POLITECNICO DI

TORINO

Corso di laurea Magistrale in

Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

La gestione di un progetto in PwC: Implementazione di una piattaforma per la gestione dell'operatività in fondi comuni d'investimento e Sicav

Relatore:

Prof. Luigi Buzzacchi

Candidato:

Gianluca Cinquegrani

Sommario

Abstract 4

Introduzione 6

1.Analisi del contesto di riferimento 8

1.1 La gestione di un progetto, analisi sul Project Management Office 8

1.2 Overview sulle società coinvolte nel progetto 14

1.2.1 Cenni storici su PwC 14

1.2.2 Cenni sulle altre società operanti sul progetto 16

1.3 Panoramica sugli standard operativi dell'industria del risparmio gestito 19

1.3.1 Introduzione alle attività svolte da banca corrispondente in veste di Local Paying Agent 25

2. High level feasibility 28

2.1 Scelte strategiche per l'ampliamento del business: Modello di Primary distributor 29

2.2 Principali motivazioni che hanno portato alla scelta di migrazione verso la nuova piattaforma 31

2.3 To be needs del cliente finale 32

2.4Volume delle transazioni gestite dalla piattaforma 34

2.5Modalità di trasmissione e tracciati proprietari 36

2.6 Definizione dello schema applicativo/funzionale 37

2.6.1 Valutazione dei moduli intermedi 41

3. Initial Analysis 46

3.1 Cantieri oggetto di analisi e struttura organizzativa del cliente 46

3.2 Approccio metodologico e canali di comunicazione tra gli attori del progetto 49

3.3 Stesura di un high level project plan 50

3.3.1 Analisi delle criticità emerse in fase di set up progettuale e relative soluzioni 51

3.4 Attività di monitoraggio 58

3.5 Stesura URS pilota 60

3.6 Analisi procedure per la definizione degli URS 63

4.Phase II: 83

4.1 Cruscotto di monitoraggio per la valutazione delle attività interne al Gdl e complessità inerenti ... 83
4.1.1 Attività interne al gruppo di lavoro ... 83
4.1.2 Documentazione da ricevere ... 87
4.2 Analisi funzionale ... 90
4.3Attività propedeutiche alla migrazione ... 94
4.4Standardizzazione dei flussi in/out verso i Transfer Agent ... 96
4.5Conclusioni ... 98
Bibliografia ... 101
Sitografia ... 103

Indice delle figure

Figura 1 - Il triangolo progettuale 9
Figura 2 - PMO models & functions 13
Figura 3 - Modello di commercializzazione dei fondi italiani-sottoscrizione 22
Figura 4 - Modello di commercializzazione dei fondi esteri - sottoscrizione 23
Figura 5 - Schema rapporto collocatore, Sicav, LPA 29
Figura 6 - Schema rappresentativo del modello di Primary distribution 31
Figura 7 - Schema applicativo As - Is della piattaforma 38
Figura 8 -Schema applicativo post revisione 40
Figura 9 - Organigramma cliente finale 48
Figura 10 - High level project plan 54
Figura 11 - Pro e contro attivazione contestuale (o non) ISO 9.0 con migrazione LPA 57
Figura 12 - Cruscotto di monitoraggio dell'andamento del progetto 58
Figura 13 - Tabella collocatori 61
Figura 14 - Dashboard con evidenza errore nella ricezione dei flussi da collocatore 62
Figura 15 - Struttura URS per redazione documento 82
Figura 16 - Monitoraggio attività interne al GdL 86
Figura 17 - Monitoraggio documentazione da ricevere 89
Figura 18 - Processo to be Anagrafica Sottoscrittori 90
Figura 19 - Pro e contro attivazione servizio di order routing 97

Abstract

L'obiettivo dell'elaborato è quello di analizzare e descrivere la gestione di un progetto di implementazione di una nuova piattaforma per la gestione dell'operatività in fondi comuni di investimento e Sicav.

Il suddetto progetto è finalizzato all'incremento dell'efficienza con la quale viene gestito il business del cliente finale del progetto, un noto intermediario finanziario, che opera all'interno dell'industria del risparmio gestito e che basa i propri profitti prevalentemente sulle commissioni che riceve dalle Sicav, per i servizi di intermediazione offerti.

La necessità di automatizzare i processi al fine di renderli più efficienti, ha portato il cliente finale, la branch italiana del sopra citato intermediario finanziario, che si occupa di questo business a livello globale, a collaborare con un nuovo provider informatico -ossia il cliente da noi supportato, attraverso mirate attività di PMO, nello sviluppo della nuova piattaforma.

Il progetto di tesi partirà illustrando una panoramica sul contesto di riferimento, attraverso un'analisi di alto livello sul PMO, sulle aziende impegnate nel progetto, sugli standard e sulle dinamiche dell'industria del risparmio gestito, all'interno della quale operano i players coinvolti nel progetto.

In particolare saranno messi in evidenza gli standard, sia di natura tecnica che di natura relazionale tra gli intermediari.

In seguito è stata esaminata la fase progettuale relativa allo studio di fattibilità, durante la quale sono stati analizzati i volumi di transazioni gestiti dalla vecchia piattaforma, le condizioni tecniche della piattaforma as-is, e le richieste del cliente per la piattaforma to be, oltre alle scelte strategiche (come per esempio il passaggio al modello di primary distributor) da effettuare per poter consentire al cliente finale di espandere il proprio business e consolidare la propria posizione all'interno del mercato.

Appurata la fattibilità tecnico - operativa del progetto è stata analizzata l'initial analysis, ossia la fase del progetto successiva all'high level feasibility, durante la quale sono state svolte attività propedeutiche all'inizio dell'analisi funzionale, come ad esempio la definizione dei cantieri

oggetto di analisi, dell'approccio metodologico utilizzato per la gestione del progetto, e della struttura organizzativa del cliente.

All'interno di questo capitolo vengono definite anche le criticità in fase di set up del progetto e le relative soluzioni determinate al fine di iniziare le attività.

Sono state poi analizzate più nel dettaglio le attività di matrice manageriale (e.g. stesura del project plan) o operativa (e.g. analisi procedure) che il team PwC di supporto al progetto ha sviluppato.

Il capitolo successivo è dedicato alla fase due del progetto, durante la quale è stata condotta l'analisi funzionale, che rappresenta la base per la strutturazione delle funzionalità della nuova piattaforma, oltre ad altre significative attività, mirate alla massimizzazione dell'efficienza nel progetto, come ad esempio la redazione di una dashboard di monitoraggio, volta al controllo delle attività sia interne che esterne al gruppo di lavoro coinvolto nel progetto.

Infine sono state definite le conclusioni e i risultati dell'elaborato.

Introduzione

Il progetto seguito dal tesista durante il periodo trascorso all'interno della realta lavorativa PwC, è mirato alla migrazione di un modulo che rappresenta il core system della piattaforma gestionale tramite cui un importante intermediario finanziario, cura le relazioni con Sicav e collocatori, e attraverso la quale vengono gestiti gli ordini di sottoscrizione, i rimborsi e vengono forniti i dividendi agli investitori di fondi comuni di investimento gestiti da Sicav.

Il progetto è stato svolto grazie al lavoro congiunto di 7 differenti società, ossia:

- Cliente finale: società che usufruirà della nuova piattaforma per la gestione dell'operatività in fondi comuni di investimento e Sicav
- Nuovo provider informatico: cliente seguito da PwC nel corso del progetto, e che offrirà la nuova piattaforma al cliente finale
- Provider informatico uscente: Società sostituita nell'erogazione del servizio al cliente finale, per motivazioni di natura contrattuale e tecnologica
- Altra società di consulenza: che offre servizi di PMO al cliente finale del progetto
- Società esterna per l'analisi funzionale: che si è occupata di fornire un ausilio al nuovo provider informatico, per le analisi funzionali relative alla nuova piattaforma
- Intermediario per la gestione dei flussi: Si è occupato per conto del nuovo provider informatico di rendere più efficiente la gestione dei flussi verso i Transfer Agent gestiti dalle differenti Sicav
- PwC, ossia la società che all'interno del progetto svolge un ruolo di supporto progettuale e manageriale nei confronti del nuovo provider del servizio

Il ruolo del team PwC è stato quello di valutare inizialmente la fattibilità del progetto, le condizioni tecnologiche e infine la gestione dello stesso attraverso mirate attività di project management.

Il supporto al nostro cliente (ossia il service provider informatico) non si è però limitato al classico paradigma tempi, costi, qualità del project management, ma è andato oltre partendo da una accurata analisi dei processi della piattaforma as – is sulla quale si è andati ad intervenire, al

fine di comprendere quali fossero i punti di forza e di debolezza del sistema, con l'obiettivo di creare un prodotto efficiente ed affidabile per il cliente finale dell'intero progetto.

La conoscenza del contesto nel quale siamo andati ad operare, e in particolare del prodotto che bisognava sostituire, è risultata fondamentale per avere una percezione corretta delle soluzioni migliori da proporre al cliente in merito a tempi, costi e allocazione delle risorse, nonché al monitoraggio costante dello stato di avanzamento dei lavori.

1.Analisi del contesto di riferimento

1.1 La gestione di un progetto, analisi sul Project Management Office

L'evoluzione dei modelli di business degli ultimi anni, con una crescente tendenza da parte delle aziende a razionalizzare i processi per la gestione simultanea di numerosi progetti, ha reso sempre più rilevante la funzione dei project management Office all'interno delle organizzazioni, specie se di medie – grandi dimensioni.

Il project management office si occupa di definire e verificare che vengano mantenuti determinati standard di efficienza e qualità all'interno dei progetti svolti dalle organizzazioni.

La ricerca dell'efficienza viene perseguita principalmente attraverso la standardizzazione delle procedure che vengono attuate all'interno delle progettualità, nonostante il necessario adattamento ai diversi contesti nei quali si va ad operare.

Il PMO è definito ad alto livello come "la struttura che ha il compito di gestire i cambiamenti organizzativi che conducono verso obiettivi strategici". (Aubry & Hobbs, 2011, p. 60).

O è definito più nel dettaglio come "l'entità organizzativa che sviluppa processi e pratiche per adottare strumenti e tecniche di pianificazione completi per progetti, proposte e portafogli" (Rad, P. F., & Anantatmula, V. (2010)).

Il primo obiettivo di una azienda è quello di creare valore per i propri stakeholders, e il project management svolge un ruolo chiave per il raggiungimento di tale obiettivo. (Anantatmula & Rad, 2016).

Di conseguenza visto che ogni progetto contribuisce al successo finanziario di una organizzazione, "il Project management è ampiamente riconosciuto come una competenza critica" (Hurt & Tomas, 2009).

Specialmente in un contesto socio- economico in continua evoluzione, e in mercati ormai globali all'interno dei quali vi è la possibilità di delocalizzare, ricercando know – how a basso costo anche in settori altamente specializzati, la capacità di gestire in maniera efficiente i progetti, ha

ottenuto sempre maggiore rilevanza per “rispondere ai cambiamenti organizzativi e per mantenere un vantaggio competitivo”.(Amaral & Araujo, 2009) .

Il project management affonda le proprie radici sul paradigma “tempi, costi, qualità”.

In tal senso è possibile immaginare un progetto come se fosse delimitato da un triangolo (figura 1) dove i tre lati rappresentano i vincoli ai quali esso è sottoposto. Ogni progetto, infatti, ha uno scope delimitato da vincoli di tempo, costi e qualità. L’immagine del triangolo rende bene l’idea: allungando uno dei tre lati, anche gli altri due risentono della perturbazione. Il triangolo è in tensione da tutte e tre le parti perché i tre vincoli sono divergenti tra di loro.

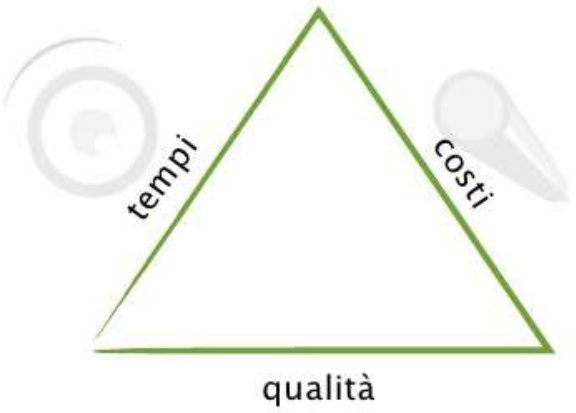


Figura 1 - Il triangolo progettuale

L’obiettivo che il project manager deve raggiungere, è quello di trovare un equilibrio tra questi tre vincoli rendendoli idonei ai deliverables progettuali.

Secondo la visione di Rockart, il project manager per raggiungere gli obiettivi che si è prefissato deve esaminare i fattori critici di successo della progettualità che sta analizzando (Rockart, J. F. (1982).)

Alcuni studi recenti hanno suggerito come indicatori per la misura delle performance di progetto, anche i seguenti fattori:

- Programma progettuale
- Budget pianificato
- Specifiche di qualità
- Soddisfazione del cliente

(Berssaneti, F. T. and Carvalho, M. M.(2015).

In fase di analisi del progetto, è necessario valutare i fattori critici di successo, per affrontare con la dovuta consapevolezza i temi più rilevanti, in output invece, al fine di valutare la qualità del lavoro svolto, bisogna misurare in maniera qualitativa e quantitativa il grado di raggiungimento di soddisfazione/benefici in merito - secondo la visione di Turner – alle seguenti tematiche:

- Soddisfazione dello scopo del business
- Benefici forniti all'owner del business
- Soddisfazione delle esigenze dei proprietari, degli utenti e di tutte le parti interessate
- Soddisfazione degli obiettivi prefissati
- Valutazione del deliverable in termini di specifiche, budget e tempistiche
- Soddisfazione delle esigenze del team di progetto
- Profitto ottenuto

Turner, J. (1999).

Quando il PMO è implementato in azienda, è necessario adattare le sue caratteristiche, i ruoli e le funzioni al contesto organizzativo e strategico all'interno del quale deve essere inserito (Cunha & Moura, 2014)

In questa ottica alcuni recenti ricerche, hanno evidenziato la possibilità di differenziare le attività di project management in 3 differenti modelli o livelli:

- Basic PMO
- Intermediate PMO
- Advanced PMO

Ferreira Helena,(Jun 2016)

Basic PMO

Il PMO di base fornisce un supporto all'organizzazione al fine di permetterle di creare la conoscenza necessaria per essere in grado di gestire i propri progetti.

In particolare le attività del PMO a questo livello consistono principalmente nella creazione di una conoscenza comune all'interno dell'organizzazione, che possa essere gestita attraverso la storicizzazione all'interno di DB delle informazioni raccolte dai diversi progetti per poi essere condivisa, affinché gli insegnamenti, sia positivi che negativi, possano essere utilizzati a vantaggio dell'organizzazione in futuro.

La diffusione della conoscenza deve essere perseguita oltre che attraverso la creazione di DB ad hoc, anche tramite l'interazione sociale tra i membri dell'organizzazione, ed è semplificata dalla creazione di best practices standardizzate e dal training delle persone che devono permettere che tali informazioni si diffondano (e.g. gatekeeper).

Intermediate PMO

A questo livello la conoscenza creata, viene inserita nel singolo contesto progettuale, attraverso la creazione di una "piattaforma della conoscenza", tramite la quale viene assicurata la possibilità di poter attingere a vecchie informazioni su progetti dello stesso tipo e viene standardizzato il processo di valutazione dei progetti appena terminati, da parte dei manager che li hanno gestiti.

In particolare il project management office si assicura che venga fornito costante supporto e training ai manager.

A questo livello il PMO aziendale è in grado di identificare i rischi e le maggiori problematiche, di valutare le performance progettuali e di effettuare una prioritizzazione dei differenti progetti, fornendo a ciascuno di essi un supporto e svolgendo un ruolo di supervisione rispetto a tutte le differenti progettualità.

In tal senso un ruolo fondamentale è svolto dal management delle risorse umane, che deve assolvere il compito di bilanciare le competenze presenti in azienda e assicurarsi della coesione all'interno dei team di progetto.

Advanced PMO

Il fatto che venga implementato il PMO a questo livello, è sintomo del fatto che questa funzione sia vitale per l'organizzazione.

Il project management office a questo livello non svolge più il ruolo di supervisore all'interno dell'organizzazione, ma rappresenta una funzione core, che assolve le scelte strategiche dell'organizzazione e poi controlla che vengano rispettati gli standard qualitativi richiesti.

La gestione finanziaria dei progetti, il loro monitoraggio e la responsabilità sul project portfolio management sono tutti a capo della struttura del PMO, che fornisce tra le altre cose anche un sostegno di tipo amministrativo alle risorse, e fornisce un supporto alla gestione dei bisogni dei clienti.

Di seguito viene mostrata una tabella esemplificativa che mostra le funzioni assolte dal PMO a tutti i livelli precedentemente indicati:

PMO Models	Functions	References
Basic	Leading the organizational transition to an efective project enviroment	(Dai & Wells, 2004; Kwak & Dai, 2000)
	Knowledge management • Transferring Knowledge • Increase the knowledge about previous projects • Developing and maintaining project historical archives • Repository of lessons lerned	(Dai & Wells, 2004; Desouza & Evaristo, 2006; Pellegrinelli & Garagna, 2009; Pemsel & Wiewiora, 2013)
	Standardize best practices	(Desouza & Evaristo, 2006)
	Provide well-trained project manager (through training, workshops and seminars)	(Artto, Kulvik, Poskela, & Turkulainen, 2011; Dai & Wells, 2004; Desouza & Evaristo, 2006; Kwak & Dai, 2000; Singh et al., 2009)
	Informal social interaction	(Pemsel & Wiewiora, 2013)
Intermediate	Develop skills and methodologies (Methods, Standards and tools)	(Cunha & Moura, 2014; Desouza & Evaristo, 2006; Kwak & Dai, 2000)
	Initiate a knowledge platform • Ensure that new projects are applying lessons learned • Post – Project Evaluation	(Dai & Wells, 2004; Kwak & Dai, 2000; Müller et al., 2013; Pemsel & Wiewiora, 2013; Singh et al., 2009)
	Provides project management consulting and mentoring periodically	(Kwak & Dai, 2000)
	Monitor and control project performance	(Cunha & Moura, 2014)
	Risk Management (identifying risks and potencial issues)	(Dai & Wells, 2004; Desouza & Evaristo, 2006; Kwak & Dai, 2000)
	Evaluations, analyze and projects prioritization	(Artto et al., 2011)
	Support the projects	(Cunha & Moura, 2014; Kwak & Dai, 2000)
	Collating, summarising and reporting on the progress of projects	(Pellegrinelli & Garagna, 2009)
	Supervision role inside the organization	(Pellegrinelli & Garagna, 2009; Singh et al., 2009)
	Human resouces management • Balancing competencies • Ensure the cohesion of the team with the project manager	(Dai & Wells, 2004; Müller et al., 2013; Pemsel & Wiewiora, 2013)

PMO Models	Functions	References
Advanced	Ensure that projects are aligned with strategic objectives of the organization	(Cunha & Moura, 2014; Desouza & Evaristo, 2006)
	Control and Quality assurance	(Pemsel & Wiewiora, 2013)
	Financial Management • Monitor and control of projects costs and schedule • Providing project administrative support	(Artto et al., 2011; Pemsel & Wiewiora, 2013)
	Provide interpretative assessments	(Cunha & Moura, 2014)
	Project portfolio management (management of multi-projects)	(Cunha & Moura, 2014; Desouza & Evaristo, 2006)
	Management of the customers' needs	(Müller et al., 2013)

Figura 2 - PMO models & functions

1.2 Overview sulle società coinvolte nel progetto

1.2.1 Cenni storici su PwC

PwC nasce nel 1998 dalla fusione di “Price Waterhouse” e “Coopers & Lybrand”, entrambe società operanti nel settore della revisione contabile sin dal diciannovesimo secolo.

Nel 2002 l’intero “consultancy business” di PwC è stato venduto a IBM per 3.9 mld$ in cash e stock, e successivamente assorbito dall’IBM Global Business Services.

PwC è un network internazionale, leader nei servizi professionali alle imprese, che conta circa 250 mila professionisti che operano in 743 città di 158 diversi paesi al mondo.

E’ una delle 4 “Big four” per la revisione contabile insieme a Deloitte, EY e KPMG.

La società è stata insignita per 7 anni consecutivi del premio come più importante società di revisione contabile al mondo.

Attualmente PwC fornisce servizi a 422 delle 500 aziende inserite dalla rivista “Fortune” nella lista “fortune 500”, all’interno della quale sono elencate le aziende che annualmente hanno percepito maggiori introiti negli Stati Uniti d’America.

La mission della società è “building trust in society and solve important problems”, e si basa su 5 valori fondamentali condivisi con i professionisti che fanno parte del network internazionale, ossia:

- Agire con integrità
- Fare la differenza
- Avere cura
- Lavorare insieme
- Reimmaginare il possibile

La struttura organizzativa di PwC consta delle seguenti 3 linee di servizio:

- Assurance
- Advisory

- TLS (Tax & Legal Services)

Riguardo la consulenza strategica, inizialmente gestita internamente, nel 2014 è stata creata una società a sé stante chiamata “Strategy &”.

I servizi professionali offerti da PwC sono i seguenti:

- Assurance
- Advisory
- Tax advisory/ Tax controversy
- Legal
- Data Analytics
- Management consulting
- Financial advisory
- Actuarial
- Strategy consulting

In particolare l’area relativa al progetto che verrà analizzato nel presente elaborato è quella “Operations”, appartenente alla linea di servizio “Advisory” e operante nell’ambito del financial advisory.

Fonte: Wikipedia/ Pwc internal portal

1.2.2 Cenni sulle altre società operanti sul progetto

Le società descritte all'interno di questo paragrafo non potranno essere in alcun modo citate direttamente per il rispetto del Not Disclosure Agreement siglato dal tesista con le differenti controparti.

Nel dettaglio di seguito vengono espressi dei riferimenti alle altre società operanti nel progetto, utilizzando per ciascuna di esse la nomenclatura utilizzata nell'introduzione di questo elaborato.

1.2.2.1 Cliente finale

Il cliente finale è la branch italiana di un player che a livello globale opera nel settore bancario, e in particolare opera come fornitore specialista di servizi di pagamenti, custodia di titoli e servizi di tesoreria per conto di enti finanziari e altri investitori istituzionali.

I servizi offerti da questa società sono regolamentati da una serie di direttive, quali UCITS (Undertakings for Collective Investment in Trasferable Securities) o MIFID (Markets In Financial Instruments Directive) a livello europeo e le direttive CONSOB a livello nazionale, che non solo evidenziano gli obblighi che il Local Paying Agent deve assolvere, ma ne istituzionalizza l'operato, poiché all'interno delle direttive è espressamente indicata la necessità per le Sicav di collaborare con LPA per poter operare all'interno del mercato di uno specifico paese.

L'operato delle Sicav è infatti monitorato dal LPA, che ha il ruolo di garantirne la conformità con le regole espresse dalla giurisdizione nazionale.

1.2.2.2 Nuovo provider informatico

Il nuovo provider informatico si occupa di offrire ai propri clienti servizi informatici, o di natura amministrativa nel settore finanziario, finalizzati a gestire ogni tipologia di fondo (chiuso, aperto, immobiliare, hedge) e in particolare è stato scelto dal cliente finale sia per la sua esperienza nel settore che per l'elevato livello di automazione delle proprie soluzioni tecnologiche, molto distanti dalle logiche utilizzate dal vecchio provider, ormai obsolete e poco performanti.

1.2.2.3 Provider informatico uscente

Questa società è strutturalmente e operativamente simile a quella appena descritta e che la sostituirà nell'erogazione del servizio al cliente finale.

Le scelte che hanno portato alla sostituzione, sopra accennate sono di natura sia commerciale che tecnologica.

In particolare la mancanza di autonomia del provider informatico uscente dovuta all'utilizzo di subfornitori per lo sviluppo di soluzioni tecnologiche, nonché la scarsa flessibilità nella risoluzione di problemi e nell'implementazione di nuove soluzioni sono alcune delle motivazioni alla base della scelta di cambiare fornitore, che sono espresse più nel dettaglio all'interno del paragrafo 2.2.

1.2.2.4 Altra società di consulenza

E' una società di consulenza che opera prevalentemente sul mercato europeo e con un focus diretto sui financial services, e che all'interno del progetto ha assolto per conto del cliente finale del progetto compiti equivalenti a quelli svolti dal team PwC per il nuovo provider informatico, si è dunque occupato prevalentemente della gestione delle risorse interne, riguardo l'allocazione e il monitoraggio del lavoro da loro svolto, della gestione dei tempi e dei costi, oltre a tutte le attività a corollario mirate ad incrementare l'efficienza dei processi del proprio cliente nell'ambito di questo progetto.

1.2.2.5 Società per l'analisi funzionale

E' una piccola società boutique che fornisce servizi in merito a processi operativi e regolamentari all'interno del settore finanziario.

All’interno di questo progetto ha un ruolo prevalentemente legato alla fase di analisi funzionale dei processi della vecchia piattaforma e nella strutturazione delle analisi per i processi inerenti alla nuova piattaforma.

In particolare ha fornito il proprio know – how in merito ai processi di banca corrispondente e riguardo i processi di comunicazione con i Transfer Agent delle Sicav e in generale a tutto il mondo dei fondi esteri.

1.2.2.6 Intermediario per la gestione dei flussi

Si tratta di una società che si pone l’obiettivo di creare efficienza e semplicità d’uso all’interno di tutta la filiera distributiva dell’industria dei fondi di investimento.

Forniscono soluzioni informatiche, regolamentari e informative per professionisti operanti nel settore finanziario a livello globale.

All’interno del progetto, attraverso una partnership iniziata con il provider informatico entrante e assistito da PwC, hanno un ruolo mirato all’ottimizzazione nella gestione dei flussi informativi che dovranno essere scambiati con i Transfer Agent delle Sicav.

In particolare la sopra citata ottimizzazione sarà ottenuta attraverso la creazione di un singolo flusso proprietario attraverso il quale colloquieranno il provider informatico e questa società, che poi si occuperà di declinare il contenuto del flusso negli n dialetti riconosciuti dagli n TA.

Questo comporterà una riduzione sostanziale delle difficoltà operative in carico al nuovo provider informatico, e permetterà al cliente finale di usufruire di una serie di vantaggi a livello di tempi per la gestione delle attività quotidiane, flessibilità e diminuzione dei rischi.

1.3 Panoramica sugli standard operativi dell'industria del risparmio gestito

Al fine di dare un'indicazione corretta riguardante il contesto all'interno del quale si muove la società oggetto di analisi, si è pensato di sviluppare un paragrafo che mostrasse gli stakeholders con i quali esso si interfaccia, e le best practices espresse dall'industria italiana del risparmio gestito, in tema di processi relativi alla gestione degli ordini e dei flussi informativi tra gestori, intermediari e banche depositarie.

Questa introduzione risulta necessaria al fine di comprendere le dinamiche che stanno alla base del business analizzato, visto che il modo in cui la piattaforma che gestisce gli ordini e i flussi informativi sarà modificata, è strettamente dipendente da questi standard di processo e comunicativi.

Le aree identificate, e per le quali sono stati creati dei veri e propri standard, rispetto all'organizzazione dell'operatività, sono le seguenti:

- Fund Processing Passport (strumento di standardizzazione sui dati storici dei fondi)
- Apertura e modifica dei conti
- Trasferimento delle operazioni

All'interno di queste aree sono stati definiti standard sia di natura tecnica, che vanno ad analizzare tempistiche e modalità di lavorazione degli ordini, che di natura relazionale tra gli intermediari e riguardanti i diversi elementi di business.

Inizialmente si era pensato di introdurre una controparte centrale per la sottoscrizione e il rimborso delle quote, in sostituzione alle società di gestione del risparmio (SGR), poi però si è optato per una standardizzazione dei flussi informativi.

I dati emersi dalle indagini svolte durante gli ultimi anni, hanno mostrato un forte ricorso all'automazione nel mercato Irlandese e nel mercato cross border Lussemburghese. Si parla di un livello di automazione superiore al 70% e un livello di standardizzazione ISO dei flussi che sfiora il 60%.

Dalla valutazione della documentazione relativa alle linee guida che sono state elaborate dal tavolo tecnico interassociativo per la standardizzazione dei fondi comuni, è emerso che è stato promosso l'utilizzo dello standard ISO 20022

Le linee guida sono legate a raccomandazioni

- Generali
- Legate all'invio degli ordini
- Relative all'utilizzo dello standard tecnico
- Operative

A **livello generale** si è espressa la necessità di minimizzare i rischi operativi e finanziari, che i fondi abbiano a disposizione il passaporto per la gestione amministrativa dei fondi e che esso sia costantemente aggiornato e che ci sia inoltre un riferimento univoco riguardo gli accordi di distribuzione tra collocatore e SGR.

Riguardo **gli ordini** i punti cardine sono:

- Comunicazione esclusivamente in via elettronica
- Conti da utilizzare e informazioni su banche depositarie e transfer agent devono essere definite in via preliminare
- I soggetti che eseguono gli ordini e gli intermediari di secondo livello devono provvedere alla validazione degli stessi eliminando eventuali errori, la conferma dell'avvenuta ricezione e l'esecuzione degli ordini e occupandosi della gestione dei rischi connessi agli ordini

Rispetto invece alle tematiche relative **all'utilizzo dello standard tecnico** è stato deciso che:

- Venga utilizzato lo standard ISO 20022 per l'invio dei flussi
- Gli intermediari finanziari sono identificati tramite l'uso del codice BIC
- Le società promuovono come unica modalità di identificazione dei fondi a livello di classe, i codici ISIN (ISO 6166), che quando possibile viene utilizzato anche per avere ulteriori dettagli (es. paesi,valute)

Dal punto di vista puramente **operativo** invece, i punti cardine sono:

- Centralità del FPP (Fund Processing Passport), ossia una scheda riassuntiva contenente tutte le informazioni operative di ciascun fondo (e.g. modalità di sottoscrizione, rimborso e trasferimento, anagrafica, politica dei dividendi) e dell'INP (Integrazione Nazionale al Passaporto) le cui informazioni rappresentano un punto cruciale per l'automazione dei processi interni, e che devono essere costantemente aggiornati dalle società di gestione del risparmio
- Standardizzazione del processo di apertura/chiusura conto rapporto (Processo sviluppato dagli intermediari di primo e secondo livello, rispettivamente collocatori e SIP)
- Standardizzazione processo di gestione degli ordini, di conversione e di rimborso

A livello Macro sono stati formalizzati degli standard per la commercializzazione dei fondi italiani ed esteri, di seguito viene svolta una rapida panoramica in tal senso, che è stata utile anche per capire la conformità della piattaforma as-is rispetto agli standard e per capire quali moduli potessero essere eliminati senza omettere alcun passaggio comunicativo necessario giuridicamente.

Di seguito sono mostrati gli standard:

Commercializzazione dei fondi Italiani:

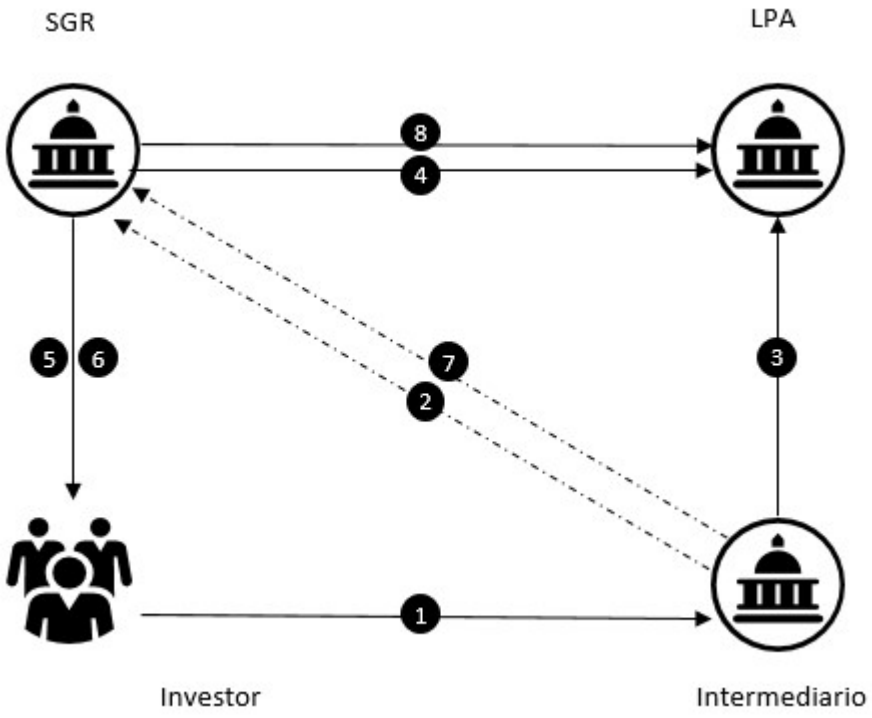


Figura 3 - Modello di commercializzazione dei fondi italiani-sottoscrizione

Nel modello di commercializzazione dei fondi Italiani, l'investitore retail o istituzionale nel momento in cui vuole sottoscrivere le quote di un fondo, conferisce l'ordine di sottoscrizione all'intermediario di primo livello, ossia il collocatore, che è l'interfaccia sia con l'investitore che con la Società di gestione del risparmio, per la quale si occupa di piazzare i prodotti finanziari sul territorio.

Il collocatore viene remunerato dalla SGR tramite commissione in proporzione all'ammontare delle quote di fondi che è riuscita a collocare.

Il collocatore invia l'ordine di sottoscrizione alla SGR, e in particolare qualora il mezzo di pagamento sia il bonifico direttamente viene accreditato l'ammontare investito nel conto tenuto dalla SGR presso la banca depositaria.

Nel caso di modalità differenti (e.g. assegni) è la SGR a inviare alla banca depositaria indicazione dell'ammontare sottoscritto.

Vengono inoltre calcolate dalla SGR le quote da assegnare al sottoscrittore e viene inviata una lettera di conferma dell'operazione a quest'ultimo.

La SGR a questo punto comunica l'avvenuto ordine al collocatore e alla banca depositaria.

E infine la banca depositaria, che è l'istituzione finanziaria che si occupa della custodia dei titoli dei fondi comuni di investimento gestiti dalla SGR e vigila sul suo operato, aggiorna il conto liquidità della SGR ed emette i certificati di conferma per il sottoscrittore.

Commercializzazione dei fondi esteri:

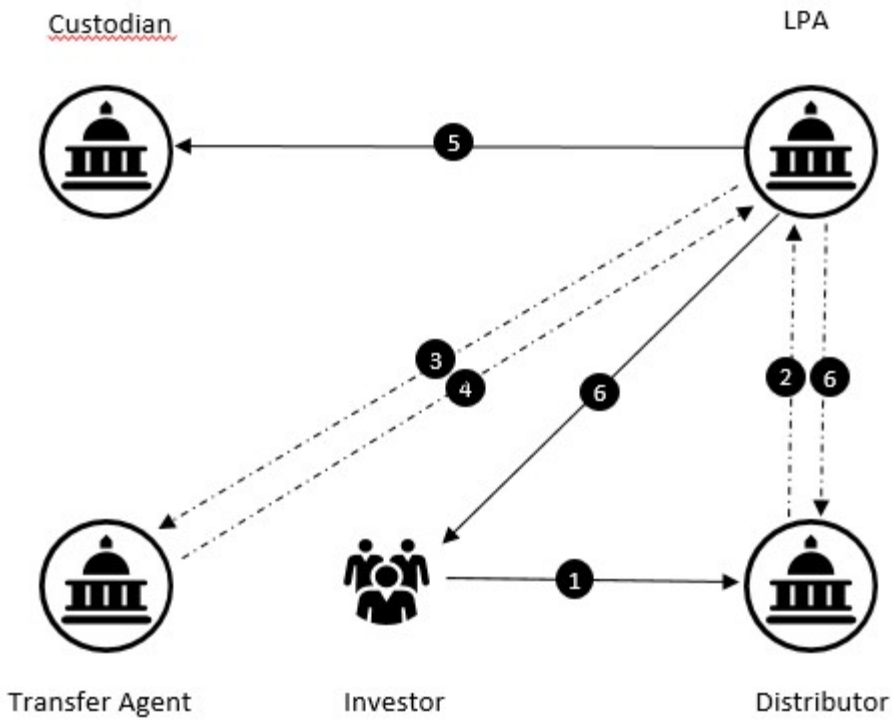


Figura 4 - Modello di commercializzazione dei fondi esteri - sottoscrizione

Nel modello dei fondi esteri abbiamo gli intermediari di primo livello, ossia i collocatori, che rimangono la prima interfaccia con gli investitori sia retail che istituzionali.
A metà tra i collocatori e le Sicav, vi è però un ulteriore intermediario, che è appunto il Local Paying agent, ossia il soggetto incaricato dei pagamenti da parte della Sicav, che a sua volta si avvale anche di un Transfer agent e di un custodian.
I flussi vanno dal local Paying agent al TA, che è una banca commerciale che si occupa per conto della Sicav di tenere i registri degli investitori e monitorare i saldi dei loro conti, e si assicura che – qualora siano dovuti - gli investitori ricevano il pagamento di interessi e dividendi.
Il Custodian, ha il mandato da parte della Sicav di custodire gli strumenti finanziari e di aggiornare il conto liquidità del fondo.

Per quel che riguarda la parte commerciale alla base della distribuzione delle quote dei fondi, la Sicav entra in negoziazione con i vari distributori riguardo le commissioni da versare in caso di collocamento dei propri fondi.
Successivamente la Sicav entra in relazione commerciale con il Local Paying Agent che funge da intermediario per i fondi esteri e che guadagna attraverso le commissioni.
Le commissioni per LPA si aggirano solitamente intorno al 3% - 4% degli AuM (Asset Under Management) annui gestiti per conto della Sicav.
Inoltre un LPA guadagna un ammontare fisso solitamente nell'ordine di 9- 10 € per singola transazione effettuata.
Dal punto di vista dei flussi, in genere il Local Paying Agent per ogni Sicav, fa un package unico delle somme di denaro arrivate da tutte le banche che hanno investito in quote dei fondi della Sicav.
Al TA arrivano i movimenti complessivi basati sulla quota base per azione del fondo preso in considerazione, ed è il TA a calcolare le trailer fees, che sono delle commissioni che dipendono dal lasso temporale in cui il collocatore vende il prodotto finanziario della Sicav.
Per cui in proporzione, più a lungo un collocatore vende le quote di un fondo gestito da una Sicav, maggiori saranno le commissioni che la Sicav verserà al collocatore.
Il tema delle trailer fees, è rilevante, poiché una delle possibili scelte strategiche del Local Paying Agent protagonista di questo progetto, potrà essere quella di passare ad un modello di "Primary

distributor", la cui conseguenza sarebbe quella di avere maggiore influenza su collocatori e Sicav, per esempio essendo owner della gestione delle trailer fees.

Il passaggio dal modello di commercializzazone dei fondi italiani a quello dei fondi esteri, e dunque lo studio delle differenze tra i due modelli, è stato analizzato in maniera approfondita dal nostro cliente, che fino ad oggi si è occupato solamente di fondi italiani e che per fornire il servizio a questo cliente ha la necessità di adattare la propria piattaforma al nuovo business.

Riferimento per il paragrafo 1.3 : C.Serio,A.Milanesio (2011) Linee guida per la standardizzazione dell'operatività dell'industria del risparmio gestito;Milano, Assogestioni

1.3.1 Introduzione alle attività svolte da banca corrispondente in veste di Local Paying Agent

La piattaforma che durante il progetto sarà modificata, opera al fine di permettere l'esecuzione e la gestione dell'operatività in fondi comuni d'investimento e Sicav.

Le modalità attraverso la quali la società opera per il collocamento delle quote degli investitori, e quindi gli standard operativi adottati per la commercializzazione dei fondi italiani ed esteri,sono fondamentali per capire i meccanismi operativi e per implementare le linee guida del lavoro da svolgere sui moduli attualmente esistenti nella piattaforma da modificare.

La società, funge da intermediario tra i collocatori e le Sicav, che gestiscono i fondi nei quali gli investitori finali vogliono investire.

In particolare le società a capitale variabile (SICAV) che gestiscono i fondi aprono un conto corrente in banca.

Questi conti devono avere sempre un saldo pari a zero, aggiornato quotidianamente.

Un sottoscrittore che è interessato all'acquisto di azioni di fondi, tramite il collocatore (la banca che funge da primo intermediario) gira al local paying agent il bonifico che viene direttamente accreditato sul conto della SICAV e al Local Paying Agent rimangono le commissioni sui flussi di denaro.

Negli ultimi anni, anche a causa dell'introduzione di normative europee come la MIFID II, redatta al fine di fornire una maggiore tutela ai risparmiatori e agli investitori, il ruolo del Local Paying Agent ha assunto estrema rilevanza nel mercato dei servizi di asset management, poiché l'LPA assolve la funzione di Pivot per quei fondi esteri e non "domiciliati" in Italia che vogliono distribuire i propri prodotti finanziari in Italia.

L'ufficio banca corrispondente (del cliente) assolve i ruoli di local paying agent e Investors relation agent

Nell'ambito dell'attività di Paying Agent, la banca corrispondente svolge le funzioni di intermediazione dei pagamenti legati alla partecipazione nell'OICR (Organismi di investimento collettivo del risparmio), e in particolare si occupa di sottoscrizioni, rimborsi e di corrispondere i dividendi.

Nel ruolo di Investors Relation Agent, intrattiene i rapporti tra gli investitori residenti sia in Italia che all'estero e la sede statutaria e amministrativa dell'OICR all'estero, curandone l'offerta in Italia.

Più nel dettaglio, i principali compiti assolti da BC in veste di LPA, sono:

- Gestione delle attività amministrative connesse alle domande di sottoscrizione
- Attivazione delle procedure utili affinché le operazioni di sottoscrizione, rimborso e pagamento dei proventi vengano svolte regolarmente e nel rispetto delle norme vigenti
- Inoltrare al sottoscrittore la lettera di conferma contenente:
    - Importo lordo versato
    - Importo netto investito
    - Quote o azioni sottoscritte
    - Mezzo di pagamento utilizzato
    - Data di ricezione
    - Data di sottoscrizione

- Consegna all'acquirente delle quote del fondo, del certificato rappresentativo delle quote o azioni
- Cura delle relazioni con investitori, compresa la valutazione di eventuali reclami
- Eseguire tutti i servizi e le procedure necessarie per l'esercizio dei diritti sociali (e.g. delibere assemblea dei soci) connessi con le parti degli OICR detenute da investitori residenti in Italia
- Conservare copia dell'ultima relazione semestrale e annuale redatta dall'OICR, da mettere a disposizione dell'investitore

2. High level feasibility

Durante le fasi iniziali è stato svolto uno studio di fattibilità del progetto mirato alla determinazione della sostenibilità finanziaria e operativa, e di conseguenza alla convenienza nell'intraprendere il progetto stesso.

In tal senso, si è proceduto con la valutazione della condizione as – is della piattaforma, andando a determinare eventuali criticità, che potessero rappresentare un ostacolo al progetto o delle opportunità per lo svolgimento di ulteriori attività parallele a quella inizialmente identificata, e da proporre al cliente finale.

I primi incontri con il cliente, sono stati mirati al reperimento delle informazioni necessarie in merito ai volumi di transazioni gestite in aggregato dalla piattaforma di pagamenti, fondamentali per tarare il nuovo modulo e assicurare gli standard qualitativi richiesti dal cliente, e che non sono stati soddisfatti dal fornitore precedente, motivo per il quale si è deciso di virare verso il nuovo fornitore.

In particolare si è parallelamente indagato sui numeri gestiti dalla attuale piattaforma, e sugli obiettivi che ci si è prefissati di raggiungere negli anni a venire, per far sì che il modulo sia sin da subito in grado di gestire una crescita esponenziale dei volumi di transazioni senza incappare nelle difficoltà del sistema soggetto a sostituzione.

Sin dai primi incontri è emerso come la volontà del cliente fosse quella di passare ad un sistema basato sulla maggiore automazione dei processi, e la conseguente eliminazione di una serie di attività manuali svolte dagli utenti, che avevano come conseguenza l'abbassamento della qualità media, a causa della percentuale presente di errori di natura umana.

Inoltre è emersa la volontà del cliente di sviluppare un web channel sulla nuova piattaforma che fornisca chiara visibilità e tracciabilità in merito allo stato di ogni transazione, con la prospettiva di integrare la piattaforma con ulteriori servizi addizionali (es. monitoraggio della transazione di tipo web based) in futuro.

2.1 Scelte strategiche per l'ampliamento del business: Modello di Primary distributor

Uno dei più rilevanti "to be needs" espressi dal cliente, è stato il passaggio ad un modello di Primary Distributor.

Si tratta di una scelta di estrema rilevanza a livello strategico, per assicurarsi opportunità di crescita e per salvaguardare la quota di mercato attualmente detenuta.

Attualmente il nostro cliente funge da Local Paying Agent, e in quanto tale è un intermediario di secondo livello per la commercializzazione dei fondi esteri che si frappone tra la Sicav e il collocatore.

Il Local Paying agent il cui ruolo è regolamentato dalla legge italiana (motivo per il quale le Sicav sono obbligate ad avere relazioni con questa tipologia di intermediario), assolve una serie di compiti di intermediazione nei pagamenti, ordini e rimborsi, svolge un ruolo di presidio sull'operato della Sicav nel paese in cui opera, verificando l'applicazione della corretta tassazione nazionale e si occupa della produzione della reportistica per le autorità di controllo (e.g Consob, banca d'Italia), inoltre cura i rapporti con gli investitori retail (per esempio tramite invio di lettera di conferma odini) e con i collocatori che rappresentano il primo contatto con l'investitore, e che svolgono un ruolo fondamentale per la diffusione capillare delle quote dei fondi.

Di seguito uno schema esemplificativo del rapporto tra Sicav, collocatore e LPA:

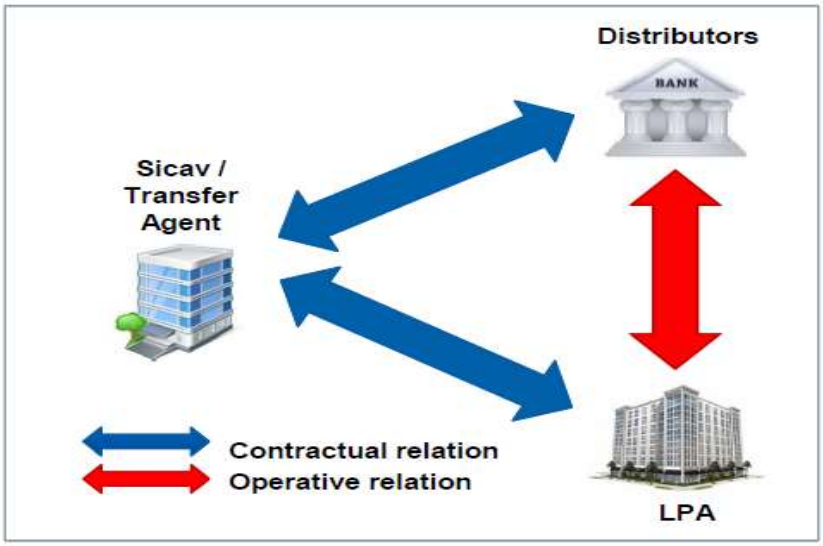


Figura 5 - Schema rapporto collocatore, Sicav, LPA

La relazione è di tipo contrattuale tra Sicav/TA e rispettivamente LPA e Distributors (collocatori) e soltanto operativa tra il collocatore e LPA.
Questa differenza relazionale è il fulcro del cambiamento che si avrebbe qualora si decidesse effettivamente di passare ad un modello di Primary distributor, poiché in tal caso, sarebbe il cliente da Primary distributor, e non più la Sicav a curare i rapporti commerciali con i collocatori. Il Primary distributor diventa così l'unica interfaccia che ha la Sicav, e con il quale pattuisce le commissioni da versare.
Contemporaneamente il cliente andrebbe ad aprire trattative con tutti i collocatori, ai quali assicurerà commissioni in proporzione all'ammontare di investimenti su determinati fondi gestiti dalle Sicav.
Nel dettaglio le opportunità addizionali connesse al passaggio ad un modello di primary distributor sono le seguenti:

- Diventare l'unica piattaforma per l'accesso ad un elevato numero di Sicav
- Rappresentare l'unico punto di contatto per le Sicav per l'accesso a molti collocatori
- Avere la disponibilità di informazioni additive per collocatori e Sicav
- Diventare l'unica interfaccia contrattuale e operazionale per Sicav e collocatori

Di seguito uno schema esemplificativo (dal quale è stato eliminato il logo della società) del modello di Primary distributor:

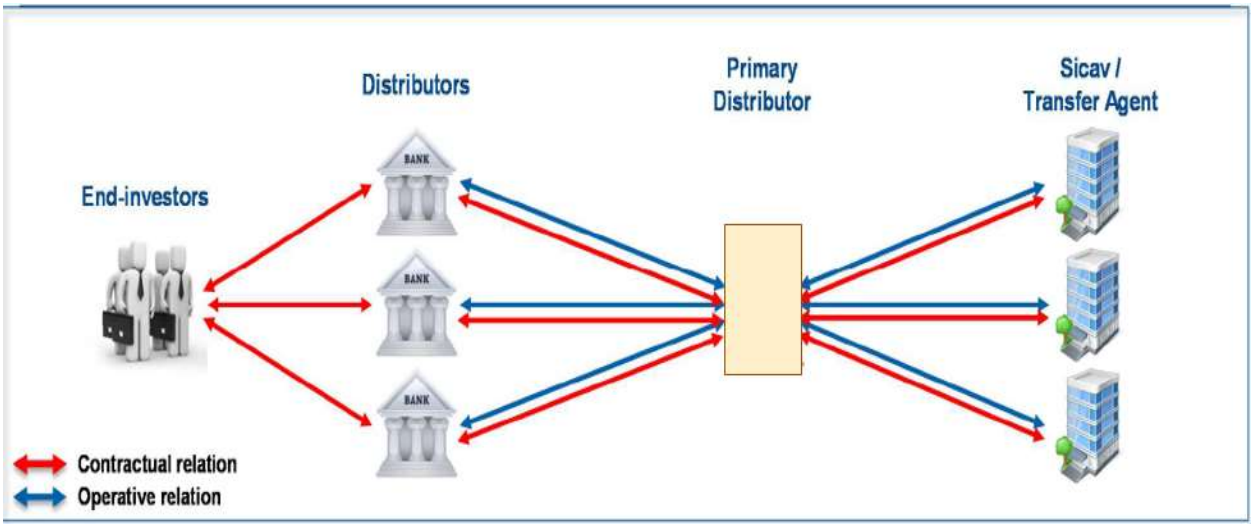


Figura 6 - Schema rappresentativo del modello di Primary distribution

Oltre a tutti i motivi appena evidenziati, il passaggio a questo nuovo modello permetterebbe al cliente finale di differenziare i propri rischi.

Uno dei rischi può essere per esempio legato al fatto che, attualmente, una parte ingente delle transazioni viene gestita da un unico collocatore, che può in quanto tale avere una forza contrattuale rilevante nei confronti del nostro cliente finale.

Diventando Primary Distributor questo rischio verrebbe mitigato poiché molti attori dovrebbero rivolgersi ad esso per potersi interfacciare con le Sicav.

2.2 Principali motivazioni che hanno portato alla scelta di migrazione verso la nuova piattaforma

Prima dell'analisi della piattaforma As- Is sono state valutate le motivazioni che hanno portato il cliente alla scelta di migrare verso la nuova piattaforma e i to be needs richiesti in merito al nuovo servizio che verrà erogato, affinché si potesse evitare di incorrere nelle stesse problematiche che hanno portato il cliente a cambiare fornitore.

Di seguito alcune macro aree/caratteristiche per le quali sono state palesate delle problematiche inerenti all'attuale soluzione tecnologica:

- **Stabilità**: E'stato osservato un elevato numero di regressioni successive ai rilasci, con impatti sugli utenti e sulle attività commerciali.
  Il vecchio fornitore non fornisce una chiara visibilità di tutti i programmi / funzionalità interessati da ciascun rilascio; di conseguenza, i casi di test spesso non sono esaustivi
- **Time to market:** L'attuale IT provider, per assicurare il proprio servizio, utilizza alcuni sub – fornitori, la loro presenza però comporta ritardi nel time to market (a causa delle numerose interfacce con cui relazionarsi) e crea maggiore incertezza e minore qualità degli sviluppi fatti sulla piattaforma.
- **Mancanza di flessibilità:** L'attuale fornitore non si è dimostrato in grado di cambiare la schedulazione degli sviluppi attualmente stabiliti per soddisfare le richieste/bisogni del cliente
- **Risoluzione dubbi/problematiche:** L'attuale sistema di interfaccia prevede che vengano date solamente risposte ai quesiti standard, per cui qualsiasi informazione additiva al fine di effettuare degli sviluppi, viene concessa al cliente soltanto dopo aver sostenuto costi aggiuntivi.
- **Estrazione dati:** L'attuale sistema non è leggibile all'utente del cliente finale, poiché nessuna estrazione dati può essere effettuata autonomamente
- **Basso livello di automazione:** L'attuale piattaforma ha un basso livello di automazione, per esempio il set up di una nuova Sicav deve essere effettuato in maniera manuale, o ancora la riconciliazione dei saldi viene effettuata tramite un file excel con conseguente basso livello di monitoraggio dei rischi in merito.

2.3 To be needs del cliente finale

Il cliente ha messo in luce tutte quelle che sono le funzionalità che vorrebbe fossero presenti all'interno della nuova piattaforma.

Alcune delle quali già presenti nell'attuale sistema, altre che invece dovrebbero essere implementare ex novo dal nuovo fornitore.

Di seguito un elenco esaustivo delle principali richieste effettuate dal cliente, con l'indicazione per ciascuna di esse della presenza o meno della funzionalità nell'attuale piattaforma:

Funzionalità attualmente presenti e richieste anche al nuovo fornitore

1. Garantire il flusso di dati con tutti i sistemi satellite e le terze parti
2. Ricevere Prezzi direttamente dal Transfer Agent
3. Gestione (automatica e manuale) del calcolo delle commissioni
4. Audit Tracking delle transazioni
5. Automazione completa ed efficiente della gestione dei calendari di negoziazione in base alle differenti regole e ai prospetti delle Sicav (parziale)
6. Ambiente di test flessibile ed efficiente che rifletta la produzione (parziale)
7. Automazione della riconciliazione dei conti dare/avere
8. Automazione del processo di riconciliazione sulle commissioni, le ritenute e le quote unitarie (parziale e oggetto di analisi in fase di valutazione delle criticità attuali)

Funzionalità non presenti e richieste al nuovo fornitore

1. Dashboard di monitoraggio sullo scambio dei dati e lo status dei flussi
2. Impostazione di un sistema di verifica degli errori nei dati
3. Monitoraggio degli sviluppi e delle versioni del sistema
4. Automazione dei trasferimenti e del relativo trattamento fiscale (e.g. successioni)
5. Capacità di effettuare l'on-boarding di nuovi fondi con flessibilità (durante la settimana o nei week end)
6. Flessibilità nella creazione/modifica dei reports
7. Creazione di differenti tipi di profili utente per rispettare la suddivisione dei ruoli (Segregation of duties)
8. Automazione del processo di feed dei dati sui tassi dei forex per la gestione di transazioni multi-valuta
9. Pre matching tra gli ordini e il denaro ricevuto

Inoltre sono state pensate alcune funzionalità che potrebbero essere implementate in futuro attraverso il passaggio al modello di primary distributor (precedentemente esposto) e attraverso l'utilizzo della business intelligence:

Funzionalità nel caso di passaggio a Primary distributor

1. Approccio multicanale, che renda il Primary distributor disponibile tramite un'applicazione web B2B

Funzionalità da implementare attraverso l'utilizzo della Business intelligence

1. Fornire servizi di business analytics per Sicav, Collocatori e sub fornitori
2. Creazione di dashboards ad hoc attraverso cui creare reports utili ai decision makers della società e per i clienti

2.4 Volume delle transazioni gestite dalla piattaforma

Per avere una percezione maggiore dei volumi gestiti dal cliente, si andato ad analizzare il numero di:

- SICAV
- Fondi
- Distributori

Con i quali la società mensilmente sviluppa rapporti continuativi, e che rappresentano le interfacce con le quali l'azienda ha a che fare quotidianamente.
In particolare è emerso che sia per quel che riguarda i distributori che le SICAV, si ha a che fare con circa 40 diversi players, che permettono al paying agent di fungere da tramite per sottoscrittori provenienti dai mercati più disparati, e di far estendere la rete di contatti del cliente a livello globale.
Sia per quel che concerne i distributori che le SICAV, in prospettiva l'idea è quella di arrivare a 100 players con cui interfacciarsi.
Riguardo ai fondi, è emerso un legame complessivo prospettico con circa 10.000 fondi.

Il dato più rilevante è sicuramente connesso al volume dei movimenti gestiti dal cliente, si tratta di circa 100.000 movimenti/mese (quindi 5000/giorno di cui 25/30 trasferimenti manuali) nella condizione as – is e in particolare le attività manuali sono state quelle su cui è stata prestata l'attenzione in fase di analisi dei gap, tra l'attuale sistema e quello che dovrà essere implementato.

E' necessario però fare una distinzione tra i movimenti al mese che rappresentano tutte le singole transazioni gestite dalla piattaforma, e gli ordini effettivi inviati al TA.

Infatti le possibili modalità di trasmissione sono:

- Nominative
- Nominèè
- Flusso
- Fax

Nel primo caso viene trasmesso l'ordine con evidenza dei dati anagrafici del singolo sottoscrittore, per cui ad esempio l'ordine sarà associato al sig. Mario Rossi di 54 anni, residente a Cardiff.

Nel secondo caso invece, tutti gli ordini ricevuti da un determinato collocatore, vengono accorpati (a scaglioni temporali) e inviati in "bulk" al TA.

Una volta ricevuti dal TA, si arriva al dettaglio del singolo sottoscrittore, ma l'invio è rappresentato da un "pacchetto" di dati.

Questa distinzione fa si che il numero complessivo di ordini inviati ai TA durante una singola giornata, si riduca in maniera drastica.

Analizzando i dati che ci sono pervenuti dal cliente finale, è emerso che durante una giornata tipo, gli ordini inviati ai TA sono in media 1600, di cui il 57% inviato in Nominative, il 33% in nominèè e la parte residuale tra flussi e fax.

Considerando circa 20 giorni lavorativi/mese, si arriva ad un numero complessivo pari a 32.000 ordini/mese verso il TA.

Con una stima dunque contratta per circa i 2/3 rispetto a quella iniziale.

2.5 Modalità di trasmissione e tracciati proprietari

Oltre alla mole di transazioni mensilmente gestite dalla piattaforma si è proceduto con la valutazione delle modalità di trasmissione dei flussi generati.
In particolare è emerso che i flussi che comunemente transitano dalla piattaforma e che vengono attualmente gestiti dall'attuale fornitore, sono principalmente di due tipi:

- SFTP
- FTP

L'FTP, o file transfer Protocol, è un protocollo di trasferimento di file tra un computer ed una connessione di rete, si tratta di un metodo attraverso il quale i file vengono condivisi su un server centrale e chi ha il benestare, può accedervi scaricando i file sui loro computer con un client FTP.

Il client in tal senso permette di stabilire una connessione fra il PC dal quale viene sviluppato il flusso e il server del provider.

Questo protocollo si basa sull'utilizzo parallelo di due canali separati per connettere il client al server, in particolare uno è dedicato all'invio e alla ricezione dei comandi, mentre l'altro è utilizzato per il trasferimento dei dati.

Il canale dei comandi rimane attivo fino ad avvenuta disconnessione, in parallelo tramite l'altro canale avviene il trasferimento dei dati. Quest'ultimo canale si chiude al termine di ogni trasferimento di un blocco di dati e resta chiuso fino a nuova richiesta di trasferimento.

La differenza tra i due flussi sopracitati è rappresentata dal fatto che il collegamento SFTP è crittografato e pertanto previene, eventuali attacchi da parte di hacker che possono portare all'esposizione di dati sensibili, e al rischio che qualcuno li acquisisca indebitamente. Per questo spesso in base al grado di sensibilità dei dati si ricorre più di frequente al flusso SFTP, che è basato sul protocollo **secure shell (SSH),** che consta di una architettura basata su tre differenti layer:

- Trasport layer protocol
- User authentication protocol
- Connection layer protocol

All'interno del Transport Layer avviene l'autenticazione del server, lo scambio delle chiavi, la cifratura, la compressione e il controllo d'integrità dei pacchetti, tutte attività fondamentali per l'assicurazione di un elevato standard di sicurezza.

Passando ai tracciati, attualmente la società cliente può contare su 4/5 diverse tipologie di tracciati proprietari, che sono dunque adibiti al proprio uso esclusivo.

2.6 Definizione dello schema applicativo/funzionale

Dopo aver analizzato la parte relativa alle modalità di trasmissione, e aver quantificato il volume di informazioni che vengono scambiate con i diversi stakeholders, l'analisi si è spostata sull'architettura tecnologica della piattaforma, attraverso la valutazione di tutti i moduli presenti e che si interfacciano con il modulo core.

A partire dalle informazioni recepite dagli utenti si è sviluppato passo dopo passo un diagramma applicativo funzionale, che spiega come avviene lo spostamento dei flussi di informazioni e con quale modalità.

Il diagramma di seguito riportato è stato creato in base all'esperienza degli utenti e sarà poi successivamente validato, dopo che l'attuale fornitore avrà fornito maggiori dettagli in merito.

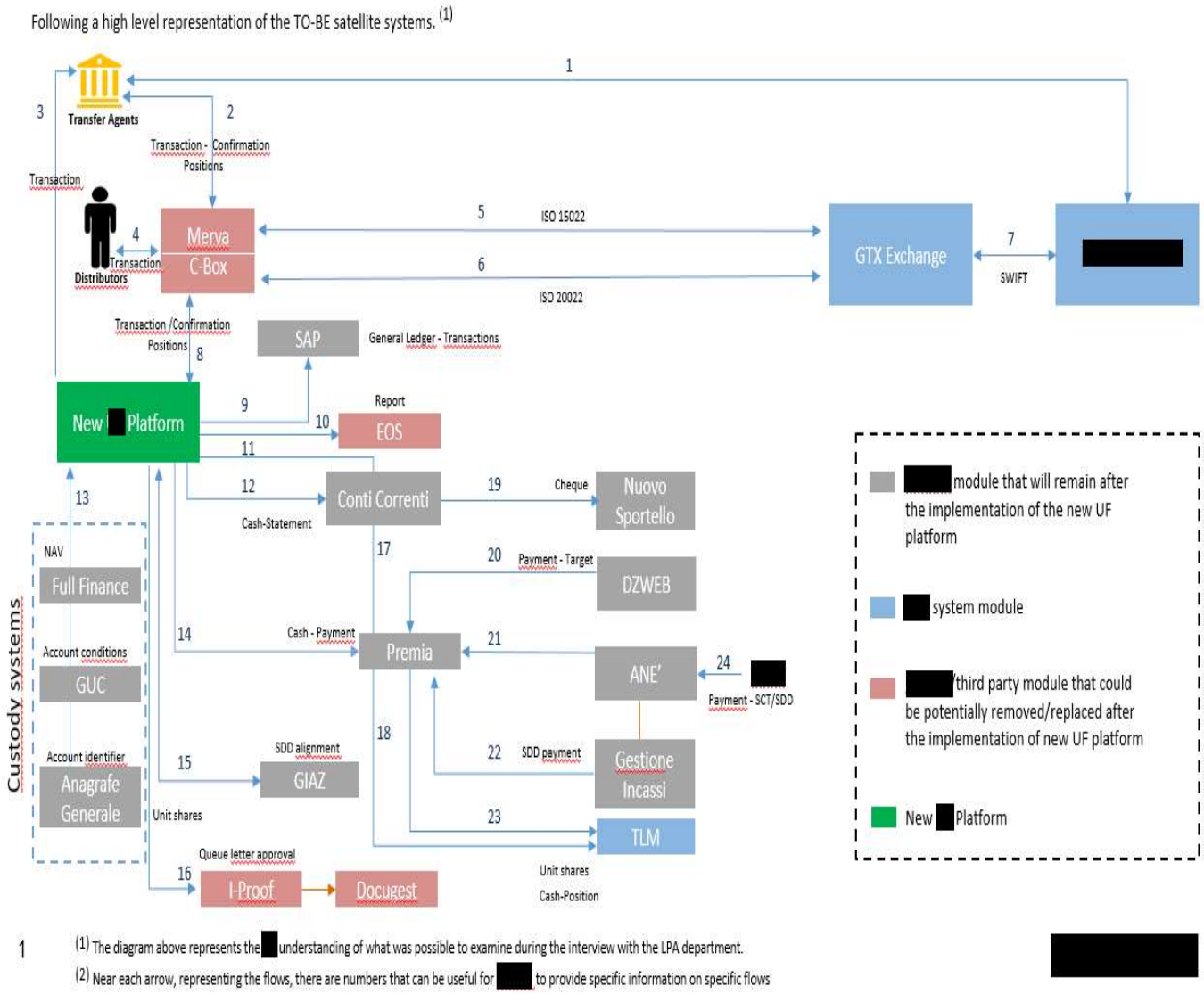


Figura 7 - Schema applicativo As - Is della piattaforma

La condizione As- is rappresentata dallo schema applicativo sovrastante, all'interno del quale alcune informazioni sono state coperte, a causa del non dislosure agreement secondo il quale i nomi delle società e gli eventuali dati sensibili devono essere omessi, mostra come viaggiano attualmente i flussi tra il modulo core e i moduli satelliti.

In particolare **i distributori** utilizzano dei loro flussi proprietari per l'invio degli ordini al modulo core attualmente utilizzato.

Il flusso proprietario viene trasformato in standard ISO 20022 o ISO 15022.

Gli ordini del Distributore vengono 'normalizzati' attraverso il modulo C-Box/Merva, prima di entrare nel modulo core attualmente utilizzato, all'interno del quale viene svolta l'attività di pre-processing che consiste nell'elaborazione del codice sorgente e in particolare nella modifica di alcune delle sue parti.

Il pre processing è fondamentale per la razionalizzazione dei dati in ingresso al modulo core.

Questo processo consta di 5 differenti fasi, ossia:

- **Data cleaning**, durante il quale vengono eliminati i dati inconsistenti e rimossi eventuali outliers
- **Dara integration**, durante la quale avviene l'integrazione dei dati da diverse fonti sorgenti
- **Data transformation**, che è la fase in cui avviene la normalizzazione di tutti i dati in ingresso
- **Data reduction**, che è una fase in cui avviene una seppur minima eliminazione di dati considerati superflui
- **Data discretization**, che è utilizzata per variabili di tipo numerico

Dopo il pre-processing e la susseguente verifica degli scarti, gli ordini passano sempre attraverso C-Box/Merva, e vengono poi veicolati verso la sede Lussemburghese della società.

Qualora si tratti di tracciati dati di tipo swift, che è lo standard che definisce i codici di identificazione bancaria e che viene utilizzato per le transazioni internazionali, i dati passano da un ulteriore modulo denominato GTX exchange. Prima di giungere alla sede Lussemburghese.

In fase di analisi, è apparsa subito evidente la criticità dettata dalla complessità dovuta alla presenza di numerosi moduli intermedi, per questo motivo si è pensato alla possibilità di eliminare uno step intermedio, e in particolare si è pensato di fare arrivare gli ordini dei collocatori direttamente al fornitore della piattaforma utilizzando gli standard ISO 20022 e, di conseguenza, verificare la possibilità di eliminare C-Box/Merva.

Una volta ottenuta la disponibilità al supporto dal fornitore uscente, lo schema applicativo è stato condiviso e in parte rivisto/semplificato.

Di seguito viene mostrato lo schema a valle delle modifiche apportate:

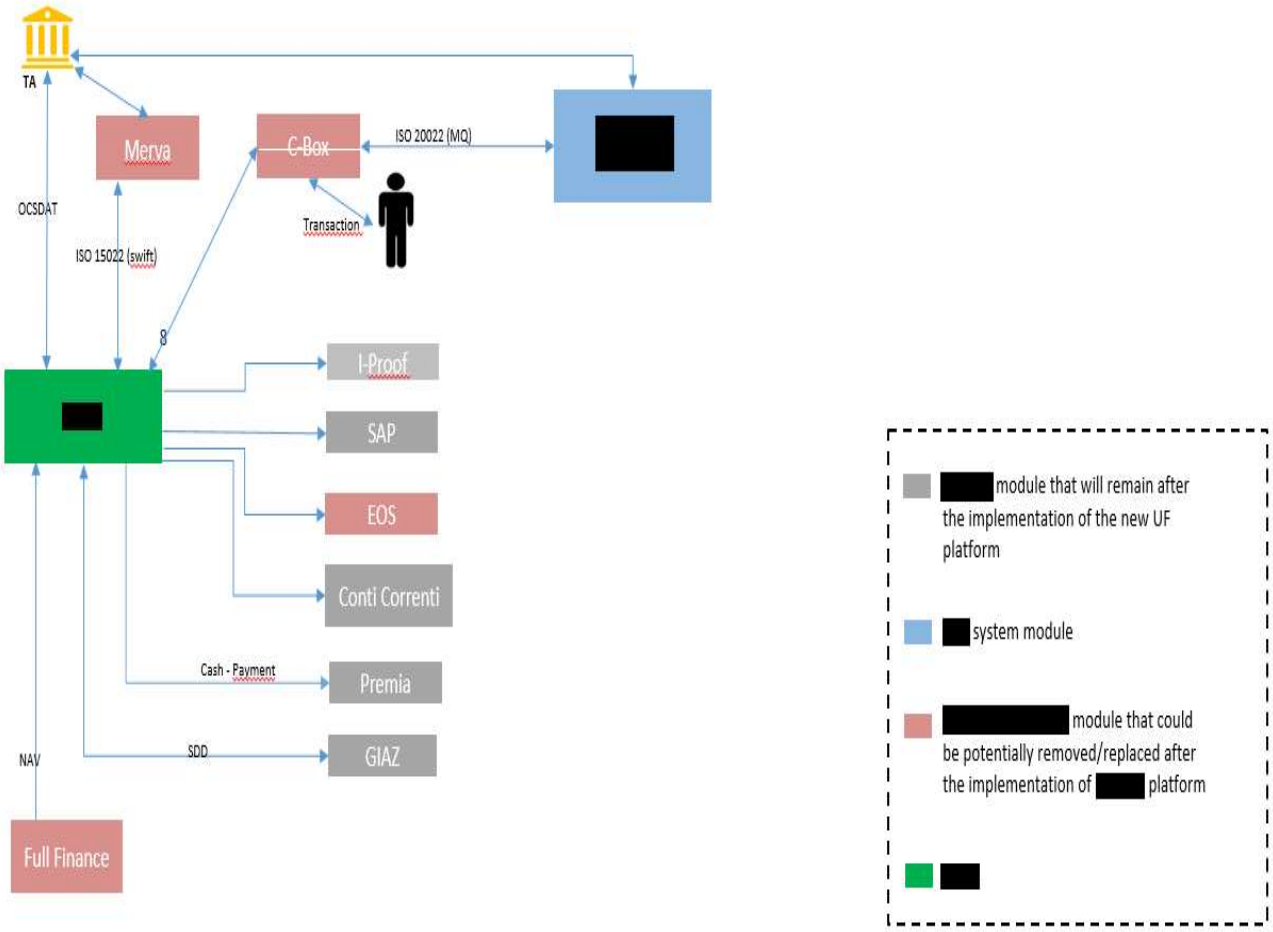


Figura 8 -Schema applicativo post revisione

Nel dettaglio la presenza di un numero inferiore di moduli, è dovuta al fatto che alcuni di essi siano inglobati nel sistema core, per cui nonostante le loro funzionalità siano state confermate, è stata illustrata una visione più compatta.

2.6.1 Valutazione dei moduli intermedi

La complessità strutturale legata alla presenza di numerosi moduli, precedentemente citata, ha portato a far si che ognuno di essi fosse analizzato nel dettaglio.

Di seguito alcuni stralci di analisi sui moduli satelliti della piattaforma:

GTX Exchange (Stelink)

Il modulo riceve messaggi swift normalizzati da parte di C-Box e Merva e consente di verificarne gli esiti (ACK/NAK) dalla rete; gli ordini vengono poi inviati alla casa madre

Interfaccia con SAP

Dalle interviste degli utenti del cliente, è emerso che il modulo core del sistema, si interfaccia anche con il modulo contabile di SAP per la contabilizzazione di spese e commissioni di sottoscrizione e per la ricezione di ritenute e commissioni passive di ritenute.

Alla base delle contabilizzazioni ci sono gli ordini ricevuti e il cash che viene accreditato sui conti delle SICAV (Conti afflusso ‘78’ aperti dall’ufficio Custody e di tipologia non fruttiferi ovvero che non maturano interessi).

Le commissioni ad oggi però non vengono gestite dal sistema, bensì vengono effettuate manualmente dal transfer agent in Lussemburgo, ossia l’istituzione bancaria che si occupa di mantenere i tracciati e lo storico degli investimenti comprese vendite, acquisti e i bilanci d’esercizio.

Nell’implementazione della nuova piattaforma, sarà necessario che essa sia in grado di eseguire il calcolo delle commissioni, diritti fissi e il processing delle operazioni generando lo stesso flusso contabile attuale verso SAP e garantendo i ‘ cut off attuali, ossia il limite temporale stabilito per le fasi di copertura dei titoli e del contante durante il ciclo diurno di liquidazione netta.

EOS

- Il modulo mette a disposizione degli Utenti i reports attualmente prodotti dalla piattaforma e l'introduzione della nuova piattaforma potrebbe causarne la dismissione qualora non vi siano altri reports prodotti da altri moduli satelliti. Il modulo EOS non genera soltanto report ma anche fogli excel che possono essere scaricati

Conti Correnti / Nuovo sportello

l moduli Conti Correnti e Nuovo Sportello vengono alimentati rispettivamente per la produzione degli Estratti Conti per le SICAV e per la produzione degli assegni.

Estero Premia

E' il modulo per gestire i pagamenti dei Clienti Esteri; esistono anche i canali Sepa e Target

DZWEB

Modulo di proprietà del vecchio fornitore per la gestione dei pagamenti tramite sistema Target.

GIAZ

Modulo di proprietà del fornitore uscente per l'allineamento dei pagamenti (SEDA). Questo modulo nello specifico si occupa della generazione dei flussi RID, nonostante la migrazione il modulo rimarrà attivo e verrà creato un flusso ad hoc da inviare al modulo, all'interno del quale verranno elaborate le informazioni per la generazione dei flussi RID

ANE'

Modulo per i pagamenti Sepa in caso di rimborsi; attualmente questa tipologia è rappresentata da un numero basso di transazioni ma è ipotizzabile che funzioni automaticamente in futuro; attualmente il cliente che sta passando alla nuova piattaforma, effettua tali pagamenti attraverso il canale Target mentre per la liquidazione dividendi utilizza Sepa (ad un costo inferiore); esiste un problema di tempistiche/schedulazioni per l'effettuazione dei rimborsi tramite Sepa che dovrà essere indagato nella nuova piattaforma.

TLM

Modulo di proprietà del cliente, utilizzato per le riconciliazioni delle cash positions e delle unit shares (conti '78') al momento limitate al Transfer Agent lussemburghese del cliente, ma che in futuro dovranno essere eseguite per tutti i Transfer Agent 'esterni'.

Attualmente il processo di riconciliazione è basato su un match di due informazioni provenienti entrambi dal modulo Estero Premia ma è auspicabile che in ottica futura sia previsto tra la nuova piattaforma e TLM

E'stato evidenziato un problema di riconciliazione su ritenute, commissioni e unit shares sulle CDC – Deferred Commission per le quali è auspicato uno sviluppo sulla nuova piattaforma.

I-Proof

In questo modulo vengono predisposte le Lettere da inviare verso l'esterno; è auspicabile che questo modulo venga dismesso con l'utilizzo della nuova piattaforma.

Docugest

Modulo non di proprietà del fornitore uscente (che controlla la Società al 100%) che ‘postalizza’ le comunicazioni alla clientela; il cliente eventualmente è disponibile ad utilizzare anche un altro provider in ottica di nuova piattaforma; rimane anche una attività residua che attualmente il cliente gestisce attraverso il provider San Faustino.

Attività progettuali

Overview sulle differenti fasi progettuali

Le valutazioni preliminari sviluppate durante l'high level feasibility hanno permesso al gruppo di lavoro di sviluppare una pianificazione sul lungo periodo che permettesse di stendere un project plan e una timeline progettuale.

Per la definizione della timeline sono stati presi in considerazione una serie di vincoli progettuali, connessi sia alla disponibilità di risorsa per lo sviluppo del progetto che all'ostracismo inizialmente mostrato dal fornitore uscente.

I suddetti vincoli hanno comportato una variazione delle tempistiche inizialmente preventivate, come vedremo successivamente nel dettaglio.

Le fasi caratterizzanti il progetto sono le seguenti:

- Initial Analysis
- Functional Analysis
- Development
- UAT (User acceptance test)
- Data migration
- Migration

3. Initial Analysis

L'obiettivo di questa fase è stato quello di determinare l'approccio operativo da tenere durante l'intera progettualità, definendo le modalità di comunicazione tra i diversi attori e le metodologie di lavoro infragruppo e tra i gruppi delle diverse società coinvolte.

Sono state inoltre sviluppate attività propedeutiche al proseguimento delle attività progettuali, come per esempio la stesura dell'URS pilota.

Gli URS (User Requirements Specification) sono dei desiderata degli utenti, che servono a definire la struttura as – is della piattaforma gestionale, per andare poi a definire nel dettaglio come le funzionalità della attuale piattaforma debbano essere replicate e modificate durante la migrazione alla nuova piattaforma gestionale.

Si tratta di documenti, afferenti a ciascuna delle aree della piattaforma, all'interno dei quali vengono analizzate le singole funzionalità, con le relative criticità e i possibili miglioramenti.

Questi documenti, durante la fase di "Analisi funzionale" sono stati iterativamente condivisi tra il cliente finale e il provider informatico entrante fino ad ottenere per ogni funzionalità della nuova piattaforma, le caratteristiche richieste dal cliente finale.

Le scelte effettuate durante questa fase sono state molteplici, e seppur non del tutto vincolanti, hanno avuto conseguenze sullo svolgimento delle attività durante le fasi successive.

3.1 Cantieri oggetto di analisi e struttura organizzativa del cliente

Il primo passo dell'initial analysis è stato rappresentato dalla definizione del perimetro di lavoro, andando a determinare i cantieri interessati dal progetto, al fine di schedulare gli incontri con gli utenti propedeutici allo svolgimento della functional analysis.

In Particolare i cantieri oggetto di analisi sono stati:

- LPA (operation)
- Finance
- Transaction Management Entitlements & TAX
- Global Client Coverage

Con ognuno degli streams leader dei suddetti cantieri sono state effettuate delle interviste durante le quali si è andato ad indagare sui desiderata degli utenti, partendo dalle problematiche dell'attuale sistema, ed effettuando un lavoro congiunto con i tecnici del fornitore entrante per capire quali potessero essere le soluzioni da implementare.

Da subito, e come preventivato già durante l'high level feasibility, è emersa la grande rilevanza del cantiere LPA.

Gli altri cantieri hanno assunto un ruolo marginale, seppur rimanendo in scope per lo sviluppo delle analisi.

Per avere una panoramica più dettagliata sulla struttura organizzativa del cliente, di seguito in figura, è riportato l'organigramma, dal quale sono stati rimossi i nomi per una questione di Not Disclosure Agreement:

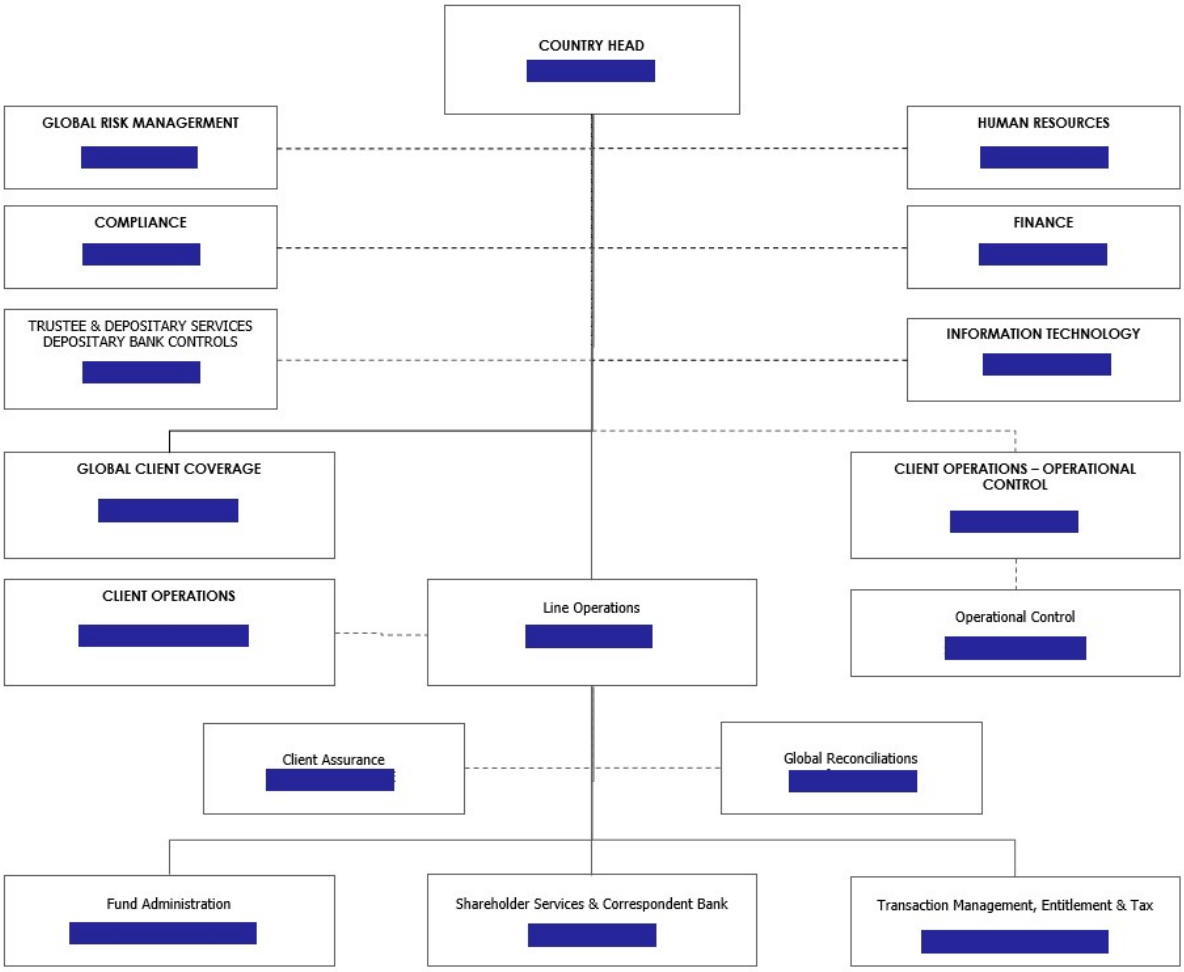


Figura 9 - Organigramma cliente finale

L'organigramma sopra riportato, è servito da base per andare ad identificare i responsabili e i loro team.

Una delle complessità emerse sin dagli inizi del progetto, è stata dettata dall'eccessiva burocratizzazione della struttura, sia dal punto di vista delle autorizzazioni necessarie per ottenere documentazione utile per lo svolgimento delle analisi sull'attuale sistema, sia per la resistenza di una porzione degli utenti interessati al progetto.

In particolare, la dimensione internazionale del cliente finale, in alcuni frangenti ha rappresentato un elemento negativo, poiché ogni autorizzazione doveva essere condivisa ed accettata dalla sede

centrale della società, con tutti i susseguenti risvolti negativi sui tempi necessari per l'ottenimento del benestare.

Si è cercato di ridurre l'impatto di questo fattore di criticità, attraverso l'intermediazione costante sia del country leader del cliente, che del partner della società di consulenza alla quale si è appoggiata la società fruitrice del servizio.

3.2 Approccio metodologico e canali di comunicazione tra gli attori del progetto

La complessità delle attività progettuali è stata da subito chiara, in particolare per due motivi:

- Sensibilità delle informazioni trasmesse tramite la piattaforma
- Necessità di minimizzare i tempi per il passaggio al nuovo fornitore a causa della scadenza a fine 2019 del contratto con il fornitore uscente (all'interno di un business che non può prescindere dalla continuità operativa)

Per questo motivo si è deciso di sviluppare un approccio metodologico di tipo iterativo, con parallelizzazione sia tra le singole attività di una stessa fase che tra le differenti fasi del progetto.

L'approccio metodologico iterativo e incrementale, è stato assunto al fine di minimizzare i rischi connessi alle attività e fornire importanti vantaggi a livello di trasparenza e qualità del prodotto.

Il parallelismo ha consentito di ottenere la riduzione dei tempi desiderata e di ottimizzare l'utilizzo delle risorse utilizzate sia lato cliente che lato fornitore entrante.

La comunicazione e l'organizzazione del progetto è stata gestita da PwC e dall'altra società di consulenza, con i rispettivi team di PMO.

Nel dettaglio PwC ha dovuto assolvere i seguenti compiti:

- Report e monitoraggio delle performance e dei progressi di progetto
- Gestione del processo di comunicazione interno al gruppo di lavoro del proprio cliente
- Gestione delle risorse
- Gestione dei costi progettuali
- Stesura delle attività da svolgere
- Gestione delle relazioni con l'altra società di consulenza

Tutte queste attività sono state implementate attraverso l'utilizzo di tool tecnologici, utili a semplificare le attività (e.g Excel).

3.3 Stesura di un high level project plan

Una delle attività svolte durante la fase di initial analysis e alla base della gestione progettuale, è stata quella relativa alla stesura di un piano di progetto di alto livello, successivamente dettagliato a livello micro, una volta che sono state definite le attività da svolgere.

La complessità progettuale, legata ad una serie di fattori, quali:

- Reperimento di risorse di backfill nel breve periodo da parte del cliente finale
- Ostracismo del fornitore uscente nel fornire un supporto adeguato per il passaggio alla nuova piattaforma gestionale
- Mancanza di processi già definiti per la gestione delle criticità e dei controlli attualmente svolti nella piattaforma utilizzata (motivo per il quale si è resa necessaria l'analisi delle procedure interne, in seguito evidenziata)
- Elevata burocratizzazione dei processi di approvazione per l'inizio delle attività, dovuta alla necessità di informare e ottenere il benestare dalla sede centrale che fa capo alla branch italiana dell'azienda finale

Hanno comportato dei ritardi nell'inizio delle attività, e una conseguente rivisitazione della timeline progettuale, a più riprese.

Il progetto è stato posto in stand by per alcuni mesi del primo semestre 2018, subito dopo aver effettuato però uno studio di fattibilità, che ha mostrato che ci fossero tutti gli elementi necessari per implementare una nuova piattaforma.

Dal punto di vista strategico è stato deciso di sviluppare un approccio cosiddetto di **stage and gate**, comunemente utilizzato nel project management, specie nel caso di progetti ad elevata complessità.

Si tratta di un approccio le cui origini sono da ricercare nel processo di sviluppo prodotto, e che è stato perfettamente riadattato anche ai progetti.

L’idea è quella di valutare progressivamente l’andamento del progetto, suddividendolo in un numero predeterminato di fasi. Ogni fase consta di un insieme di attività multifunzionali e parallele tra loro, che devono essere completate con successo al fine di ottenere l’approvazione da parte dei vertici aziendali promotori del progetto, per la continuazione dei lavori.

In particolare, nel nostro progetto, sono state determinate tre fasi, al termine delle quali, in base allo stato di avanzamento dei lavori vengono fatte delle scelte di “go” o “no go”.

A ciascuna fase è associato un budget che viene rilasciato al fornitore nonostante il risultato; chiaramente i budget sono proporzionati alla mole di lavoro necessaria per chiudere una determinata fase, alle risorse necessarie, e sono tendenzialmente crescenti man mano che si procede con lo sviluppo del progetto.

Nella fase in cui doveva essere presa la prima decisione di “go” “no go” del progetto oggetto di questa tesi, sono stati analizzati tutti i vincoli precedentemente esposti (e.g. reperimento risorse), al fine di comprendere se fosse comunque possibile partire con l’inizio delle attività o meno.

Nel dettaglio, qui di seguito un’analisi delle criticità emerse e delle soluzioni individuate:

3.3.1 Analisi delle criticità emerse in fase di set up progettuale e relative soluzioni

1. **Reperimento di risorse di backfill nel breve periodo da parte del cliente finale**

Il primo vincolo emerso in fase di set up di progetto, è stato quello delle risorse che il cliente finale avrebbe dovuto dedicare in maniera continuativa al progetto di creazione della nuova piattaforma.

Andando ad osservare la realtà quotidiana del cliente, è emerso che le risorse a disposizione fossero - a livello numerico - appena adeguate per la gestione dell’operatività.

La gestione del business di banca corrispondente comporta infatti la necessità di effettuare quotidianamente delle attività di controllo delicate dal punto di vista economico, poiché un errore relativo alla gestione dei flussi (per esempio sulla gestione dei saldi, dei rimborsi) può comportare ingenti danni economici.

Motivo per il quale non è stato sin da subito possibile staccare le risorse con determinate competenze dai loro compiti di presidio giornaliero.

Però per effettuare gli affiancamenti, ossia degli incontri tra gli utenti che lavorano con la piattaforma e i tecnici che devono sviluppare quella nuova, fondamentali per l'inizio dei lavori, è risultato dunque necessario attendere che fossero inserite nel contesto aziendale nuove persone, in grado di sostituire quelle attuali nella gestione delle attività quotidiane, per permettere a queste ultime di essere disponibili a collaborare con i tecnici del fornitore informatico entrante.

Un ruolo rilevante per la risoluzione di questo vincolo è stato giocato dalla società di consulenza del cliente finale, che ha avviato una ricerca capillare sul mercato delle risorse con le competenze adeguate, in tempi relativamente brevi.

2. Ostracismo del fornitore uscente nel fornire un supporto adeguato per il passaggio alla nuova piattaforma gestionale

Forse il più complesso da gestire tra i vincoli emersi nelle prime fasi del progetto, è stato il comportamento "ostile" del fornitore uscente, che per motivi sia di natura commerciale/contrattuale, che per mancanza in alcuni casi di documentazione soddisfacente, ha rallentato l'iter per il pass over.

In particolare dal punto di vista contrattuale, il fornitore uscente non è obbligato a fornire un supporto nel caso in cui venga presa la decisione di sostituirlo.

Ad ogni modo però in progetti di questo genere, questo supporto è di fondamentale importanza per garantire la continuità del business, poiché molte delle informazioni sensibili relative a logiche di calcolo (per esempio riguardo le commissioni) non possono essere conosciute in toto dal fornitore entrante, poiché nonostante attraverso la valutazioni di prospetti pubblici è possibile andare a risalire alle commissioni che l'intermediario in funzione di Local paying agent fa pagare alle Sicav o che le Sicav decidono di applicare agli investitori finali, ci sono casi in cui sono presenti delle personalizzazioni, scelte di comune accordo tra il cliente finale e il fornitore uscente, e che soltanto quest'ultimo sa come gestire in funzione della loro parametrizzazione nella piattaforma gestionale.

A fini esemplificativi, se per esempio una determinata Sicav stipula un accordo commerciale ad hoc per una determinata categoria di investitori retail, per il quale tutti coloro che investono più di un determinato ammontare di denaro, hanno come benefit la riduzione delle commissioni da pagare, questa personalizzazione viene comunicata al local Paying agent, che a sua volta la comunica al fornitore informatico per far sì che quest'ultimo si occupi della gestione della personalizzazione all'interno della piattaforma.

Il problema sorge poiché nel caso in oggetto, molte personalizzazioni sono state associate a codice, considerato dal fornitore uscente come personale proprietà intellettuale; motivo per il quale si è creata una fase di stallo nel progetto in cui il fornitore uscente si dichiarava indisponibile alla concessione del codice, e il fornitore entrante tramite il nostro supporto richiedeva quanto meno le logiche alla base del codice, al fine di poter implementare nuovo codice che fosse in linea con il precedente e potesse garantire il fatto che le funzionalità non venissero intaccate.

Il problema è stato risolto dopo un braccio di ferro di natura economico/commerciale, durante la quale è stato di primaria importanza l'intermediazione delle società di consulenza facenti parte del progetto.

3. **Mancanza di processi già definiti per la gestione delle criticità e dei controlli attualmente svolti nella piattaforma utilizzata**

Un ulteriore fattore che ha causato il rallentamento delle attività, è stato rappresentato dall'indisponibilità diretta di processi ben definiti, che mostrassero le modalità di attuazione dei controlli posti in essere dal gruppo LPA, durante l'operatività quotidiana.

Per superare questa problematica, si è resa necessaria un'accurata analisi delle SOP (Standard operation procedures) analizzate dal team PwC e trattate nella parte successiva di questo elaborato.

4. **Elevata burocratizzazione dei processi di approvazione per l'inizio delle attività**

Il cliente finale, come precedentemente accennato, è una branch di un gruppo internazionale.

Il potere decisionale, specie per progetti di questa entità, seppur veicolato dal board della branch, rimane in capo alla sede centrale del gruppo, che monitora lo svolgimento a livello globale dei

progetti, ne verifica la convenienza economica e le prospettive strategiche connesse ed ha incidenza sulla scelta di partire o meno con i progetti.

Questo approccio, seppur condivisibile, ha comportato un ulteriore rallentamento dell'inizio dei lavori, poiché ogni scelta e/o attività posta in essere doveva essere condivisa con la sede centrale, e successivamente approvata dalla stessa.

Questo ha reso, specialmente durante le fasi di avvicinamento alla prima scelta di "go" o "no go" il progetto poco flessibile.

Di seguito viene mostrato l'high level project plan, condiviso con il cliente nelle fasi precedenti all'inizio delle analisi funzionali, dunque poco dopo l'inizio della fase 2:

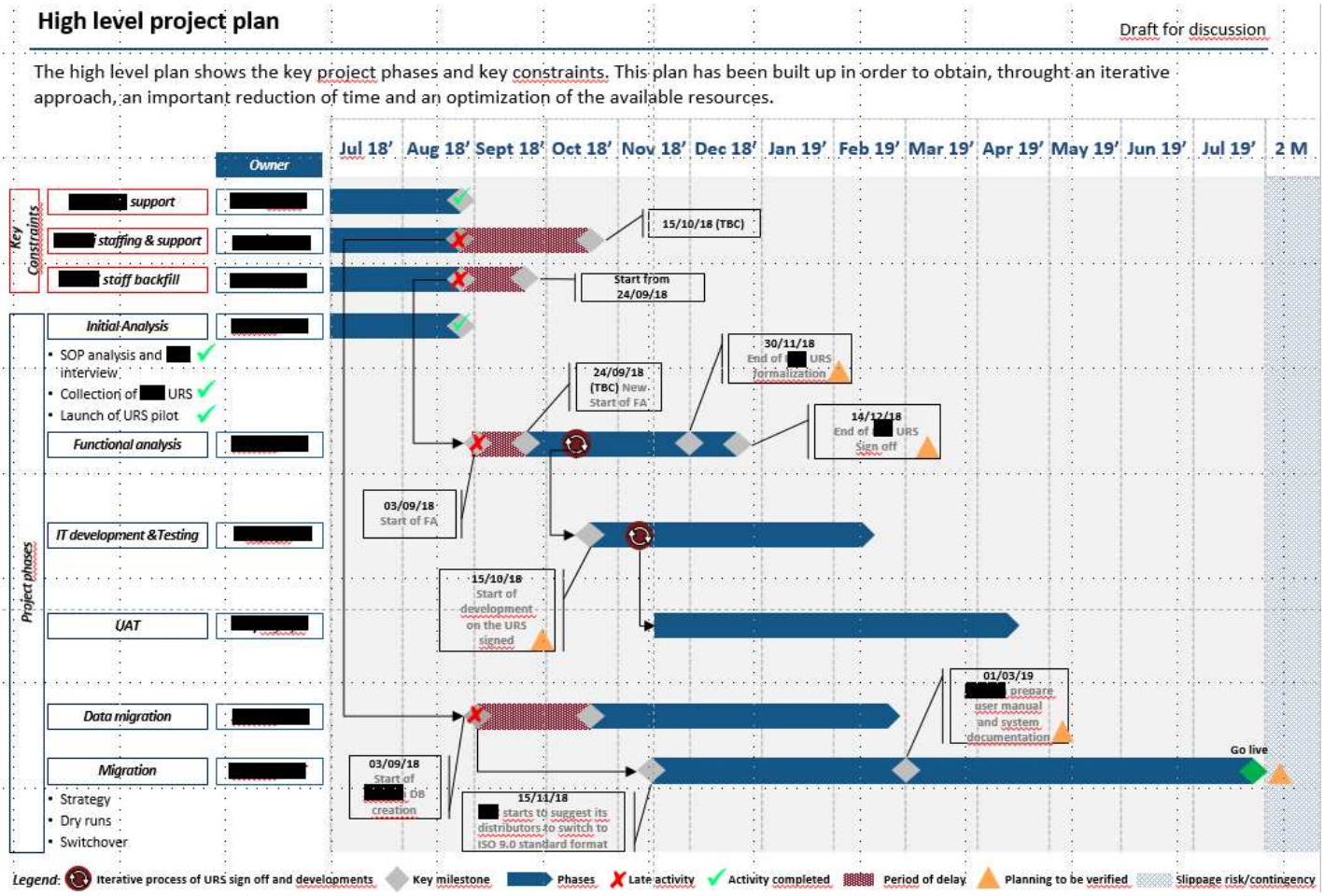


Figura 10 - High level project plan

Nel dettaglio all'interno del grafico sono mostrati tutti i ritardi accumulati per le differenti fasi, e le cause associate a ciascuno di essi.

Seppur parzialmente coperti, a causa dei vincoli dettati dal "Not Disclosure Agreement", in alto vi è indicazione dei principali Key Constraints, ossia il supporto dalla casa madre e dal fornitore uscente, e la necessità di ottenere le risorse di backfill per liberare dall'operatività quotidiana le risorse necessarie per lo svolgimento del progetto.

In particolare gli ultimi due vincoli appena elencati, hanno comportato un ritardo di un mese e mezzo nell'inizio dei lavori, con la conseguente possibilità che la data di go live (attualmente ancora fissata per Luglio 19'), debba essere spostata in avanti, e in tal senso è stato infatti inserito un periodo di "contingency" di due mesi per la consegna della piattaforma gestionale.

Il grafico offre anche altri punti di interesse riguardanti le modalità di gestione di un progetto di questo tipo. In particolare il parallelismo tra "IT development & Testing" e la "data migration", poiché in fase di sviluppo, durante la quale si fanno i test per mettere alla prova l'efficienza del prodotto che si sta andando a creare, si procede con la progressiva migrazione dei dati dal Database del vecchio fornitore a quello del nuovo.

Inoltre l'approccio iterativo e incrementale al quale si era accennato nella parte iniziale dell'elaborato, è confermato dal fatto che i test sugli URS vengono avviati un mese dopo l'inizio delle analisi funzionali e non in coda a tutta l'analisi. Anche perché una scelta differente avrebbe come conseguenza un allungamento dei tempi non gestibile.

Stesso discorso per gli UAT ("User Acceptance Test"), la cui stesura inizia circa un mese dopo dall'avvio dei lavori di sviluppo.

Per completezza di informazione, all'interno degli UAT, vengono identificati tutti i test da effettuare in merito ad un determinato URS, esplicitando l'esito atteso per ciascun test e l'esito ottenuto.

Dunque a seguito degli sviluppi e partendo dal requisito richiesto dall'utente che utilizza la piattaforma, vengono elencate le funzionalità che la piattaforma dovrà assolvere, valutandone la correttezza di funzionamento o meno.

Chiaramente gli UAT vengono condivisi con gli utenti e possono essere – come gli URS – soggetti a ricicli, qualora non ricalchino in toto le esigenze del cliente finale.

Passaggio ad ISO 9.0 e criticità connesse

Volontà del cliente finale di standardizzare i flussi verso il proprio collocatore principale, effettuando il passaggio a ISO 9.0 contestualmente alla migrazione LPA

Uno degli elementi portanti del progetto, è da sempre stato rappresentato dalla standardizzazione dei flussi verso il principale collocatore del cliente, con l'obiettivo di ottenere un beneficio operativo derivante dall'attivazione del nuovo flusso, che consente l'utilizzo di funzionalità aggiuntive, come per esempio:

- Trasferibilità
- Standardizzazione
- Stabilità

Nel dettaglio il passaggio a un flusso standard ISO, permetterebbe al LPA di doversi adeguare alle nuove release soltanto di un tipo di flusso, eliminando i costi di impianto per n flussi, una volta che vengono rilasciate le nuove release.

Inoltre ciò permetterebbe al cliente di ridurre i rischi nella gestione operativa.

Il passaggio a ISO 9.0 è stato oggetto di analisi approfondite sin dall'inizio del progetto, poiché effettuare il passaggio contestualmente con lo sviluppo della nuova piattaforma core, oltre ad essere dispendiosa a livello di tempo, potrebbe comportare dei rischi a passaggio avvenuto.

Infatti la necessità di effettuare numerosi test sul nuovo flusso, in un contesto nel quale sono aperti tanti altri cantieri paralleli per la creazione della piattaforma comporta un grosso rischio di progetto.

Per questo motivo è stato deciso di posticipare lo sviluppo del nuovo flusso standard a dopo l'implementazione della piattaforma.

Di seguito viene indicata una slide che riassume i principali pro e contro riscontrati nei due possibili scenari paventati, ossia l'attivazione contestuale e non del flusso ISO 9.0 con l'implementazione della piattaforma.

Scenario	Pro	Contro	Vincoli
Passaggio contestuale ISO 9.0/migrazione LPA	➢ **Migrazione LPA senza passaggi intermedi tramite flusso** [redacted] ➢ **Anticipo del beneficio operativo** derivante dall'attivazione **del flusso ISO 9.0 che consente l'utilizzo funzionalità aggiuntive (es trasferibilità)**	➢ **Maggiori rischi operativi** derivanti dalla **contestuale migrazione LPA** e la messa in produzione **dei flussi ISO** ➢ **Dilatazione dei tempi di migrazione LPA** imputabili all'attività di **analisi e test dei messaggi 'nuovi' (ISO)** ➢ **Impatto sulla data di migrazione LPA** qualora ci fosse un **ritardo** sul completamento dei **test della 'nuova' messaggistica.** ➢ **Maggiori difficoltà nella gestione del parallelo LPA** dovuto al fatto che in ambiente di **produzione si utilizzeranno flussi** [redacted] mentre in ambiente **di test flussi ISO 9.0**	➢ Passaggio a tracciato ISO 9.0 **contestuale** per **tutte le tipologie di transazioni oggi coperte dal tracciato** [redacted] un parallelismo sarebbe oneroso ➢ Disponibilità di [redacted] **nell'iniziare i test 'end to end'** e necessità di disporre di un **ambiente consolidato** ([redacted]) **dei dati migrati** per effettuare i test ISO **almeno 5 mesi prima dalla data di migrazione LPA** ➢ **Disponibilità** da parte di [redacted] nel fare un **parallelo pre-migrazione LPA inviando sia flussi** [redacted] **in produzione sia flussi ISO 9.0 in test**
Passaggio non contestuale ISO 9.0/migrazione LPA	➢ **Minori rischi operativi** poiché si effettua la **migrazione al nuovo sistema LPA e la migrazione ai flussi ISO 9.0 in momenti diversi** ➢ **Efficienza e linearità nella gestione del parallelo LPA** dovuto al fatto che i flussi non cambiano	➢ **Posticipo del beneficio operativo** derivante dall'attivazione **del flusso ISO 9.0 che consente l'utilizzo di funzionalità aggiuntive (es trasferibilità)** ➢ **Investimento** in attività di test di [redacted] tracciato in parte **non capitalizzate** visto il **successivo cambio di tracciato**	➢ Passaggio a tracciato ISO 9.0 **anche graduale per tipologia di transazioni coperte dal tracciato** [redacted] .Parallelismo tra [redacted] e ISO 9.0 possibile se richiesto da UBI ➢ Disponibilità di [redacted] **nell'iniziare i test 'end to end' almeno 3 mesi dopo il passaggio al nuovo sistema LPA** ➢ **Disponibilità** da parte di [redacted] nel fare un **parallelo pre-migrazione ISO inviando sia flussi** [redacted] **in produzione sia flussi ISO 9.0 in test**

Figura 11 - Pro e contro attivazione contestuale (o non) ISO 9.0 con migrazione LPA

3.4 Attività di monitoraggio

Cruscotto monitoraggio del progetto

Al fine di fornire al nostro cliente e agli altri attori coinvolti nel progetto, uno strumento di controllo dello stato di avanzamento dei lavori, è stato creato un cruscotto di monitoraggio, basato sugli indicatori di performance comunemente utilizzati nel project management.

In particolare, in base alle tempistiche espresse nel piano di progetto, che è stato redatto non appena si è reso possibile quantificare le durate delle micro attività da svolgere, è stato sviluppato il seguente grafico:

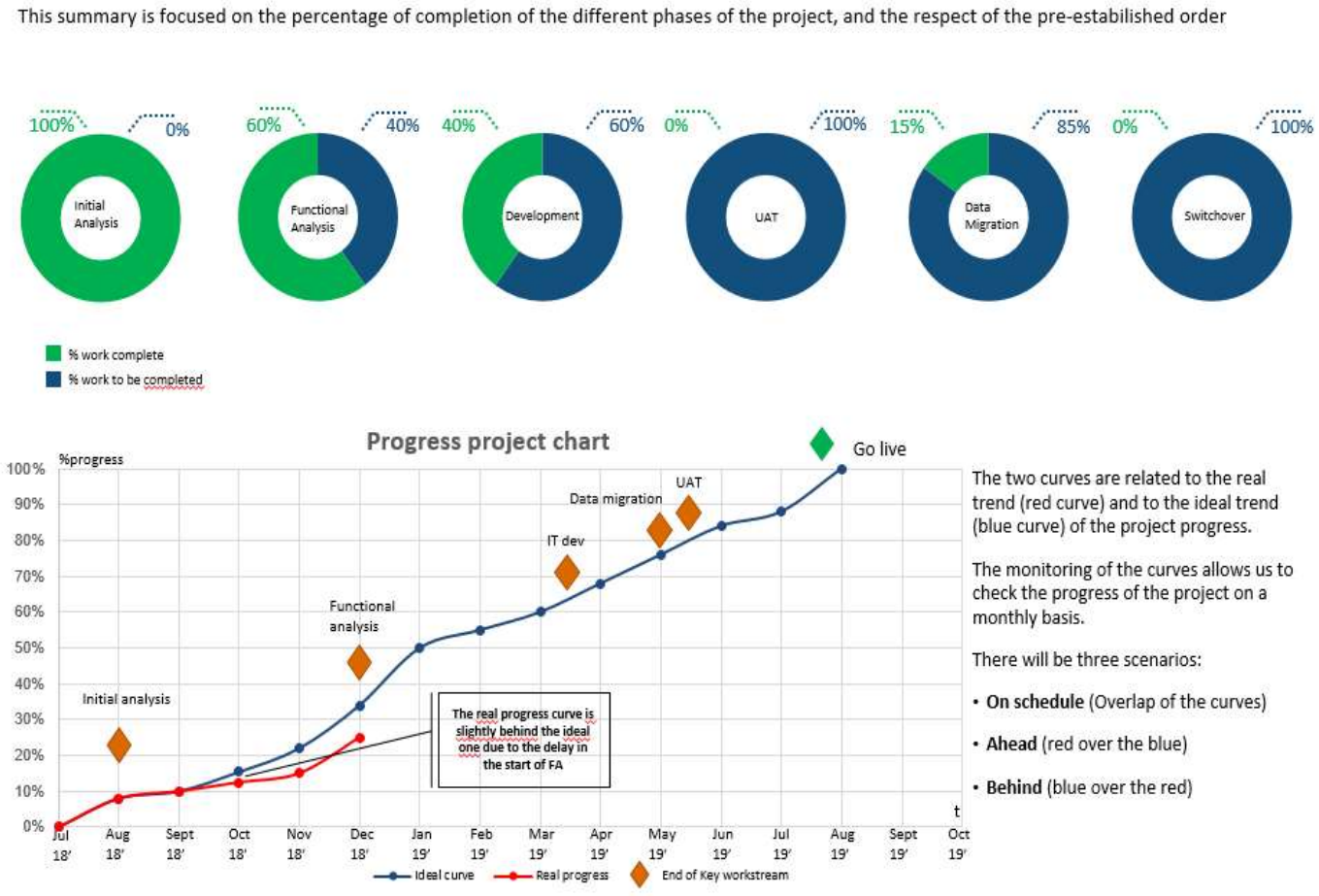


Figura 12 - Cruscotto di monitoraggio dell'andamento del progetto

Le percentuali relative alle differenti fasi presenti negli elementi circolari in alto, sono delle proiezioni a fine dicembre dell'andamento del progetto. In particolare esse mostrano la % di completamento di ogni fase e fungono da specchietto per fornire una prima panoramica sul SAL progettuale.

All'interno del grafico viene esplicitato più nel dettaglio l'andamento del progetto, e in particolare vengono segnalati eventuali ritardi rispetto a quanto preventivato inizialmente.

Sono raffigurate due curve, che forniscono indicazione rispetto a:

- Andamento reale del progetto (Curva rossa)
- Andamento ideale del progetto (Curva blu)

Gli scenari possibili riguardanti l'andamento del progetto sono i seguenti:

- In tempo, con sovrapposizione tra le due curve
- In ritardo, con la curva rossa sotto la curva blu
- In anticipo, con la curva rossa sopra la curva blu

La formula utilizzata per la stesura del cruscotto di monitoraggio, è basata su concetti acquisiti durante il corso di gestione dei progetti.

E nel dettaglio è la seguente:

- SI = BCWS/BCWP

SI= Scheduled index

BC=Budget Cost

WS=Work Scheduled

WP=Work Performed

Non siamo però entrati nel merito dei costi, poiché fissati inizialmente, e non rilevanti ai fini della nostra analisi.

Di conseguenza sono stati valutati solamente gli indicatori temporali, e la formula è stata ridotta a: SI= WS/WP quindi il rapporto tra il lavoro schedulato all'interno del piano di dettaglio e il lavoro effettivamente performato che, con cadenza mensile, è stato monitorato al fine di poter

evidenziare in maniera costante quale fosse l'andamento dei lavori e se si stesse rispettando la tabella di marcia.

L'output finale del grafico sovrastante sono le due curve, introdotte in precedenza, e in particolare l'informazione che deriva dal modo in cui le curve sono posizionate tra loro.

3.5 Stesura URS pilota

Una delle attività più significative di questa fase iniziale del progetto, è stata quella relativa alla stesura dell'URS pilota.

La tematica sulla quale si è deciso di sviluppare il suddetto URS è stata la creazione di una dashboard di colloquio con i collocatori, attraverso la quale sarà possibile per l'utente gestire in real time i flussi che arrivano dai collocatori e che devono essere gestiti prima di essere indirizzati ai TA.

Il supporto dato dal team di PwC è stato principalmente connesso alla determinazione delle caratteristiche funzionali che dovevano essere implementate.

In particolare l'URS pilota oltre a rappresentare a tutti gli effetti una porzione dell'analisi funzionale, ha la funzione di fungere da standard a livello strutturale per la stesura degli altri URS.

Nel dettaglio la gestione ordinaria delle informazioni di ricezione flussi che avviene tra i Collocatori e il cliente finale per l'attività LPA prevede, attualmente, diverse modalità di attuazione; i controlli relativi allo stato di esecuzione sono per lo più eseguiti manualmente e/o attraverso invio/ricezione di e -mail, lo scopo di questo documento è quello di analizzare e definire una serie di *User Requirements* volti ad automatizzare, per quanto possibile, i controlli sopra citati (relativi ai flussi dai collocatori).

Il documento presenta al suo interno 5 differenti URS, che nel dettaglio sono:

- URS01 - Definizione Collocatori
- URS02 - Caricamento flussi da Collocatori

- URS03 - Tabella ‘Log’ (Tabella per la registrazione degli eventi legati alla acquisizione dei flussi, e.g. data, ora,progressivo flusso)
- URS04 - Dashboard Controllo Flussi
- URS05 - Dashboard Controllo Flussi (Gestione Dati per Flussi ‘Manuali’)

Per semplicità di trattazione, viene data evidenza dell’URS 04, che rappresenta il “core” del documento.

Nel dettaglio, ipotizzando di avere la lista degli n collocatori, con le indicazioni estratte dalla tabella ‘Log’, come di seguito espresso:

Descrizione Campo	Record 01	Record 02	Record 03	Record 04
Codice Collocatore	6120	30677	3111	3083
Codice Collocatore	112	105	7	1
Descrizione Collocatore	W	X	Y	Z
Tipo Flusso/Comunicazione	FV	FV	FV	FV
Service Provider	A	B	C	D
Invio mail automatica	‘S’ = SI	‘S’ = SI	‘S’ = SI	‘S’ = SI
Service Provider @	xxxxxxxx@cse.it	xxxxxxxxx@cse.it	xxxxxxxx@ubis.it	xxxxxxxx@ubis.it
Modalità Tecnica	F	F	F	F
Codice Sicav	175	176	81	35
Codice RETE	1275	12141	1201	187
Progressivo Flusso	123	75	425	1814
Data Caricamento Flusso	20180808	20180808	20180808	20180807
Ora Caricamento Flusso	164017	152512	150014	123014
(***) Verifica necessità di doppia data /ora - Vedi descrizione Tabella Collocatori				
Stato Ricezione	OK	OK	KO	OK

Figura 13 - Tabella collocatori

N.B. I campi “descrizione collocatore” e “Service provider” hanno contenuti fittizi per il rispetto del NDA.

In una situazione del genere, la dashboard di monitoraggio, dovrà evidenziare la situazione come segue:

Collocatore		Sicav	Rete	Tipo Flusso	Progr	Data Caric (Ultimo)	Ora Caric (Ultimo)	St
6120	W	175	1275	FV	123	20180808	164017	OK
30677	X	176	12141	FV	75	20180808	152512	OK
3111	Y	81	1201	FV	425	20180808	150014	KO
3083	Z	35	187	FV	1814	20180807	123014	OK

Figura 14 - Dashboard con evidenza errore nella ricezione dei flussi da collocatore

Considerazioni:

- E' possibile andare nel dettaglio di ogni singolo Collocatore (cliccando) in modo tale da esporre la situazione al dettaglio di ogni entità fino ad un arco temporale (definibile a livello tabellare); in questo modo l'Utente sarà sempre in grado di conoscere l'andamento di tutti i flussi ricevuti (in errore o meno).

- Tramite l'opzione precedente, una volta selezionato il dettaglio desiderato, il sistema è in grado di esporre il tipo di problema (utilizzando i dati registrati nella corrispondente Tabella Log)

- Visivamente si ha subito la sensazione di eventuali anomalie considerando che:

  - La data ricezione può essere ripetuta (più flussi per la stessa data – da verificare e confermare-); il modulo espone comunque l'ultimo flusso elaborato

  - Rimane subito evidente all'Utente se, per uno dei Collocatori previsti, non è stato ricevuto alcun flusso in una specifica data; nell'esempio sopra esposto (vedi riga 4) ci si aspetta che nella data del 08/08/2018 TUTTI i Collocatori inviino le informazioni necessarie (anche se il flusso è vuoto deve essere comunque inviato – situazione da verificare e confermare); per questo motivo anche se l'ultima ricezione è OK ma non corrisponde alla data 'situazione al', la riga viene proposta con un alert (colore rosso).

- Dalla Dashboard è sempre possibile, da parte Utente, richiedere una estrazione in formato .csv che riporti la 'storia' dei flussi ricevuti in modo tale che, utilizzando appositi filtri, la si possa sempre avere a disposizione per controlli e/o statistiche.

Questo URS è stato approvato durante la fase iniziale e fungerà da standard per la stesura degli altri URS.

3.6 Analisi procedure per la definizione degli URS

LPA

Prima di svolgere le interviste direttamente con lo stream leader, è stata effettuata un'analisi sulle SOP (Standard Operation Procedures).

Si tratta di manuali utente, redatti durante gli scorsi anni da alcune risorse interne al team LPA ed utili per capire quale fossero le attività e le procedure svolte quotidianamente per la gestione delle pratiche connesse alla sottoscrizione di quote di fondi esteri da parte degli utenti del nostro cliente finale, **attraverso l'ausilio del sistema gestionale attualmente utilizzato**.

In particolare queste procedure sono strutturate in maniera tale da mettere in evidenza una serie di rischi connessi ad ogni singola attività che è stata svolta, andando poi a specificare quali siano le attuali azioni di risposta ad eventuali problematiche riscontrate.

In particolare le SOP sono risultate utili al fine di distinguere le 5 macro aree da analizzare all'interno del cantiere LPA, ossia:

- Anagrafica
- Attività di sviluppo
- Attività straordinarie
- Reportistica
- Trasferimenti

La nostra analisi su ognuna di queste 5 aree ha permesso di fare emergere tutti i punti critici dell'attuale sistema e in particolare ha rappresentato uno spunto per stendere una lista preliminare

di URS, successivamente analizzata e discussa con lo stream leader, che ha messo in evidenza la possibilità di accorpare o separare alcuni di questi URS.

Di seguito nel dettaglio una panoramica dei concetti fondamentali insiti in ognuna di queste 5 aree e del modo in cui sono strutturate le stesse:

Anagrafica

L'attività anagrafica svolta da un local paying agent ha come incipit l'assegnazione a ciascun sottoscrittore di un fondo di un'univoca posizione anagrafica rappresentata da un NDG/codice cliente.

Le modalità di creazione di una anagrafica può avvenire in due diverse modalità:

- In automatico, attraverso la ricezione di un flusso elettronico inviato al LPA dai collocatori delle quote (banche che fungono da distributori)
- Manualmente, attraverso l'inserimento dei dati dell'addetto del back office, tramite il supporto cartaceo ricevuto via mail/posta/fax

In particolare vengono qui analizzati i rischi connessi alla fase di creazione/modifica/gestione di una anagrafica cliente, con le soluzioni attualmente poste in essere dal sistema in risposta ad eventuali criticità.

Un classico esempio può essere dato dalla non correttezza delle informazioni trasmesse, in tal caso, qualora l'attività sia stata svolta in automatico tramite la piattaforma, l'addetto del back office verifica la motivazione e inoltra immediata segnalazione al collocatore tramite e-mail al fine di ottenere un riscontro e sanare l'anomalia all'interno della procedura del sistema gestionale, non permettendo il processing dell'operazione, fino a quando non viene ricevuta l'informazione mancante.

Gli ordini dei collocatori vengono gestiti dall'attuale sistema in tre differenti modalità:

- Invio flusso FTP
- Invio cartaceo (fax/e-mail/posta ordinaria o corriere)

- Invio elettronico (flusso FTP) accompagnato da disposizione cartacea

E Attualmente la scelta tra queste diverse modalità di scambio di informazioni dipende dagli accordi di collocamento stipulati tra il Local Paying Agent ed il collocatore, tra l'altro è stato appurato che il singolo collocatore può inviare disposizioni con differenti modalità, per esempio durante le analisi è stato osservato che, alcuni collocatori utilizzano un tracciato elettronico (FTP) per le disposizioni di sottoscrizione PIC (Investimento Unico) mentre ricorrono alla modalità cartacea per le richieste di attivazione dei PAC (Piani di accumulo), rimborsi programmati e switch.

Un punto interessante analizzato e particolare della gestione degli ordini nella procedura dell'attuale sistema, è rappresentato dal fatto che le sottoscrizioni sono inserite nel sistema nello stato "bloccato".

Questa condizione associata alla sottoscrizione, permette all'utente di verificare che i pagamenti a copertura delle sottoscrizioni siano stati effettuati.

Fanno eccezione le rate dei piani PAC i rimborsi e gli switch, che vengono automaticamente sbloccati salvo presenze di anomalie (come incompletezza dei dati o scarti).

La gestione dei differenti flussi procede seguendo un iter ben definito:

- Invio dei flussi dai collocatori verso il service provider
- Caricamento flussi nella procedura dell'attuale sistema
- Ricezione e-mail dal service provider informatico
- Gestione anomalie/scarti

I flussi vengono trasmessi durante due cut off giornalieri prestabili alle 23:59 del giorno prima del caricamento o alle 10:00 del giorno stesso al caricamento.

Il giorno successivo alle 05:00 o alle 10:00 a seconda dei collocatori avviene l'effettivo caricamento dei flussi affinché seguano la procedura del sistema del service provider.

Attualmente le verifiche sulla correttezza della ricezione dei flussi inviati, avviene in maniera manuale, attraverso la verifica da parte dell'addetto del back office, che confronta le mail ricevute dal service provider informatico, rispetto agli effettivi flussi in entrata, e inoltre verifica

la presenza di eventuali e-mail dal collocatore con notifiche di mancati invii per assenza di flussi, e valuta la conformità rispetto alla lista di flussi attesi anche lato collocatore.

L'automatizzazione di queste procedure, è stata presa in considerazione come possibile fonte di added value per la nuova piattaforma che verrà implementata.

Un'ulteriore classificazione delle sottoscrizioni, oltre allo stato "bloccato" ("B") , è quella relativa alle sottoscrizioni per cui è stata palesata un'anomalia (stato "K"), in tal caso l'addetto back office verifica il relativo errore nel modulo "gestione movimenti" della procedura e procede con la sistemazione/variazione dell'operazione o con l'annullo nel caso in cui non possa essere eseguita.. Nel caso in cui avvenga un annullamento, è dovere dell'addetto back office di informare il collocatore.

Altre tematiche relative a questa area di interesse, sono:

- Applicazione di fiscalità in caso di residenti stranieri
- Autorizzazione ordini di sottoscrizione
- Gestione bonifici e assegni
- Quadratura sottoscrizioni (verifica durante la quale l'addetto back office specifica il mezzo di pagamento a copertura della sottoscrizione, la data valuta per i bonifici e la data della distinta per gli assegni)
- Gestione "scadenziere" entrate fondi
- Modalità di colloquio tra banca corrispondente e Sicav
- Elaborazione ordini e invio all'OICR dei pagamenti (commissioni e altri oneri che l'investitore e la Sicav sostengono per il servizio offerto)
- Produzione e invio lettere di conferma (lettere inviate all'investitore con i dettagli dell'ordine e la conferma dell'avvenuto ordine)
- Gestione ordini programmati (programmi di accumulo, switch programmati, rimborsi programmati)
- Gestione insoluti ed eseguiti
- Sala cambi per rimborsi (in caso di differente valuta da eur la sala cambi deve essere aperta e tramite procedura avviene l'adeguamento a nuova valuta)

Tutti questi punti sono stati analizzati andando ad osservare la natura delle potenziali criticità.

Dall'analisi delle procedure e dalla valutazione degli storici interni alla società, all'interno dei quali erano presenti report con la descrizione di anomalie avvenute in passato, è stato appurato che gli errori erano principalmente:

- Legati ad errore umano (nonostante il rispetto del "four eyes principle")
- Di natura tecnica

La conseguenza più frequente è la mancanza di informazioni rilevanti con il blocco conseguente degli ordini, che può essere causa di perdite economiche e comporta difficoltà nella gestione operativa interna al gruppo di lavoro LPA.

L'automatizzazione di alcuni processi e l'eliminazione di alcuni moduli intermedi presenti sull'attuale piattaforma gestionale, sono stati presi in considerazione come possibili soluzioni strategico/operative tese a massimizzare l'efficienza del servizio offerto dalla banca corrispondente nelle vesti di Local Paying agent.

Attività di sviluppo

Le attività di set up o sviluppo sono fondamentali in quanto si tratta delle procedure propedeutiche all'inserimento per esempio di una nuova SICAV (società di investimento a capitale variabile).

Le attività di parametrizzazione sono precedute da una fase di raccolta e analisi della documentazione relativa alla nuova Sicav.

In particolare è stato osservato che nel caso in cui siano in atto delle trattative commerciali tra la potenziale SICAV entrante e il nostro cliente finale in veste di Local Paying Agent, il System administrator dell'attuale piattaforma esegue una macro analisi preliminare dei prospetti e dei moduli di sottoscrizione, rimborso o conversione della Sicav, al fine di valutare eventuali difformità tra il sistema e l'iter operativo della Sicav.

Nel caso in cui siano riscontrate funzionalità non presenti o differenti dalle esistenti, viene creato un remedy informativo inviato al Service provider informatico.

Tutte queste informazioni sono risultate essere importanti al fine di analizzare le modalità con cui vengono ricercate le soluzioni, nell'attuale sistema, a condizioni in cui un nuovo potenziale cliente abbia la necessità che vengano fatte alcune customizzazioni a livello di sistema, per soddisfare le proprie esigenze operative.

Qualora invece non si presentino particolarità, l'addetto System Administrator informa il responsabile commerciale sulla possibilità di continuare la trattativa per l'acquisizione della Sicav come nuovo cliente.

Qualora sia necessaria l'implementazione nella piattaforma, è necessario che il responsabile commerciale inneschi un iter procedurale nei confronti del provider informatico tale per cui vengono attivate una serie di attività, quali:

- Creazione di una richiesta di sviluppo presso il Project & Portfolio Management Center del provider informatico
- Ricezione di una analisi preliminare a livello funzionale
- Approvazione della spesa per lo sviluppo
- Autorizzazione dello sviluppo verso il service provider
- Ricezione della conferma tramite e-mail del rilascio in ambiente di test dello sviluppo eseguito dal fornitore IT
- Rilascio in produzione

Affinché a regime possano essere svolte le attività di intermediazione con la nuova SICAV, in primis gli addetti alla piattaforma del local paying agent devono effettuare i set up nella procedura della piattaforma, che poi vengono comunicate al service provider informatico, che si attiva per sviluppare le adeguate parametrizzazioni a livello di procedura e nei singoli sottosistemi, senza i quali non sarebbe possibile il corretto funzionamento dell'intero sistema, per la comunicazione da e verso i TA (Transfer agent) e verso i collocatori.

Infine bisogna creare dei canali di comunicazione tra TA e collocatori con il service provider informatico, affinché si possano definire le modalità di ricezione e trasmissioni dei flussi.

Gli intermediari a cui si rivolge l'attività di set up, sono usualmente:

- Nuova SICAV con la quale si è firmato un accordo di Paying agent

- Ente collocatore di una SICAV
- Nuovi comparti autorizzati dalla SICAV alla commercializzazione di prodotti finanziari in Italia

Set up SICAV

Durante lo svolgimento delle attività di set up, viene inviato un application form al TA e i documenti richiesti per aprire un account intestato al paying agent presso la SICAV.

Si tratta a tutti gli effetti di un conto (come se fosse il conto corrente di un singolo risparmiatore) aperto dalla SICAV presso il Paying agent, e dal quale passano tutti i flussi legati a sottoscrizioni, rimborsi, etc.

Anche in questa sezione la prima fonte di rischio è legata alla non accuratezza o all'assenza di documentazione.

E'l'utente interno al paying agent che deve verificare la presenza della totalità della documentazione necessaria per far sì che una serie di attività quali

- Creazione dell'NDG (codice univoco) e del codice contabile della SICAV nell'anagrafica
- Apertura conti di afflusso e deflusso verso i moduli che si occupano dei pagamenti considerando tutte le divise necessarie
- Acquisizione codici e rapporti tecnici nel caso in cui siano previsti i PAC

Vengano assolte correttamente.

Il punto in merito ai PAC (Piani di accumulo), è risultato essere particolarmente delicato, poiché la piattaforma di arrivo (quella del nuovo fornitore) sembrava non essere predisposta ad avere funzionalità ad hoc per i piani di accumulo, per cui è stato necessario trovare le soluzioni tecniche tali da poter rispondere positivamente ai requisiti richiesti dal cliente.

Per chiarezza, i PAC permettono ai sottoscrittori di aderire ad un fondo/comparto mediante sottoscrizione di azioni o quote spalmando su un determinato lasso di tempo l'investimento nel fondo/comparto attraverso più versamenti sequenziali.

Chiaramente il fatto che potessero essere necessarie delle evolutive della piattaforma del fornitore entrante era più che preventivato.

Motivo per il quale sin da subito si è capito che si dovesse creare un'ulteriore sistema, che fosse evoluzione di quello attualmente posseduto dal nostro cliente diretto, e che attraverso le adeguate modifiche avrebbe potuto svolgere il compito richiesto.

Con chiaramente tutte le conseguenze sulle tempistiche necessarie per lo svolgimento del progetto.

Un'ulteriore problematica relativa allo svolgimento delle attività propedeutiche al setup di una nuova Sicav, è la mancata o errata esecuzione delle attività sopra descritte

A seguito della verifica dello svolgimento delle attività da check list abbiamo appurato che l'utente deve:

- Richiedere al service provider informatico, attraverso mail, il codice di riferimento della Sicav all'interno della piattaforma attuale
- Censire a livello anagrafico e parametrizzare (e. g. verifica delle modalità di trasmissione delle informazioni con il transfer agent della Sicav) nella procedura della piattaforma la nuova Sicav
- Predisporre gli adeguati moduli utilizzati per i pagamenti (e.g. GIAZ) nel caso in cui siano presenti piani di accumulo (eccezionalità presentate in precedenza)
- Comunicare l'attivazione all'ufficio Finance del codice della Sicav, affinché a livello contabile sia inserito nei conti SAP

L'analisi di questo iter è stato fondamentale per fornire al nostro cliente un quadro completo delle operazioni svolte, affinché potesse essere fatto il parallelo con la propria piattaforma.

Set up di un nuovo collocatore

Il set up di un ente collocatore è risultato essere simile a quello di una Sicav, con alcune differenze sostanziali.

Come per la Sicav l'utente del local paying agent richiede:

- Numero identificativo nella procedura della piattaforma

- Contatta l'ente per definire le modalità di trasmissione dei flussi informativi (per la parametrizzazione)

A differenza della Sicav però, questo censimento è contraddistinto dalla preventiva verifica dell'esistenza di un accordo di distribuzione esistente tra SICAV e collocatore.

Inoltre è necessaria la formalizzazione al transfer agent di una richiesta di apertura di un account intestato al collocatore, presso il transfer agent.

Censimento di un nuovo comparto

Un comparto viene creato nel momento in cui viene deciso di strutturare una Sicav come un insieme di più patrimoni ognuno dei quali contraddistinto da una differente politica di investimento che cerca di assecondare le necessità di clienti con diversi profili di rischio.

A livello di piattaforma gestionale le necessità di censire un nuovo comparto avviene in due situazioni, ossia:

- Censimento di una nuova Sicav
- Emissione di nuovi comparti di Sicav già gestite

Nel primo caso, le informazioni sono veicolate attraverso l'intermediazione dell'ufficio commerciale del cliente e girate all'amministratore di sistema, che si occupa di andare a valutare se ci siano eventuali particolarità da censire, e per le quali scegliere le azioni da intraprendere per "customizzare" il profilo della nuova Sicav, strutturata come comparto.

Una volta appurato che il comparto da censire è commercializzabile in Italia, l'addetto all'amministrazione del sistema, ha il compito di:

- Inserire all'interno della piattaforma il codice ISIN e le informazioni più significative del nuovo comparto
- Aggiornare il file master fondi

Anche in questo caso gli addetti per minimizzare i rischi legati allo svolgimento di questa procedura devono svolgere manualmente alcune attività, quali per esempio:

- Verifica correttezza codice comparto

- Procedere alla parametrizzazione del nuovo comparto specificando un primo valore del NAV (Net Asset Value) e la % di white list
- Verifica, nel caso in cui il colloquio con il Transfer Agent sia tramite FTP , del codice colloquio associato al nuovo comparto
- Procedere all'integrazione del file master fondi, all'interno della quale inserire il nuovo comparto
- Aggiornare la data di commercializzazione del comparto all'interno della piattaforma, qualora essa avvenga a posteriori rispetto al censimento

Una precisazione è da fare rispetto al codice comparto, che attualmente è assegnato utilizzando il primo codice progressivo che non è ancora stato utilizzato nel file master fondi, seguendo un criterio basato semplicemente sull'ordine numerico progressivo.

Per l'evolutiva si è pensato di inserire ulteriori fattori discriminanti per l'inserimento dei codici comparto. Restano però ancora da definire quali siano le discriminanti scelte.

Attività di manutenzione

Nell'ambito dello svolgimento dell'attività di local Paying agent, nel caso in cui avvengano variazioni delle condizioni economiche (e.g % legata alle commissioni), esse devono essere comunicate internamente, affinché avvenga un aggiornamento dei dati soggetti a variazione.

Le variazioni vengono comunicate tempestivamente dall'ufficio commerciale ai sistemisti, che si occupano di aggiornare i dati anagrafici e/o le parametrizzazioni presenti all'interno delle procedure della piattaforma.

Le manutenzioni possono interessare:

- Il comparto
- L'ente collocatore
- La Sicav

Manutenzione comparto

Le possibili condizioni per le quali sono previste modifiche nel caso dei comparti, possono essere:

- Modifiche anagrafiche o ridenominazione
- Chiusure o aperture del comparto
- Sospensione o modifica delle condizioni economiche
- Modifiche caratteristiche dei comparti (e.g. modifiche nella divisa o nei regolamenti)
- Aggiornamento semestrale della white list
- Attivazione o disattivazione di eventuali legami commerciali tra Sicav e collocatori

Tutte queste categorie di modifiche vengono analizzate dal sistemista che ne pianifica l'implementazione in base al grado di priorità e alle tempistiche necessarie, valutando anche l'eventuale necessità di avere un determinato lasso di tempo dedicato alla fase di test della modifica effettuata.

Successivamente esso procede con la comunicazione dell'avvenuta modifica agli uffici competenti e all'archiviazione della documentazione inerente.

Discorso a parte è da fare per la % di white list, ossia la % di titoli con una tassazione agevolata (tipicamente 12,5%) sui quali un determinato fondo investe.

Le modifiche inerenti alla % di white list, vengono fatte con cadenza semestrale, per cui all'avvicinarsi della scadenza, viene svolta un'analisi sul portafoglio titoli del cliente, dalla quale si valuta la suddetta percentuale, per poi andare a modificare le informazioni all'interno della piattaforma.

Tutte le suddette modifiche vengono usualmente inserite prima in un ambiente di test, grazie al quale si verifica la bontà dei dati immessi prima che vengano inseriti nel sistema a regime.

Manutenzione collocatore

Le attività di manutenzione dei collocatori sono principalmente:

- Ridenominazione collocatore
- Cambio di modalità di trasmissione ordini ed eseguiti

A livello di sistema, il sistemista di BC analizza le modifiche da effettuare e i relativi test, sviluppando un'interfaccia con il provider informatico e con il collocatore al fine di definire le

modalità di colloquio dei flussi e i relativi test, per poi aggiornare il file master in cui sono indicati i collocatori e i colloqui con le Sicav variando i dati di riferimento soggetti a modifica (e.g. anagrafica e/o modalità di colloquio)

Manutenzione Sicav

Le attività di manutenzione di una Sicav si possono riassumere in due tipologie:

- Cambio modalità di colloquio con il Transfer Agent o modifica del Transfer Agent
- Eventuali modifiche operative

Le variazioni possono avvenire:

- A seguito di modifiche operative della Sicav, che vengono comunicate tramite e-mail o in modalità cartacea tramite lettera
- Nel caso in cui la Sicav decida di cambiare la modalità di colloquio con il TA
- Nel caso di modifica del TA dietro iniziativa della Sicav

In questi casi bisogna avviare una procedura sulla piattaforma, ed è necessario interfacciarsi con il service provider informatico, che a sua volta prende accordi con i TA riguardo le tempistiche per lo svolgimento dei test.

Tutte le attività di manutenzione vengono storicizzate e viene aggiornato il file master Collocatori – Sicav, inserendo le modifiche effettuate.

Infine si procede con la fase di test, terminati i quali vengono informati tutti gli uffici interessati dalle modifiche, con le quali in maniera congiunta vengono monitorate le prime operazioni interessate dalle modifiche/variazioni.

Gestione eventi

A livello procedurale è di estrema rilevanza anche la fase di gestione di eventi (da considerare straordinari) in merito a Sicav e collocatori, che si possono riepilogare nelle seguenti tipologie:

- Liquidazione comparto
- Fusione comparto

- Fusione enti collocatori

Liquidazione comparto

Nel caso in cui avvenga la liquidazione di un comparto, solitamente la Sicav, prevede una serie di attività preventive, quali:

- Blocco anticipato, rispetto alla data di liquidazione dell'esecuzione degli ordini di sottoscrizione
- Definizione di un periodo temporale, durante il quale è permesso all'azionista di ottenere il rimborso delle quote del comparto in fase di liquidazione senza dover sostenere spese
- Definizione del periodo in cui non sarà più possibile operare sulle quote del comparto in liquidazione

Chiaramente a livello informatico durante la fase di transizione pre liquidazione vengono gestiti i saldi quote del comparto, per verificare che siano correttamente avvenute le riconciliazioni tra quanto indicato dalle Sicav e quanto presente nella piattaforma, e subito dopo la liquidazione viene data al back office notifica di tutti gli importi che dovranno essere riconosciuti alla clientela.

Fusione comparto

La fusione di un comparto comporta l'operazione di conversione da parte della Sicav di tutte le posizioni attive sul comparto incorporato in un comparto incorporante ad una determinata data NAV.

La conversione viene effettuata in base al rapporto tra i NAV dei due comparti, più eventuali spese di fusione sostenute dalla Sicav.

In questi casi vengono attuate le stesse attività preventive previste in caso di liquidazione del comparto.

Riguardo la piattaforma vengono fatte le stesse verifiche del caso precedente, con controllo sull'accuratezza del rapporto tra i NAV dei due comparti che devono appartenere alla stessa Sicav.

Successivamente vengono storicizzati i movimenti e viene attuata la procedura di chiusura del comparto.

Fusione enti collocatori

Procedura gestita interamente dal service provider informatico che riceve da banca corrispondente le informazioni a loro volta ottenuti dal nuovo ente collocatore.

In particolare viene data indicazione degli NDG e degli IBAN, ed è il service provider informatico che gestisce la creazione e la nuova numerazione delle anagrafiche lanciando un programma di fusione.

Test

La piattaforma inoltre consente di effettuare dei test, e in tal senso viene creato dal provider informatico un ambiente di addestramento all'interno del quale possono essere fatte delle simulazioni di determinate fasi tecniche, e richiede anche che vengano generati i files degli eseguiti, di alimentare i sistemi per i pagamenti, la contabilità SAP e i moduli per la creazione della documentazione.

La simulazione si sviluppa nel modo seguente:

- Caricamento degli ordini via flusso, ricevuti dal collocatore
- Predisposizione all'invio al TA delle operazioni in stato autorizzato
- Apertura sala cambi per caricamento tasso di cambio delle sottoscrizioni con valute differenti da EUR
- Fase di rimborso delle operazioni
- Ritorno sala cambio, in questa fase viene inserito il tasso di cambio delle sottoscrizioni con valute differenti da EUR nel caso di rimborsi
- Elaborazione e storicizzazione delle operazioni

I risultati dei test vengono conservati in appositi tabulati e inviati al cliente tramite e- mail.

Reportistica

L'elaborazione della reportistica è un altro dei compiti che devono essere assolti da banca corrispondente al fine di ottemperare a quanto richiesto dalla normativa e dai SLA (service level agreement) stipulati con le Sicav.

Riguardo gli adempimenti normativi, è necessario che vengano rispettate FATCA e CRS.

FATCA

FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) è una normativa che ha l'obiettivo di combattere l'evasione fiscale dei cittadini statunitensi che detengono attività finanziarie fuori dagli Stati Uniti D'America.

In tal senso le istituzioni finanziarie non U.S.A devono effettuare una due diligence sulla propria clientela per identificare i contribuenti Statunitensi e segnalare i dati anagrafici e patrimoniali agli organismi di vigilanza.

Le segnalazioni possono arrivare in automatico tramite i flussi ricevuti dai collocatori, o manualmente, dall'addetto di banca corrispondente, con il supporto cartaceo ricevuto tramite posta/fax/e-mail

Viene creato il cosiddetto FACTA status che viene poi inviato ad un apposito modulo che si occupa dell'elaborazione dei dati e della verifica della congruenza tra quanto inviato dai collocatori e quanto posseduto presso l'istituto finanziario dal sottoscrittore statunitense sulla base di regole impostate, il modulo terminata la verifica crea dei report che invia nuovamente alla piattaforma.

CRS

A seguito dell'introduzione della normativa FATCA, per lo scambio di informazioni inter-governative sono stati predisposti degli standard definiti.

Lo standard OCSE, definito Common Reporting Standard (CRS) prevede lo scambio automatico annuale tra le autorità fiscali di informazioni fornite dalle istituzioni finanziarie di ciascun paese.

Le istituzioni italiane, sono pertanto chiamate ad adeguarsi ai requisiti previsti dalla normativa locale, e sono tenuti su base annuale, a comunicare le informazioni relative ai conti oggetto di comunicazione.

Le modalità di ricezione delle informazioni possono avvenire – come per il FATCA – sia in maniera automatica tramite flusso dal collocatore, che manualmente.

Adempimenti legati a SLA con le Sicav

Il local Paying agent eroga in favore di alcune Sicav, specifici servizi aggiuntivi di reportistica.

In particolare su base mensile, a tale fine, il service provider informatico provvede a produrre alcune estrazioni riepilogative dai DB che vengono messe a disposizione con un batch programmato nel corso della prima settimana lavorativa del mese.

In particolare per le Sicav vengono creati dei KPI ad hoc, tramite i quali vengono fornite delle informazioni utilizzate ai fini statistici dalle Sicav.

Nel dettaglio i dati forniti alle Sicav ai fini statistici sono solitamente i seguenti:

- AUM (Asset under management)
- Operazioni regolate nel mese (e.g. sottoposte a commissioni)
- Piani di investimento attivi
- Situazione delle posizioni attive/inattive (se sono aperte ma con saldo zero) all'ultimo giorno del mese di riferimento
- Numero di trasferimenti conclusi nel mese di riferimento
- Numero di lettere emesse nel mese di riferimento
- Numero nuovi account aperti e chiusi

In particolare per ciascuno dei punti sopra indicati, vengono generati dei file .xls contenenti i dati e consegnati alla Sicav.

Inoltre per esempio alcune Sicav, per il calcolo delle commissioni di uscita (commissioni che si applicano nel caso di estinzione posizione o passaggio ad altro fondo) richiedono che venga loro fornito il report "anzianità quote", visto che le commissioni da applicare vengono definite anche

in base al periodo in cui il sottoscrittore ha tenuto attiva la propria posizione relativa ad un fondo gestito da Sicav.

Reportistica verso investitori finali

Riguardo per esempio i piani di accumulo (PAC), che sono dei piani di investimento che consistono nell'investimento attraverso versamenti periodici di capitale da parte dell'investitore, con cadenza semestrale vengono generati dei rendiconti contenenti tutte le sottoscrizioni (iniziali e rate successive),e che vengono fatti pervenire agli investitori finali.

Su base annuale, vengono invece forniti agli investitori gli estratti conto annuali, contenenti saldi iniziali, movimenti e saldi finali.

Reportistica enti collocatori

Su base mensile, a supporto delle attività di collocamento, vengono inviati i seguenti report:

- Saldi quote per ente collocatore
- Riepilogo commissioni di collocamento
- Report anzianità quote per i collocatori

Trasferimenti

Quotidianamente gli enti collocatori, inviano le richieste di trasferimento al Local Paying Agent, tramite:

- Posta
- Fax
- E – mail

In particolare le tipologie di trasferimento previste sono le seguenti:

- Successione
- Donazione
- Cambio intestazione

- Trasferimenti out
- Cambio collocatore
- Trasferimenti in
- Cambio regime fiscale
- Trasferimenti scudati e non (soggetti a scudo fiscale)
- Trasferimenti da/verso estero

La successione mortis causa può essere comunicata dal collocatore al LPA in due modi:

- Invio della richiesta di certificazione di titoli esenti
- Invio della pratica di successione

I titoli esenti sono rappresentati dai titoli di stato, che sono l'unica tipologia di asset finanziario a non essere tassato nel caso di morte del proprietario delle quote dei fondi.

L'erede deve in tal senso inviare una richiesta di certificazione dei titoli esenti, che viene poi inoltrata dal collocatore all'ufficio trasferimenti del LPA.

Deve essere inoltre richiesta la valorizzazione delle quote alla data, e il conseguente blocco della vendita delle stesse.

In alternativa può essere presentata direttamente la pratica di successione, corredata dai documenti che attestano la proprietà delle quote e l'avvenuto decesso, oltre ai dati anagrafici.

In questo caso l'addetto della società deve verificare la presenza di eventuali switch programmati (ossia passaggi programmati da un titolo ad un altro) o piani di disinvestimento, e qualora ci siano deve procedere con la sospensione di tali eventi per permettere poi agli eredi di prendere una decisione in merito.

A questo punto l'addetto valorizza lo zainetto fiscale (quote e importo totale) e calcola la fiscalità da applicare al trasferimento.

In caso di divisa diversa da euro, procede con la valorizzazione in euro e la successiva applicazione della fiscalità.

A questo punto l'addetto crea una nuova anagrafica quote per gli eredi.

Dopo aver creato l'anagrafica l'addetto procede con la storicizzazione delle posizioni in/out legate al trasferimento, e verifica la congruenza tra la fiscalità che doveva essere applicata secondo il collocatore, e quanto è stato effettivamente applicato dal sistema.

Infine invia le lettere di conferma agli enti collocatori.

Per tutte le altre tipologie di trasferimento la procedura da seguire è sostanzialmente conforme a quanto espresso in precedenza, con il semplice adeguamento della stessa in base ai diversi attori protagonisti della successione.

Al termine dell'analisi delle procedure è stata sviluppata una pianificazione relativa agli URS, al fine di definire la suddivisione degli URS per argomento, e per fissare delle date di rilascio al cliente finale.

Di seguito viene dato un piccolo dettaglio del modo in cui è stato strutturata la pianificazione:

MACROPROCESSO		
	UserRequirementSpecification	
		MICROPROCESSO
A.	ANAGRAFICA SOTTOSCRITTORI	
	1.	NUOVA ANAGRAFICA
	2.	GESTIONE CODICI COLLOQUIO/RUOLO
	3.	VARIAZIONE ANAGRAFICA
	4.	GESTIONE INPUT
	5.	AUDIT & REPORT
	6.	INTERROGAZIONE ANAGRAFICA
B.	ANAGRAFICA FONDI	
	7.	CENSIMENTO E VARIAZIONE
	X.	VARIAZIONE AUTOMATIZZATA
	8.	GESTIONE INPUT
	9.	AUDIT & REPORT
		TOTALE ORE Anagrafica
C.	SET UP COLLOCATORE/SICAV	
	10.	SET UP SICAV
	11.	SET UP COLLOCATORE
	12.	AUDIT & REPORT
D.	GESTIONE PIANI	
	13.	TABELLA PAC
	14.	TABELLA RIMBORSI PROGRAMMATI
	15.	TABELLA SWITCH PROGRAMMATI
	16.	AUDIT & REPORT

Figura 15 - Struttura URS per redazione documento

I tecnici hanno pensato di strutturare i documenti partendo dai macroprocessi (che danno il nome al documento, e.g. Anagrafica Sottoscrittori), per poi inserire all'interno i differenti URS come se fossero i capitoli del documento.

4.Phase II:

4.1 Cruscotto di monitoraggio per la valutazione delle attività interne al Gdl e complessità inerenti

A seguito della valutazione delle procedure, che ha permesso al gruppo di lavoro, di arrivare agli incontri con gli utenti preparati sulla struttura as – is dell'attuale piattaforma, sono state avviate le attività mirate all'implementazione della nuova piattaforma.

Durante le prime settimane di lavoro sono partiti in parallelo diversi cantieri, coordinati dal nostro team, nel dettaglio i suddetti cantieri:

- Analisi Funzionale
- Analisi tecnica
- Analisi Architetturale

Per monitorare questi cantieri e le micro-attività ad essi connesse, si è deciso di sviluppare un cruscotto di monitoraggio in excel, da condividere con gli attori coinvolti nelle analisi, con l'obiettivo di rispettare tutte le scadenze prefissate, verificare le cause di eventuali ritardi e implementare azioni correttive, a livello di approccio metodologico, qualora fossero emerse criticità nello svolgimento delle attività.

Il cruscotto è stato strutturato sulla base di due macro aree:

- Attività interne al gruppo di lavoro
- Documentazione da ricevere

4.1.1 Attività interne al gruppo di lavoro

Questa area funge da specchietto di monitoraggio delle micro-attività dei diversi cantieri, ad ognuna delle quali sono associate i nomi delle risorse che devono prendersi carico delle stesse, le

date di inizio e fine delle attività, oltre ad un eventuale nuova data fine, qualora siano nati problemi di qualsivoglia natura che hanno obbligato il team a posticipare una consegna.

Il documento excel è poi completato da:

- colonna di "warning", che mostra un alert qualora le attività siano "in scadenza" o siano "in ritardo"
- Colonna contenente lo "status" delle attività (e.g "Completed", "started")
- Colonna di note, per commentare le motivazioni alla base di eventuali particolarità relative ad alcune attività

La complessità nelle attività di monitoraggio sono state rappresentate dalla numerosità e dalla granularità delle attività da monitorare, e dall'elevato numero di attori coinvolti all'interno del progetto.

L'implementazione della nuova piattaforma infatti, porta con sé la necessità di sviluppare attività di diversa natura ma complementari tra loro.

La complementarità ha comportato – durante lo svolgimento di questo progetto – la condizione per la quale alcune attività fossero bloccanti per lo svolgimento di attività programmate per altri cantieri, motivo per il quale il coordinamento costante degli utenti interni appartenenti a diverse business unit dell'azienda è stato fondamentale per la buona riuscita del progetto.

Per quel che concerne le risorse coinvolte, le principali criticità sono emerse a causa della diversa astrazione professionale delle stesse, e poiché risorse di diverse società, con visioni diverse rispetto a determinate tematiche e agli approcci metodologici da tenere, dovessero lavorare congiuntamente.

In particolare la necessità di avere risorse con competenze molto variegate - per le analisi funzionali in particolare - è stata dettata dalla mancanza di know how della società nostro cliente, in merito al "mondo" Banca corrispondente.

Il nostro cliente, infatti, non si era mai occupato di questo business in passato (per il quale sono state elencate le principali attività svolte nei capitoli introduttivi).

Nonostante ciò è stato scelto tra i possibili fornitori di servizi informatici, per l'efficienza della propria piattaforma informativa.

La mancanza di know how sul business ha portato il nostro cliente ad acquisire competenze all'esterno, ingaggiando una società con grandi competenze nel settore.

Per l'implementazione delle attività di analisi funzionale, si è dunque creata la necessità di far lavorare insieme, su ogni micro- task almeno una risorsa di questa società esterna e una risorsa del nostro cliente, con il compito di fornire le proprie competenze e conoscenze sulla piattaforma attuale.

Le attività, pur nella loro diversità concettuale, sono state dunque sempre condotte seguendo un determinato iter operativo, di seguito dettagliato:

- Analisi della struttura as – is della piattaforma che bisogna andare a sostituire, attraverso la valutazione della documentazione pervenuta – con rilasci progressivi - dal fornitore di servizi informatici uscente
- Valutazione dei gap tra le due piattaforme per l'adattamento al nuovo business
- Stesura - per ogni tematica - di documentazione da parte della risorsa esterna sul business di banca corrispondente e dell'analista interno sulla piattaforma proprietaria
- Condivisione della documentazione e redazione di un unico documento da presentare al cliente finale (URS)

Un'ulteriore complessità organizzativa, seppur necessaria, è stata rappresentata dalla necessità di coordinamento tra il team PwC e il project manager interno del cliente.

La necessità della presenza di questa che può apparire come una sovrastruttura organizzativa, è stata resa necessaria da due fattori:

- Competenze tecniche del PM interno al cliente su determinate tematiche (e.g. contabilità)
- Visione complessiva delle competenze presenti all'interno dell'organizzazione, fondamentali per assegnare in maniera coerente i micro task alle risorse assegnate al progetto

Premesso ciò, la duplicazione in fase decisionale, ha rappresentato un fattore critico in determinate fasi del progetto.

Nonostante ciò, anche in questo caso è stato da subito chiaro come la complementarietà delle competenze delle risorse che dovessero avere il ruolo di project manager, avrebbe rappresentato

un valore aggiunto per l'intero progetto, poiché ha permesso di risolvere molte complessità in maniera efficiente.

Di seguito un esempio esemplificativo relativo alla prima sezione del cruscotto di monitoraggio ("Attività interne al gruppo di lavoro, cantiere analisi funzionale"):

							Progetto		
ID	Task - Attività	Owner	Data Inizio	Data Fine	Nuova data fine	Giorni di ritardo	Status	Alert	
Attività interne									
Cantiere analisi funzionale									
1.1	URS pilota (Dashboard colloquio collocatori)		01/08/2018	29/11/2018			To Be confirmed		
1.1.1	Draft URS pilota (URS/UAT)		01/08/2018	14/09/2018			Completed		
1.1.2	Attività complementari URS pilota (presenti nei cantieri "Analisi tecniche" e "Analisi architetturale")		07/11/2018	29/11/2018			Started		
1.2	URS 1 - Anagrafica sottoscrittori		08/10/2018	30/11/2018			Started		
1.2.1	Draft URS 1 - Anagrafica sottoscrittori		08/10/2018	26/10/2018	15/11/2018	15	Started	Late	
1.2.2	Fine tuning URS Anagrafica sottoscrittori		19/11/2018	29/11/2018			Started		
1.2.3	Consegna ad RBC URS anagrafica Sottoscrittori		30/11/2018	30/11/2018			Started		
1.3	URS 2 - Anagrafica fondi		03/12/2018	14/12/2018			To be started		
1.3.1	Draft URS 2 - Anagrafica sottorscrittori		03/12/2018	07/12/2018			To be started		
1.3.2	Fine Tuning URS 2 - Anagrafica sottorscrittori		07/12/2018	13/12/2018			To be started		
1.3.3	Consegna ad RBC URS Anagrafica sottoscrittori		14/12/2018	14/12/2018			To be started		
1.5	URS 3 - Analisi sala cambi		11/10/2018	19/11/2018		4	To be confirmed	Late	
1.5.1	Draft URS sala cambi		11/10/2018	08/11/2018			Completed		
1.5.2	Fine tuning URS Sala cambi		08/11/2018	19/11/2018	30/11/2018	10	Started	Late	

Figura 16 - Monitoraggio attività interne al GdL

4.1.2 Documentazione da ricevere

La seconda sezione del cruscotto è stata dedicata alla documentazione da ricevere.

Il passaggio ad una nuova piattaforma richiede, la condivisione di una quantità ingente di informazioni, che devono transitare dal fornitore uscente al nuovo affinché la continuità del business sia salvaguardata.

In tal senso, un elemento di criticità è stato rappresentato dall'ostracismo da parte del fornitore uscente nel fornire la documentazione necessaria per avviare le attività.

A causa delle difficoltà nel ricevere la documentazione necessaria, è stato dunque necessario posticipare l'inizio delle analisi, con conseguenze sulla timeline inizialmente stabilita.

Nel dettaglio sono state iniziate delle trattative di carattere commerciale con il fornitore uscente, affinché fornisse il proprio supporto al progetto, non limitandosi al rilascio della documentazione, ma andando a dettagliare i documenti con spiegazioni che li rendessero fruibili ad utenti che non avevano mai avuto a che fare con la loro piattaforma gestionale.

Inoltre è stata assicurata la possibilità di avviare dei contatti diretti tra i tecnici dei fornitori uscente ed entrante (seppur circoscritti a determinati slot orari nel corso della settimana), oltre all'avvio di incontri di natura puramente tecnica da tenersi 1 – 2 volte al mese.

L'utilità dello strumento di monitoraggio, si è palesata specialmente nel caso di ricicli dei documenti ricevuti dal fornitore.

Spesso infatti, la documentazione pervenuta, seppur apparentemente conforme alle richieste poste in essere, si è rivelata incompleta o non dettagliata, motivo per il quale gli errori/ imprecisioni sono stati dettagliati e rimandate al mittente.

Una delle procedure utilizzate per colmare i gap informativi, è stata quella di creare documenti contenenti tutti i quesiti tecnici da chiarire, che venivano poi inviati al fornitore uscente al fine di ricevere delle risposte puntuali duranti gli incontri tecnici con cadenza mensile.

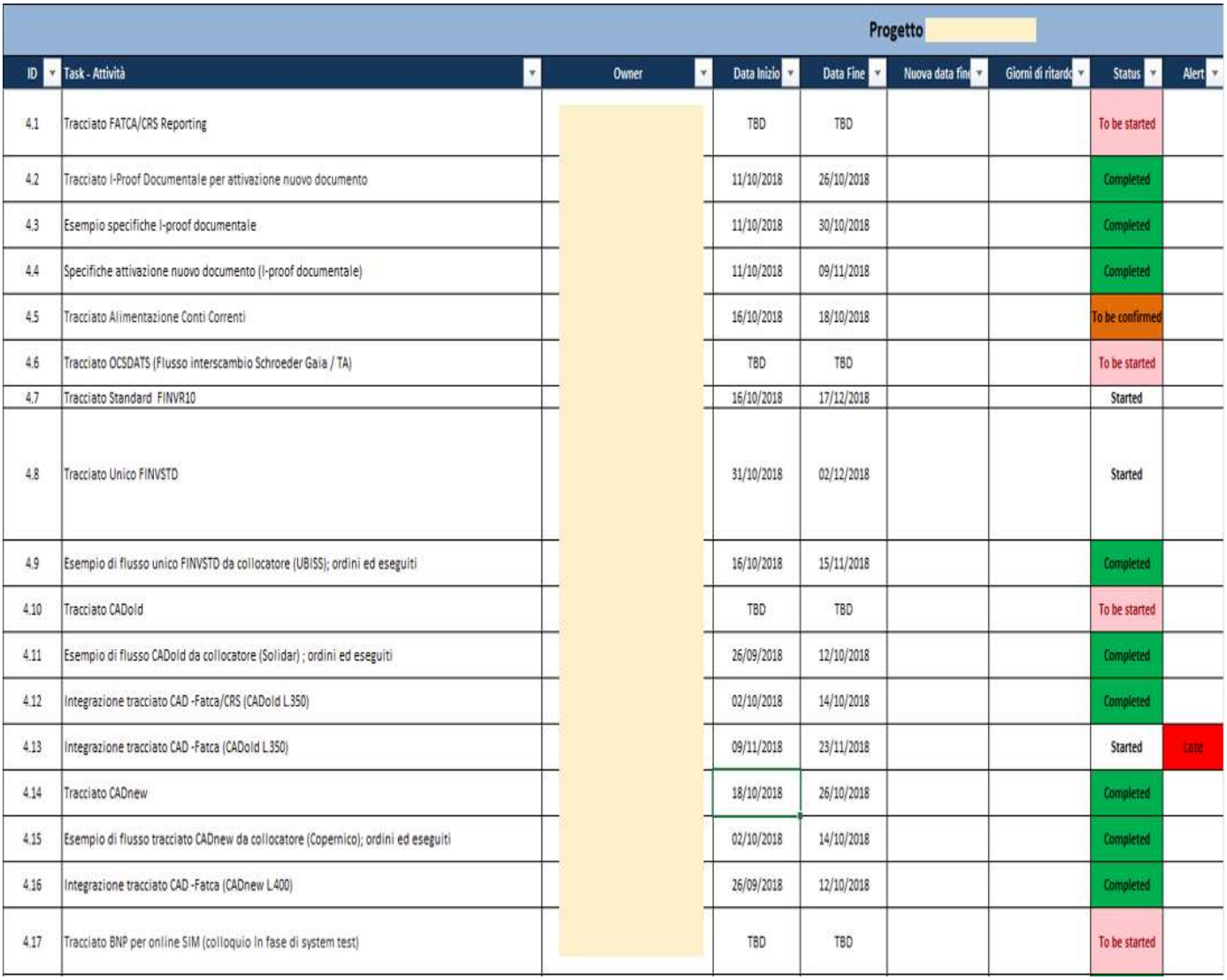
Nelle fasi iniziali del progetto, un'ulteriore criticità è stata rappresentata dallo smistamento della documentazione alle risorse adeguate, che avessero le competenze necessarie per valutare, ed eventualmente validare i tracciati, i flussi o i manuali ricevuti.

La complessità iniziale nel determinare quali fossero le persone idonee allo svolgimento di mansioni molto differenti tra loro, è stata superata da una mappatura delle competenze interne, per la quale siamo partiti dalla valutazione dei progetti seguiti dalle risorse negli ultimi anni, andando a valutare risultati e skills maturate, ponendo poi particolare attenzione alla conoscenza del sistema gestionale posseduta da ogni risorsa.

A valle di questa mappatura, tramite il cruscotto, è stato reso efficiente il processo di smistamento della documentazione, grazie anche all'ausilio del project manager interno al cliente.

La parallelizzazione della valutazione dei documenti ha velocizzato i tempi per la stesura degli URS, ed evitato superflue duplicazioni che avrebbero creato soltanto rallentamento e avrebbero reso il processo ridondante.

Di seguito un esempio esemplificativo relativo alla seconda sezione del cruscotto di monitoraggio ("Documentazione da ricevere"):



Progetto								
ID	Task - Attività	Owner	Data Inizio	Data Fine	Nuova data fine	Giorni di ritardo	Status	Alert
4.1	Tracciato FATCA/CRS Reporting		TBD	TBD			To be started	
4.2	Tracciato I-Proof Documentale per attivazione nuovo documento		11/10/2018	26/10/2018			Completed	
4.3	Esempio specifiche I-proof documentale		11/10/2018	30/10/2018			Completed	
4.4	Specifiche attivazione nuovo documento (I-proof documentale)		11/10/2018	09/11/2018			Completed	
4.5	Tracciato Alimentazione Conti Correnti		16/10/2018	18/10/2018			To be confirmed	
4.6	Tracciato OCSDATS (Flusso interscambio Schroeder Gaia / TA)		TBD	TBD			To be started	
4.7	Tracciato Standard FINVR10		16/10/2018	17/12/2018			Started	
4.8	Tracciato Unico FINVSTD		31/10/2018	02/12/2018			Started	
4.9	Esempio di flusso unico FINVSTD da collocatore (UBISS); ordini ed eseguiti		16/10/2018	15/11/2018			Completed	
4.10	Tracciato CADold		TBD	TBD			To be started	
4.11	Esempio di flusso CADold da collocatore (Solidar) ; ordini ed eseguiti		26/09/2018	12/10/2018			Completed	
4.12	Integrazione tracciato CAD -Fatca/CRS (CADold L350)		02/10/2018	14/10/2018			Completed	
4.13	Integrazione tracciato CAD -Fatca (CADold L350)		09/11/2018	23/11/2018			Started	Late
4.14	Tracciato CADnew		18/10/2018	26/10/2018			Completed	
4.15	Esempio di flusso tracciato CADnew da collocatore (Copernico); ordini ed eseguiti		02/10/2018	14/10/2018			Completed	
4.16	Integrazione tracciato CAD -Fatca (CADnew L400)		26/09/2018	12/10/2018			Completed	
4.17	Tracciato BNP per online SIM (colloquio in fase di system test)		TBD	TBD			To be started	

Figura 17 - Monitoraggio documentazione da ricevere

Per quel che concerne gli elementi di alert, come “data fine” è stata considerata sempre quella inizialmente ipotizzata, per cui il ritardo nella consegna della documentazione, non è stato volutamente rischedulato nei casi in cui si sia trovato un accordo per posticipare la stessa.

Come per le altre tabelle, anche in questa, alcuni dati sensibili sono stati omessi per una questione di Not Disclosure Agreement.

4.2 Analisi funzionale

Anagrafica sottoscrittori

Process flow (Anagrafica Sottoscrittori)

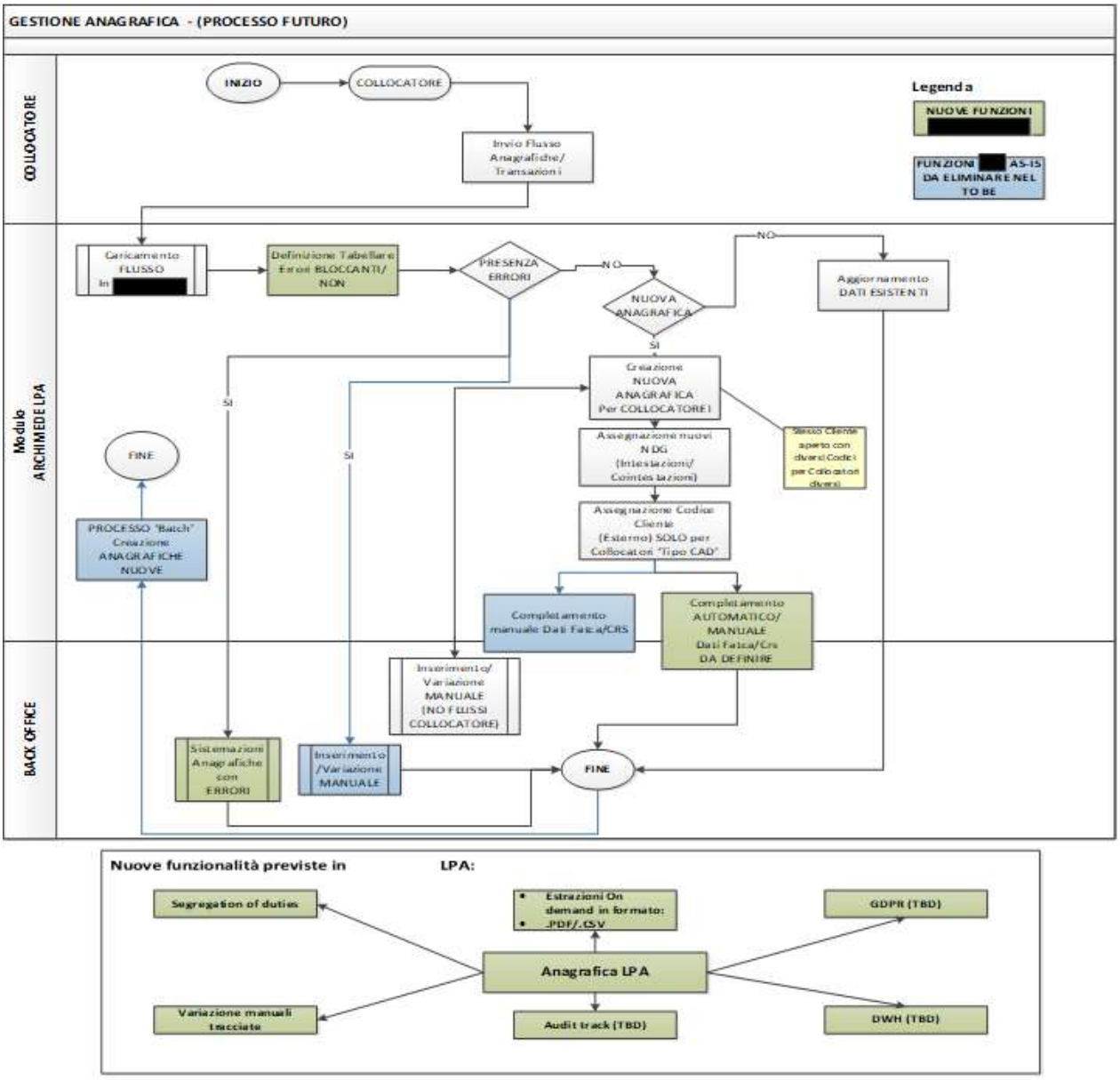


Figura 18 - Processo to be Anagrafica Sottoscrittori

Per la stesura di ogni singolo URS, il gruppo di lavoro interno, composto dai tecnici del fornitore informatico e dal team PwC, ha concordato di sviluppare un flow introduttivo, la cui utilità è quella di specificare quali siano i Gap tra la vecchia e la nuova piattaforma, e al fine di fornire un documento che possa servire agli utenti per comprendere in che modo i flussi informativi, in questo caso relativi all'anagrafica sottoscrittori, avverranno in futuro, e quali siano gli attori interessati da ogni passaggio (e.g. collocatore, back office).

All'interno del grafico sono mostrati in verde le nuove funzionalità assolte dalla piattaforma gestionale entrante, e in blu le funzionalità che verranno sostituite poiché obsolete.

Spesso l'evolutiva presente nella nuova piattaforma è rappresentata dall'automazione dei processi, che è considerata un must del progetto.

L'attuale piattaforma infatti, prevede prevalentemente controlli manuali, soggetti a possibilità di errore umano, e che minimizzano l'efficienza del lavoro delle risorse, che potrebbero essere allocate su altre attività, piuttosto che doversi concentrare sulla modifica di errori imputabili a innumerevoli attori, a partire dal sottoscrittore, sino ad arrivare al collocatore.

Alcuni esempi mostrati all'interno del grafico, mettono in parallelo le attività in blu che verranno eliminate e quelle che le sostituiranno.

Nel dettaglio sia nel caso in cui vi siano errori nel flusso anagrafico, che nel caso in cui a seguito dell'apertura di una nuova anagrafica sottoscrittori, si debbano andare ad inserire i dati relativi a FATCA e CRS, l'inserimento manuale verrà sostituito dall'automazione.

Per completezza di informazione FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) e CRS (Common Reporting Standard) sono delle normative entrate in vigore negli ultimi anni, che obbligano gli intermediari finanziari a fornire informazioni in merito alle modalità di amministazione a livello fiscale dei singoli contribuenti in uno stato estero.

Un'altra evolutiva presente nella piattaforma che sarà implementata è quella connessa all'introduzione degli errori Bloccanti e non bloccanti.

Si tratta di un cambiamento che permetterà al singolo utente di osservare la categoria di errore e in base a ciò dare priorità a quelli che risultano essere bloccanti.

Inoltre questa funzionalità fungerà da schermo per la piattaforma, affinché l'operatività non venga intaccata dalla mancata prioritizzazione degli errori pervenuti.

Nella parte inferiore del grafico, sono indicate le nuove funzionalità prevista all'interno della nuova piattaforma (il cui nome è stato coperto all'interno del grafico, insieme a quello della precedente piattaforma per una questione legata all'NDA)

Nel dettaglio di seguito le principali novità integrate:

- **Estrazioni on demand in formato .PDF /.CSV**:

Nell'attuale piattaforma l'utente non è in grado di poter acquisire automaticamente dei dati nei formati sopraelencati, e deve manualmente creare dei report.

L'introduzione di questo automatismo può permettere all'utente di concentrare il proprio lavoro su altre attività e facilitare la velocità di trasmissione delle informazioni all'interno dell'organizzazione.

- **Audit tracking:**

Attualmente la piattaforma non prevede il fatto che ogni modifica/inserimento di documentazione sia tracciata.

Questa funzionalità, fa sì che ogni attività sia tracciata e per questo motivo facilita il ruolo di monitoraggio, mirato alla determinazione di eventuali responsabilità in caso di errori, o molto più semplicemente rende più semplice l'attività operativa poiché permette una più rapida suddivisione dei compiti all'interno del team.

In tal senso è stato attivato un team, che si è occupato della creazione di un DB esterno, all'interno del quale fare confluire tutte le informazioni riguardo l'audit tracking che verranno storicizzate nel tempo.

In particolare saranno presenti delle maschere attraverso le quali gli utenti del cliente finale potranno selezionare un'area della piattaforma e un determinato lasso temporale per il quale ottenere tutte le modifiche con evidenza di chi le ha effettuate.

- **Variazioni manuali tracciate**

Potranno essere attuate delle modifiche manuali su qualsiasi tipologia di documento contenuto nella piattaforma, a differenza del passato in cui per modificare alcuni documenti era necessario aprire una procedura, con conseguenti allungamenti dei tempi necessari per eliminare la presenza di errori.

I rischi che possono essere connessi alla minore burocratizzazione del processo saranno bilanciati dall'implementazione della funzionalità di "audit tracking", attraverso la quale gli utenti saranno sensibilizzati, poiché saranno consapevoli del fatto che ogni attività manuale sarà documentata e sarà possibile avere evidenza di quanto contenuto prima e dopo una modifica.

- **Segregation of duties**

Verrà implementata la funzione di "suddivisione dei ruoli", per cui in base alla categoria all'interno della quale è inquadrato il dipendente nel contesto aziendale, esso potrà avere maggiore o minore libertà di azione sulla piattaforma.

Ad esempio uno stream leader avrà una maggiore capacità pervasiva sulla documentazione rispetto ad un utente alle prime armi.

Pur sembrando banale e non democratica, questa funzionalità permette l'incremento dei livelli di sicurezza del sistema e assicura una maggiore affidabilità per i clienti.

- **DWH**

Con l'obiettivo di sviluppare una piattaforma core, supportata dalla intelligenza artificiale, verrà alimentata una Data WareHouse all'interno della quale confluiranno tutti i dati contenuti all'interno dei flussi, e che verranno utilizzati a fini statistici per svolgere ricerche di mercato.

Chiaramente i dati saranno trattati nel rispetto della GDPR, e soltanto analizzando i dati in maniera complessiva, e non nel dettaglio del singolo sottoscrittore.

4.3 Attività propedeutiche alla migrazione

Nel corso dei mesi principalmente dedicati alle analisi funzionali e ai primi sviluppi ad esse associati, sono stati effettuati dei meeting di discussione con il fornitore uscente al fine di definire le modalità e le informazioni necessarie per effettuare la migrazione dei dati da un sistema all'altro.

In particolare, questa fase è la più delicata tra quelle indicate nel paragrafo "overview sulle differenti fasi progettuali" in quanto una volta avvenuto il go live, ossia l'attivazione della nuova piattaforma gestionale, eventuali errori nella migrazione dei dati possono comportare ingenti perdite a livello economico, con conseguenze dirette sul nuovo provider informatico.

In tal senso, sono state richieste informazioni puntuali al provider informatico uscente, in merito ai dati necessari per poter effettuare la migrazione.

Di seguito viene evidenziata la lista di richieste assolutamente da pervenire:

- Numero totali record per ogni file inviato
- Numero intestazioni singole
- Numero contestazioni
- Numero persone giuridiche
- Numero ditte individuali
- Numero di investitori minori con tutore
- Numero Investitori esenti
- Numero Investitori scudati
- Numero Investitori bloccati
- Numero pac attivi di cui RID
- Numero di pac multipli attivi
- Numero rimborsi programmati attivi

- Numero switch programmati attivi
- Fondi a distribuzione con scelta investitore opzione reinvestimento dividendo
- Numero movimenti per singola causale (SO/RI/RR/SR/QS/QC/RE/SE/SA/RP)
- Numero isin con saldo attivo
- Movimenti in volo
- Saldi per comparto e collocatore

Oltre ai dati, è stata fatta richiesta in merito al formato in cui ricevere gli scarichi totali per la migrazione, ossia il **CSV**, che avesse le seguenti caratteristiche:

- Dati in chiaro (non impaccati)
- Notazione italiana
- Senza separatore delle migliaia
- Con separatore dei decimali
- ";" (punto e virgola) come separatore dei campi
- campi descrittivi racchiusi tra i due apici (" ")
- CSV depositato nel nostro server FTP

Inoltre a livello organizzativo è stato stabilito di effettuare al massimo 5 scarichi, di cui:

- 1° tecnico
- 2°,3° per effettuazione di simulazioni
- 4° Conversion week end di prova
- 5° Conversion week end di migrazione

Basandosi su queste informazioni si procederà con le attività di migrazione relative al progetto.

4.4 Standardizzazione dei flussi in/out verso i Transfer Agent

Durante lo svolgimento delle analisi è stata paventata un'idea poi perseguita riguardo la standardizzazione dei flussi in/out verso i Transfer Agent.

La soluzione tecnologica comporta il passaggio da n ad un unico flusso da generare.

Questa modifica sostanziale è possibile attraverso il lavoro di un intermediario che si porrebbe a metà tra il cliente finale e il provider informatico entrante, e che per conto di quest'ultimo andrebbe a tradurre il singolo flusso generato dal provider informatico negli n dialetti riconosciuti dai Transfer Agent.

In particolare durante le prime fasi di colloquio con questo intermediario, sono stati analizzati i TA con i quali – una volta completata la piattaforma – il provider dovrebbe andare a colloquiare, al fine di comprendere quali siano quelli con cui attualmente l'intermediario intrattiene dei rapporti commerciali, ma soprattutto operativi.

Visto che un'eventuale presenza massiccia di collaborazioni già poste in essere, andrebbe a ridurre in maniera drastica le tempistiche per l'implementazione della soluzione tecnologica.

In tal senso è stato constatato che oltre i 90% dei TA sono già in collaborazione con l'intermediario, e ciò ha semplificato il lavoro da effettuare.

Una complicazione è però emersa una volta ricevuto il dettaglio degli ordini inviati al TA, e indicato nel paragrafo 2.4 del documento.

In particolare, vi era totale consapevolezza del fatto che i 100.000 movimenti/mese fossero complessivi e che il numero effettivo si sarebbe ridotto drasticamente a seguito dell'analisi di quanti effettivamente fossero fatti in modalità di trasmissione Nominèè (ossia con tanti ordini di sottoscrizione accorpati in un unico ordine).

La contrazione del numero complessivo di movimenti da 100.000 a 32.000, nonostante sia drastica, è stata meno netta rispetto alle attese.

Le prime valutazioni conseguenti, sono state di natura puramente commerciale, poiché la commissione da assicurare all'intermediario finanziario per svolgere il servizio di standardizzazione dei flussi in/out hanno un costo pari a 0,5 € ad ordine, che per 32.000 ordini

mensili, e dunque circa 384.000 ordini annui avrebbe un costo non irrisorio da sostenere annualmente.

In tal senso sono state avviate delle attività di analisi del servizio erogato dall'intermediario che si occupa della standardizzazione dei flussi, per fare una valutazione complessiva sui vantaggi e gli svantaggi in termini di costo/qualità del servizio offerto, per poi effettuare la scelta più oculata in prospettiva, rispetto alla possibilità di usufruire o meno del servizio.

Di seguito vengono illustrati i pro e i contro connessi al servizio di cui si vorrebbe usufruire per la standardizzazione dei flussi:

Tema	Pro	Contro
Costi servizio erogato da[redacted]	• [redacted] con alcune Sicav ha in essere dei contratti che prevedono che il costo delle transazioni sia a carico delle Sicav stesse • Il Costo del servizio è flat per ISIN • [redacted] si prende carico dei costi per personalizzare i messaggi di colloquio con i TA • [redacted] gestisce internamente - e senza costi per il cliente - eventuali nuove release	• Il costo annuo stimato per [redacted], in base ai volumi medi giornalieri di [redacted], è pari a [redacted]€ (costo variabile) *
Messaggistica verso i TA	• Il servizio [redacted] prevede che per la manutenzione della messaggistica di colloquio (test 'end to end') non sia necessaria la partecipazione del cliente • Il servizio [redacted] prevede che i messaggi di status (ack/nack) siano inoltrati in real time e legati al singolo ordine • [redacted] consente di monitorare lo status degli ordini tramite interfaccia web real time • [redacted] è in grado di amministrare i volumi gestiti giornalmente in media da [redacted] • [redacted] gestisce autonomamente eventuali personalizzazioni da parte dei TA del formato standard ISO 15022/20022 • [redacted] e in grado di gestire ogni tipologia di messaggio (e.g. ISO20022, ISO15022, proprietario) • Il Cut off di [redacted] è 15 minuti prima del cut off ufficiale del fondo.	• I messaggi Transfer non sono ancora presenti nella lista dei messaggi gestiti da [redacted] (anche se sono state avviate le attività) • Avere un doppio hub ([redacted]) potrebbe creare delle criticità operative • [redacted] attualmente non invia ordini in nominative
On – boarding nuovi TA	• [redacted] è connessa al 90% dei TA con i quali colloquia [redacted], l'unico TA non connesso ([redacted]) è in procinto di farlo	• Se un TA non è connesso con [redacted], l'on- boarding dura mediamente 2 mesi

Figura 19 - Pro e contro attivazione servizio di order routing

4.5 Conclusioni

Il progetto, per il quale è previsto un go live nel corso dell'autunno del 2019, ha portato con sé considerevoli spunti di riflessione, principalmente connessi alla necessità di cambiamento nelle modalità con cui il cliente finale gestisce alcuni aspetti del proprio business.

La valutazione qualitativa e quantitativa della documentazione pervenuta dal cliente finale ha evidenziato le seguenti criticità:

- Scarsa efficienza nella gestione dei volumi di flussi da inviare giornalmente verso i TA, dovuta ad obsolescenza tecnologica e a modalità di gestione errata negli SLA (Service Level Agreement) con le Sicav
- Scarso livello di automazione dei processi reso possibile dalla vecchia piattaforma tecnologica, con conseguente incremento del rischio operativo
- Ridotta quantità di controlli interni, con rischi operativi per il cliente finale
- Necessità strategica di espansione del business del cliente finale attraverso il cambiamento del modello di business

In particolare per raggiungere questi miglioramenti e ridurre le problematiche prima esposte, è stata progettata ed è in corso di realizzazione, una piattaforma che possa:

- minimizzare i volumi attraverso il passaggio dei messaggi nominative in nominee (vedi paragrafo 4.4.)
- aumentare il livello di automazione, attraverso:
    - eliminazione di scambio di informazioni tramite mail o fax e introduzione di flussi automatizzati
    - introduzione strumenti di controllo (dashboard) per verifica status dei flussi
    - introduzione segregation of duties, che permette l'accesso a determinate informazioni solo agli utenti a cui è consentito
    - introduzione Audit tracking, che consente la mappatura della modifica dei dati nel sistema

- Aumentare il livello di controlli, attraverso l'implementazione di una piattaforma che segua pedissequamente i controlli già apportati dal sistema in ambito nazionale con l'adeguamento qualora sia necessario in ambito trans - nazionale
- Offrire l'opportunità di crescita del business attraverso l'introduzione dei data analytics che permettano al cliente finale di effettuare studi di settore per area geografica, con conseguente opportunità di commercializzazione dei dati ottenuti

I seguenti elementi sono stati analizzati dal gruppo di lavoro del service provider informatico entrante, al fine di offrire, a lavori terminati, un prodotto che potesse non solo sostenere il cliente finale dal punto di vista operativo e semplificare il lavoro quotidiano degli utenti, ma anche fornire alcuni strumenti di monitoraggio e di analisi dei dati che possano permettere al cliente finale di:

- minimizzare gli errori, e le conseguenti perdite economiche
- ampliare il proprio business, tramite strumenti che permettano la diversificazione degli introiti
- eventualmente modificare il modello di business (passando al Primary Distributor).

Il progetto porta in dote anche grandi opportunità di crescita per il provider informatico supportato dal team di lavoro PwC, poiché attualmente esso opera nel settore del risparmio gestito supportando però intermediari e società di gestione del risparmio nel panorama nazionale.

Questo progetto offre al nostro cliente la possibilità di allargare il business, interfacciandosi con intermediari che operano per conto di Società di investimento estere con conseguenti opportunità di crescita esponenziale nel corso del prossimo quinquennio.

Per questo motivo è stata attuata una strategia economica aggressiva e lungimirante per l'ingresso nel mercato, con la minimizzazione delle richieste economiche iniziali per l'impianto della piattaforma, e i successivi guadagni tramite i canoni annui da percepire e l'opportunità di ottenere nuovi clienti che operano a livello internazionale.

In conclusione il progetto, di natura strategica, consentirà ad entrambe le parti protagoniste di assumere un ruolo rilevante all'interno di un business che sta diventando sempre più dinamico, e

all’interno del quale è necessario il progressivo adattamento alle nuove condizioni per evitare di essere fagocitati da altri players.

Bibliografia

1. *C.Serio,A.Milanesio (2011) Linee guida per la standardizzazione dell'operatività dell'industria del risparmio gestito;Milano, Assogestioni*
2. *PwC KM internal portal*
3. *Anantatmula Vittal, 2018 The role of the project Management Office maturity factors on project success, Taylor & Francis LTD, Oxon England 2018*
4. *Ferreira Helena,(Jun 2016) Conceptualization of project management offices structures, UNIV Minho, Guimaraes, Portugal*
5. Aubry & Hobbs, 2011, Aubry, M., and Hobbs, B. (2011). A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*
6. Hurt, M & Thomas, J. (2009) Building value through sustainable project management offices. *Project Management Journal*, 40(1), 55–72.
7. Amaral, A. & Arajuco, M. (2009). Project portfolio Management phases: A technique for strategy alignment. World Academy of Science , Engineering, and Technology
8. Rad, P. F., & Anantatmula, V. (2010). *Successful project management practices*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
9. Rockart, J. F. (1982). The changing role of the information system executive: A critical success factor perspective. *MIT Sloan Management Review*
10. (Berssaneti, F. T. and Carvalho, M. M.(2015). Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*, 33(3), 638–649.
11. Turner, J. (1999). *The handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objectives*. Berkshire, England: McGraw-Hill.
12. *Cunha, A. & Moura,H. (2014). Project Management Office: The State of the Art Based on a Systematic Review, Zagreb, Croatia*
13. Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes.International journal of Information Management

14. Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. International Journal of Project Management
15. Pellegrinelli, S., & Garagna, L. (2009). Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. International Journal of Project Management
16. Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. International Journal of Project Management
17. Cunha, J. A., & Moura, H. (2014). Project Management Office: The State of the Art Based on a Systematic Review. Paper presented at the European Conference on Management, Leadership & Governance.
18. Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A Relational Typology of Project Management Offices
19. Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. International Journal of Project Management
20. Kwak, Y. H., & Dai, C. X. Y. (2000). Assessing the value of project management offices (PMO).PMI Research
21. Singh, R., Keil, M & Kasi, V. (2009). Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. European Journal of Information Systems,

Sitografia

1. *https://investinganswers.com/financial-dictionary/investing/custodian-685*
2. *https://www.fundsquare.net/homepage*
3. *https://www.bloomberg.com/*
4. *http://www.finanzaonline.com/forum/etf-fondi-e-gestioni-e-investment-certificates/1795018-info-fondi.html*
5. *https://www.morningstar.com/*
6. *http://www.assogestioni.it/*
7. *https://www.investopedia.com*
8. *www.wikipedia.com*