management/>

Grajek, G. (2020, Gennaio 10). *YOUATTEST*. Tratto da <https://youattest.com/what-is-the-european-equivalent-of-sox-for-internal-controls/>

Informativa sulla protezione dei dati personali. (2022). Tratto da <https://www.bancaditalia.it/servizi-cittadino/servizi/esposti/Informativa-protezione-dati-personali.pdf>

Khelifi, A. N.-R. (2021). Is Project Management the Right Career for You? *Harvard Business Review*. Tratto da <https://hbr.org/2021/12/is-project-management-the-right-career-for-you>

Laoyan, S. (2022, Gennaio 12). *Asana*. Tratto da <https://asana.com/resources/waterfall-project-management-methodology>

Metodologia Agile: segui il cambiamento per essere smart. (2020). Tratto da Esker: <https://blog.esker.it/senza-categoria/metodologia-agile-segui-il-cambiamento-per-essere-smart/>

PwC and the Big Four. (2023). Tratto da statista.

PwC at a glance. (2022). Tratto da PwC.com: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2022/at-a-glance.html>

PwC in Italia. (2016). Tratto da www.pwc.com/it

Quick Fix. (2023). Tratto da Namirial: <https://focus.namirial.it/quick-fix-informativa-diventa-digitale/>

Ross, M.-C. (2021, Febbraio 1). *Six Critical Steps to Building Trust in Remote Teams*. Tratto da The CEO Institute: <https://www.ceoinstitute.com/member-experience/ceo-insight/blog-article/six-critical-steps-to-building-trust-in-remote-teams>

Schwartz, K. (s.d.). *What is a Distributed Team?* Tratto da spaceiq: <https://spaceiq.com/blog/what-is-a-distributed-team/>

Strumenti di pagamento. (s.d.). Tratto da Banca di Italia: <https://www.bancaditalia.it/compiti/sispaga-mercati/strumenti-pagamento/#:~:text=Bonifico,addebito%20sul%20proprio%20conto%20corrente>

technotification. (s.d.). Tratto da <https://www.technotification.com/2018/06/types-of-developers.html>

Toulon, Z. (2023, Gennaio 25). Tratto da efinancialcareers: <https://www.efinancialcareers.it/news/finance/working-for-the-big-four-pwc-deloitte-ey-kpmg>

Wikimedia. (s.d.). Tratto da <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:EnronStockPriceAugust2000toJanuary2001.svg>

MAILING:

Sono stati utilizzati Documenti interni