

NEXiD

PROCESSI, RISK, COMPLIANCE E TECNOLOGIE, APPROCCIO INTEGRATO PER UN FUTURO COMPETITIVO.

Come si costruisce una **governance aziendale** davvero **efficace** in uno scenario dominato da normative in evoluzione, rischi emergenti, esigenze di resilienza e pressione sull'innovazione? Questo whitepaper nasce per rispondere a questa domanda, proponendo un approccio integrato e concreto basato su un elemento spesso sottovalutato, ma cruciale: la mappatura dei processi.

Attraverso un'analisi strutturata il documento mostra come i processi – se ben documentati, condivisi e governati – possano diventare il fulcro di un sistema che collega **strategia, operation, risk management, compliance, IT governance, business continuity** e persino l'adozione dell'**intelligenza artificiale**. Non si tratta di una visione astratta, ma di un framework operativo che si traduce in azioni, controlli e decisioni più consapevoli.

Il whitepaper è arricchito da un caso reale tratto dal settore bancario italiano, che dimostra con dati concreti come un progetto di mappatura abbia generato benefici tangibili in termini di controllo, coerenza normativa e trasparenza operativa. Questo documento offre non solo una visione, ma anche un metodo per affrontare la complessità organizzativa con maggiore lucidità e capacità di governo.



PREFAZIONE

di FRANCESCO BLAFO – Head of Management Consulting Services, NEXiD

In ogni progetto che gestiamo, emerge sempre più chiaramente un elemento ricorrente: la necessità di superare una gestione frammentata per adottare un modello di governance realmente integrato.

Risk, compliance, operation, IT, sostenibilità: spesso vengono affrontati separatamente, con strumenti e linguaggi diversi. Ma la realtà ci insegna che i problemi – così come le opportunità – **nascono dove questi mondi si incontrano.**

In NEXiD abbiamo maturato l'idea che solo una governance che unisca strategia, processi e controllo possa garantire solidità, agilità e crescita sostenibile. È da questa convinzione che nasce il **Manifesto della Governance Integrata**, e con esso questo whitepaper: non un esercizio teorico, ma una sintesi concreta di **progettualità reali, esperienze sul campo, errori possibili e soluzioni applicabili.**

Abbiamo voluto raccogliere in queste pagine non solo metodi e visione, ma anche uno stile: quello con cui **ogni giorno accompagniamo le organizzazioni verso modelli più robusti, coerenti e pronti per il futuro.**

Buona lettura.

Francesco Blafo
Head of Management Consulting Services
NEXiD

DALLA MAPPATURA DEI PROCESSI ALLA RESILIENZA ORGANIZZATIVA: COSTRUIRE UNA GOVERNANCE INTEGRATA PER AFFRONTARE LE SFIDE MODERNE

In un contesto aziendale sempre più complesso e regolamentato, la **conoscenza profonda e strutturata dei processi** interni è diventata un asset strategico. Mappare i processi aziendali significa rappresentare in modo chiaro e visuale tutte le attività, i flussi di lavoro e le interazioni che caratterizzano l'organizzazione. Questa pratica, oltre a migliorare l'efficienza operativa e l'allineamento interno, costituisce il **prerequisito fondamentale per un governo efficace** in diversi ambiti critici: dalla gestione dei rischi alla compliance normativa, dall'IT governance alla continuità operativa, fino all'introduzione sicura di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale.

Una mappatura ben fatta fornisce a tutti – dai responsabili organizzazione ai CIO, dai CRO e CISO fino ai manager di risk & compliance – una **visione condivisa** di come funzionano i processi e di chi ne è responsabili. Solo disponendo di questa visione integrata è possibile prendere decisioni informate, coordinare iniziative di miglioramento e garantire che ogni cambiamento (organizzativo, tecnologico o normativo) sia assorbito in modo coerente.



Di seguito esploriamo come la mappatura dei processi funge da leva strategica in ciascuno di questi ambiti, evidenziando benefici concreti e interdipendenze, e presentiamo un caso reale in cui tale approccio ha generato **risultati tangibili**.

PROCESSI E RISK MANAGEMENT

Una gestione efficace dei rischi aziendali richiede innanzitutto di sapere dove risiedono i rischi: questi spesso si annidano nelle pieghe di processi poco compresi o non documentati. Adottare un **approccio per processi** semplifica la fase di identificazione dei rischi, perché **solo avendo una conoscenza approfondita dei processi e dei relativi sottoprocessi l'organizzazione può individuare correttamente cause e fonti di rischio** ed effettuare un'analisi completa ed efficace. In altri termini, se non si conosce con esattezza come operano le funzioni aziendali e come esse interagiscono, ogni attività di risk assessment rischia di essere incompleta.

La mappatura dei processi consente di **scomporre l'attività aziendale in passaggi intermedi**, rendendo molto più facile individuare tutti i rischi associati a ciascuna fase o sotto-fase. Ogni processo documentato mette in evidenza input, output, punti di controllo, decisioni chiave, ruoli e responsabilità coinvolti. Questa trasparenza aiuta i risk manager e i team di controllo interno a:

- **Identificare i rischi in modo sistematico:** grazie alla mappa di processo si passa in rassegna ogni step operativo, scoprendo più facilmente inefficienze, punti critici o attività non presidiate che possono costituire un rischio.
- **Analizzare cause e impatti:** collegando ogni rischio al punto del processo da cui origina, si possono comprenderne meglio le cause radice e valutarne gli impatti potenziali sull'organizzazione.
- **Implementare controlli mirati:** con i processi mappati, è possibile associare a ciascuna attività specifici controlli o misure di mitigazione, assicurandosi che i rischi identificati vengano gestiti nel punto giusto del flusso operativo.
- **Favorire decisioni informate:** disporre di tutte le informazioni necessarie sui processi rende il processo decisionale in materia di rischi più rapido e fondato su dati concreti. Ad esempio, si può immediatamente vedere quali processi verrebbero impattati da un certo evento di rischio e pianificare contromisure efficaci.

In ambito Risk Management, dunque, la **mappa dei processi diventa una vera mappa del rischio**. Le organizzazioni più mature integrano direttamente i registri dei rischi con la mappatura: ogni rischio e ogni controllo viene "agganciato" al passaggio di processo pertinente. Ciò garantisce una visione olistica e aggiornata, dove l'evoluzione dei processi (ad esempio una modifica organizzativa o tecnologica) fa scattare immediatamente il riesame dei rischi correlati. Inoltre, questo approccio integrato consente di coinvolgere attivamente i responsabili di processo nel monitoraggio dei rischi, promuovendo una cultura diffusa del rischio. Non sorprende che normative e standard internazionali (es. ISO 31000 per il risk management) incoraggino l'analisi dei rischi basata sui processi: senza questa base, il risk management rimane astratto e scollegato dalla realtà operativa.

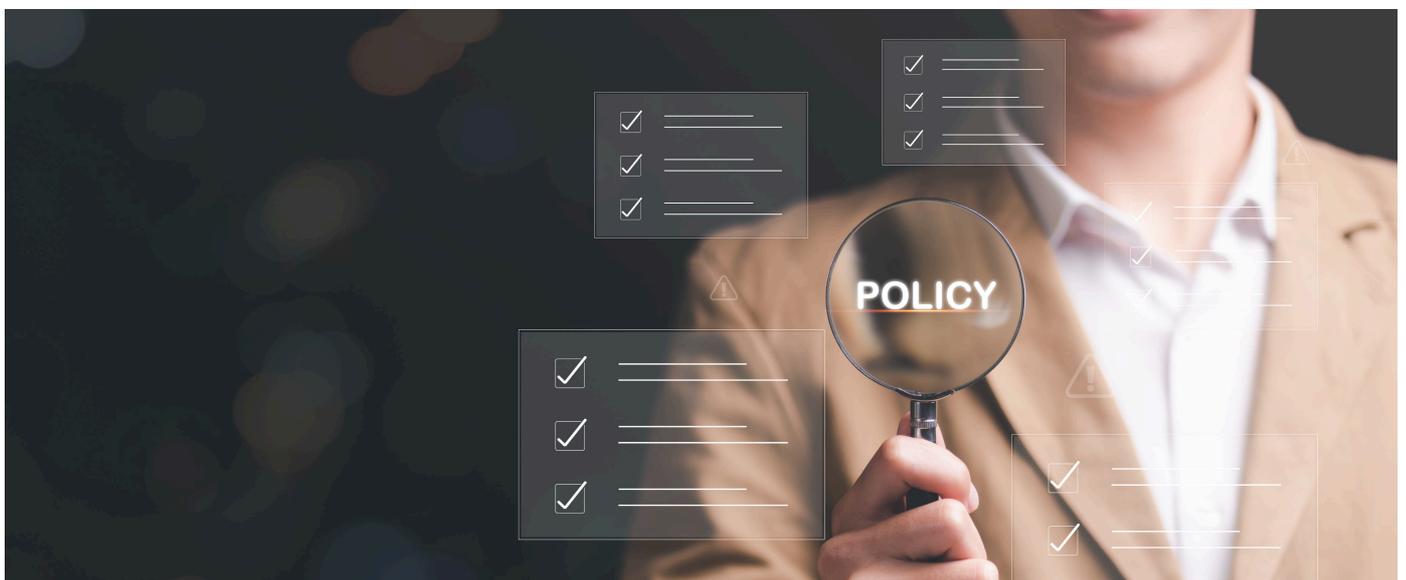
PROCESSI E COMPLIANCE NORMATIVA

Oltre ai rischi operativi, le imprese devono fronteggiare un crescente numero di **obblighi normativi** e regolamentari. In questo contesto, la mappatura dei processi si rivela uno strumento imprescindibile per raggiungere e mantenere la compliance in modo sostenibile. Ogni norma o regolamento tipicamente impone requisiti specifici su **come** certe attività devono essere svolte, quali controlli implementare, come tracciare le informazioni, ecc. Se i processi aziendali non sono chiaramente definiti, il rischio è duplice: da un lato è difficile capire se le procedure interne rispettano davvero tutti i requisiti di legge; dall'altro, in caso di audit o verifiche, diventa oneroso dimostrare la conformità.

Documentare i processi attraverso mappe e procedure formalizzate permette di **collegare ogni obbligo normativo alle operazioni pratiche dell'azienda.**

In questo modo:

- Si evidenziano subito eventuali gap di conformità (attività svolte in modo difforme da quanto richiesto da leggi o standard).
- Si standardizzano le modalità operative affinché tutti seguano procedure conformi e aggiornate. Ciò porta **coerenza nei comportamenti organizzativi interni** ed elimina variazioni arbitrarie nell'esecuzione delle attività.
- Si crea un patrimonio documentale (manuali, istruzioni operative, policy collegate ai processi) che funge da prova tangibile della conformità durante ispezioni o audit. Come sottolineato da esperti, **la mappatura dei processi è essenziale per documentare le procedure e assicurare che rispettino le normative vigenti, riducendo il rischio di sanzioni.**
- Si semplifica l'aggiornamento normativo: quando cambia una norma esterna, grazie alla mappatura è immediato individuare i processi impattati e adeguare di conseguenza le procedure interne. Questo evita incoerenze tra normativa esterna e prassi aziendale, problema che molte organizzazioni sperimentano se i documenti non sono allineati e facilmente accessibili



Un ulteriore beneficio è la **facilitazione dei programmi di formazione e awareness**. Con processi ben mappati e compliance “incorporata” nelle istruzioni, i nuovi assunti e i team possono addestrarsi più rapidamente e con minori errori. La chiarezza delle mappe di processo fa sì che ciascun membro dell’organizzazione sappia cosa fare e come farlo in conformità alle regole. Ne consegue anche una maggiore accountability: essendo ruoli e responsabilità tracciati nei processi, è chiaro “chi deve fare cosa” per essere compliant, evitando rimpalli di responsabilità in caso di controlli.

Da notare che l’integrazione tra **Risk Management e Compliance** attraverso la mappatura dei processi produce un effetto sinergico. Diversi enti e studi segnalano come integrare la mappatura con i sistemi di gestione del rischio e della compliance permetta approcci più olistici ed efficaci, migliorando al contempo l’aderenza alle norme e le performance operative. In pratica, un unico framework di processi serve sia per mappare rischi che per mappare controlli normativi, realizzando il paradigma GRC (Governance, Risk & Compliance) in modo integrato. Questo alleggerisce l’azienda da prassi ridondanti e burocratiche, rendendo la compliance **sistemica al funzionamento aziendale** piuttosto che un esercizio separato.

PROCESSI E GDPR: PROTEZIONE DEI DATI BY DESIGN

Il Regolamento Europeo 2016/679 (GDPR) impone alle organizzazioni di garantire la protezione dei dati personali in ogni fase della loro gestione, secondo il principio di **accountability** e quello di **privacy by design e by default**. Questo implica che i requisiti di protezione dei dati debbano essere incorporati nei processi aziendali fin dalla progettazione. La mappatura dei processi rappresenta il punto di partenza essenziale per tradurre questi principi in pratica. Solo con una visione dettagliata dei processi è possibile:

- **Individuare dove i dati personali vengono raccolti, trattati, conservati o condivisi**, e quindi valutare la loro adeguatezza, minimizzazione e liceità.
- **Collegare** ogni trattamento a una base giuridica (es. contratto, obbligo legale, consenso, legittimo interesse).
- **Attribuire ruoli e responsabilità** chiare per ogni trattamento, distinguendo tra titolari, responsabili e soggetti autorizzati.
- **Valutare i rischi per i diritti e le libertà degli interessati** nel contesto del processo, supportando le attività di Data Protection Impact Assessment (DPIA).
- **Documentare e dimostrare** la compliance con **evidenze** collegate ai flussi operativi.

In molte organizzazioni, il registro dei trattamenti GDPR è oggi separato dalla mappa dei processi. Tuttavia, un approccio evoluto prevede l’**integrazione tra registro e BPM**: ogni trattamento è legato al processo che lo genera, rendendo più facile aggiornare la documentazione e gestire eventi come data breach, nuovi fornitori o cambi di sistema. L’integrazione consente anche di attivare controlli automatici su finalità, tempi di conservazione, accessi e diritti degli interessati. Il risultato è una protezione dei dati **proattiva, sistemica e sostenibile**, che trasforma la privacy da vincolo normativo a **asset reputazionale e competitivo**.

La Governance IT ha l'obiettivo di allineare l'information technology con gli obiettivi di business, assicurando che i sistemi informativi forniscano valore all'azienda e siano sotto controllo. Anche in questo caso, la base di partenza è la conoscenza dei processi di business: è infatti sui processi che l'IT deve innestarsi e che deve abilitare. Una mappatura dettagliata dei processi aziendali diventa quindi una sorta di **"blueprint"** che guida le scelte IT, dalla selezione di software all'implementazione di applicativi, fino alla gestione dei dati.

I vantaggi della mappatura per la governance IT includono:

- **Integrazione Business-IT:** documentando cosa fa esattamente l'azienda e come lo fa, si possono **collegare i requisiti di business alle soluzioni IT** che li supportano. Framework di best practice come COBIT incoraggiano proprio questo approccio, organizzando gli obiettivi di governance IT per processi e collegandoli ai requisiti aziendali. In altre parole, per ogni processo di business mappato, l'IT può identificare quali applicazioni, database o infrastrutture lo sostengono, garantendo che non vi siano aree scoperte o, al contrario, investimenti IT non allineati alle priorità aziendali.
- **Maggiore efficacia dei progetti IT:** ogni progetto di digitalizzazione o software selection può partire da un chiaro modello dei processi attuali (as-is) e di quelli desiderati (to-be). Ciò consente ai CIO di individuare con precisione le esigenze funzionali e di disegno dei sistemi. Ad esempio, implementare un nuovo ERP o un sistema di CRM senza aver prima mappato i processi rischia di portare a soluzioni che mal si adattano all'operatività reale o che costringono l'organizzazione a cambi non pianificati. Al contrario, con i processi mappati, l'IT può **configurare le applicazioni aderendo ai flussi di lavoro** definiti e magari suggerire semplificazioni dove vede ridondanze.
- **IT Governance e controlli:** la mappatura dei processi aiuta anche a gestire i rischi IT e la sicurezza. Sapendo quali processi utilizzano quali sistemi e dati, il CISO e i responsabili IT possono concentrare controlli di sicurezza e continuità sui sistemi più critici per il business. Inoltre, la tracciabilità dei processi offre **audit trail** naturali: ad esempio, se un processo è mappato con i punti in cui avvengono approvazioni o scambi di dati, diventa più semplice per l'IT predisporre log applicativi, monitoraggi o restrizioni di accesso in quei punti nevralgici.
- **Ottimizzazione continua e governance del cambiamento:** con un repository centralizzato dei processi (spesso implementato tramite piattaforme di Business Process Management, come vedremo nel caso di studio), ogni modifica organizzativa o tecnologica può essere valutata nel suo impatto. L'IT Governance può usare la mappa dei processi come **piano di riferimento** per gestire le modifiche: ad esempio, aggiungere un nuovo servizio digitale implica aggiornare la mappa di quel processo e verificare che tutti gli attori (umani e sistemi) coinvolti siano pronti al cambiamento. Questo riduce i rischi di implementazioni IT scoordinate e garantisce che ogni modifica sia documentata e tracciabile.

In sintesi, la mappatura dei processi costituisce un **ponte tra il mondo del business e quello dell'IT**. Per un CIO, avere processi mappati significa poter dialogare con i colleghi di business con un linguaggio comune (il modello dei processi) e tradurre bisogni operativi in specifiche tecniche con maggiore facilità. Allo stesso tempo, significa poter esercitare governance sapendo precisamente dove intervenire se serve migliorare performance, sicurezza o affidabilità dei servizi IT. Un efficace governo dei sistemi informativi è praticamente irrealizzabile se non si dispone di una chiara rappresentazione dei processi aziendali che quei sistemi devono abilitare.

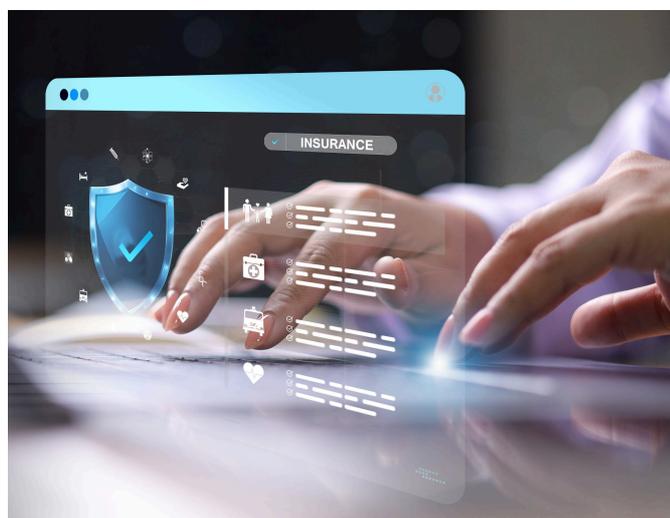
PROCESSI E CYBER RESILIENCE: IDENTIFICARE I PUNTI DI VULNERABILITÀ

La **cyber resilience** – la capacità di un'organizzazione di resistere, rispondere e riprendersi da attacchi informatici – non può prescindere da una profonda comprensione dei processi aziendali. Le minacce digitali colpiscono infatti i processi critici e i dati che li alimentano. Senza sapere come funzionano questi processi, è difficile proteggerli in modo efficace.

La mappatura dei processi consente di:

- **Individuare i processi critici che fanno uso di sistemi IT sensibili o che trattano dati strategici**, su cui concentrare le misure di protezione (es. crittografia, backup, autenticazione forte).
- Mappare le **interfacce tra processi e sistemi informativi**, identificando i punti di ingresso potenziali per un attacco (es. interazioni utente, API, fornitori terzi).
- Documentare le **dipendenze tecnologiche** (es. quali server, reti, software supportano ciascun processo), supportando la pianificazione di recovery e le simulazioni di attacco.
- Collegare la mappatura alla valutazione di impatto in caso di incidente cyber: **Cosa si ferma se il processo viene bloccato o compromesso? Chi ne risponde? Quanto tempo serve per ripartire?**

Oggi, regolamenti come **NIS2** o **DORA** richiedono alle imprese – soprattutto in settori regolati – di dimostrare di avere identificato i propri servizi essenziali, implementato controlli e predisposto piani di resilienza. La mappatura dei processi è il fulcro per rispondere a questi requisiti in modo ordinato. Inoltre, integrare processi e sicurezza consente ai team cyber di **spostarsi da un approccio reattivo a uno proattivo**, disegnando i controlli come parte integrante del ciclo operativo, anziché come barriera esterna.



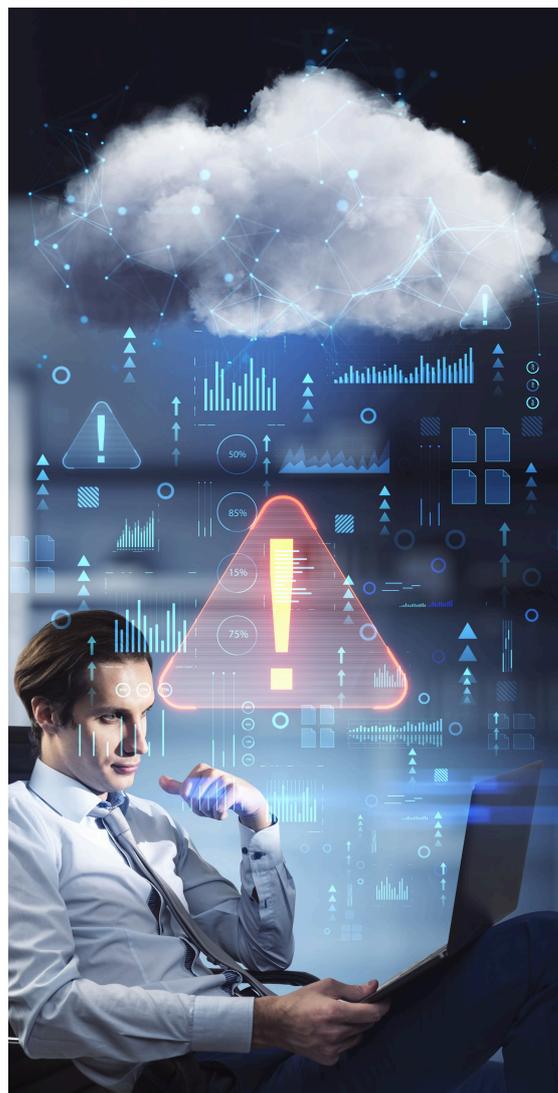
PROCESSI E BUSINESS CONTINUITY

La Business Continuity (**continuità operativa**) riguarda la capacità dell'organizzazione di proseguire le proprie attività anche in caso di eventi avversi (guasti tecnologici, disastri naturali, assenze improvvise di personale chiave, cyber attacchi, ecc.). Anche per la continuità, la mappatura dei processi è una leva strategica: non si può pianificare come reagire alle interruzioni se non si conoscono i processi critici e le risorse necessarie a ciascuno.

Un elemento cardine dei piani di continuità operativa è la **Business Impact Analysis (BIA)**, ovvero l'analisi degli impatti che un'interruzione avrebbe sulle attività aziendali. Ebbene, **la BIA consiste proprio nella mappatura dei processi aziendali per definirne le rispettive criticità.**

Per ciascun processo, l'azienda determina il livello di criticità (quanto incide sul servizio al cliente, sul fatturato, sugli obblighi normativi, ecc.) e stabilisce obiettivi di ripristino in caso di fermo, come ad esempio l'RTO (Recovery Time Objective), cioè il tempo massimo accettabile di inattività.

Senza una mappatura dei processi, questo esercizio sarebbe vago: grazie ad essa, invece, si identificano chiaramente i processi chiave e si assegnano priorità di continuità.



La mappatura dei processi applicata alla Business Continuity porta diversi benefici pratici:

- **Identificazione dei processi critici:** disegnando l'insieme dei processi, risulta evidente quali sono "core" e quali di supporto. È dunque possibile concentrare gli sforzi di continuità (ridondanza dei sistemi, piani di emergenza manuali, procedure di backup) sui processi primari e sugli snodi più critici.
- **Mappatura delle risorse e dipendenze:** ogni processo mappato può essere annotato con le risorse necessarie (personale, infrastrutture, applicazioni, fornitori esterni). Questo crea un'**indispensabile mappa delle risorse** a supporto di ciascun processo critico. In caso di guasto di una risorsa (es. una sede non accessibile, un server fuori uso, un fornitore bloccato), il legame con i processi impattati è immediatamente noto, permettendo di attivare piani di contingenza mirati.

- **Piani di ripristino basati sui processi:** sapendo come funziona un processo in dettaglio, si possono predisporre soluzioni alternative per ogni fase. Ad esempio, se un processo prevede un passaggio automatico su un sistema IT, si può pianificare come svolgerlo manualmente in emergenza. Oppure, se un certo ufficio approva un'attività, si può definire un sostituto in caso di indisponibilità. La mappa dei processi diventa la base per scrivere procedure di Disaster Recovery e di continuità operativa pratiche e calate nella realtà aziendale.
- **Test e simulazioni più efficaci:** molte organizzazioni conducono esercitazioni di business continuity. Disporre di processi mappati consente di simulare scenari di interruzione molto specifici (es. "cosa succede se salta questo step del processo?") e verificare se le contromisure previste sono adeguate. Ciò porta a un miglioramento continuo della resilienza, correggendo eventuali non coperture emerse dai test.

Inoltre, l'approccio per processi alla continuità operativa facilita la **comunicazione durante le crisi**. Quando si verifica un incidente, tutti gli attori coinvolti (IT, business, risk management, ecc.) possono fare riferimento allo stesso diagramma di processo per capire cosa fare: questo riduce confusione e velocizza la risposta. Ad esempio, durante un blocco di sistema, la mappa di processo indica quali unità aziendali sono coinvolte e quali attività alternative avviare finché il sistema non è ripristinato.

In sintesi, **conoscere a fondo i propri processi equivale a conoscere il proprio punto di rottura e il modo per reagire**. È un elemento di robustezza organizzativa: le aziende che hanno investito nella mappatura dei processi e nella BIA sono in grado di affrontare eventi avversi con maggiore sicurezza, avendo già pensato in anticipo "cosa fare se...". Non a caso, norme come la ISO 22301 (sistemi di gestione per la continuità operativa) e le linee guida delle autorità (ad esempio in ambito bancario, le Circolari di Banca d'Italia sulla continuità) **prescrivono la chiara identificazione e documentazione dei processi critici** come base per un solido piano di continuità operativa.

MAPPATURA DEI PROCESSI E ADOZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'introduzione di tecnologie di **Intelligenza Artificiale (AI)** nei processi aziendali rappresenta una grande opportunità di innovazione, ma comporta anche sfide di integrazione e rischi potenziali (ad esempio legati alla qualità dei dati, alla governance algoritmica, alla compliance etica). Anche in questo ambito, disporre di una mappatura completa dei processi è una leva abilitante fondamentale. In effetti, **molte iniziative di trasformazione digitale e automazione intelligente falliscono non per mancanza di tecnologia, ma per mancanza di una visione chiara dei processi interni**.



Prima di inserire algoritmi o soluzioni AI, un'azienda dovrebbe chiedersi: *dove l'AI può apportare il massimo valore? Quali attività beneficerebbero di automazione o decisioni data-driven? Quali sono i punti di inefficienza o colli di bottiglia attuali?* La risposta a queste domande emerge proprio attraverso l'analisi e la mappatura dei processi: **individuare attività ripetitive, labor-intensive o complesse** è il primo passo per identificare candidati ideali all'automazione AI. Ad esempio, esaminando un processo di back-office composto da decine di controlli manuali e inserimenti duplicati di dati, la mappa evidenzia chiaramente dove un algoritmo di machine learning o un robot software potrebbe subentrare per velocizzare le operazioni e ridurre gli errori.

Gli esperti suggeriscono di adottare un approccio graduale e ben pianificato all'AI, che inizia **mappando i processi aziendali e individuando i punti critici dove l'AI può portare beneficio**.

In particolare, una roadmap efficace di adozione AI prevede:

- a. Analisi e mappatura dei processi esistenti:** raccogliere dati sul flusso di lavoro, capire dove si generano inefficienze o errori, e valutare quali attività potrebbero essere svolte da un algoritmo o da un sistema intelligente. Questa fase include anche la valutazione della disponibilità dei dati (data readiness) per addestrare eventuali modelli di AI.
- b. Identificazione dei casi d'uso AI:** sulla base della mappa, selezionare casi concreti in cui applicare l'AI (es. classificazione automatica di documenti, chatbot nel customer service, predictive analytics in manutenzione, ecc.). La mappa assicura che ogni caso d'uso sia **allineato agli obiettivi di business** e inserito nel **giusto contesto operativo**, evitando progetti di AI isolati e poco impattanti.
- c. Implementazione pilot e integrazione:** introdurre l'AI inizialmente su piccola scala nei punti individuati, senza stravolgere l'organizzazione. Grazie alla mappatura, l'integrazione risulta più fluida perché si conoscono a priori le interfacce con gli altri sistemi e processi: l'AI diventa una "tesserina" che si innesta nel disegno del processo. Ad esempio, se un algoritmo deve supportare una decisione in un workflow, la mappa chiarisce quali input riceverà e cosa dovrà produrre come output, facilitando il lavoro di sviluppo e configurazione.
- d. Governo e monitoraggio continuo:** una volta inserita l'AI nei processi, è importante monitorarne le performance e i risultati. Anche qui la mappatura aiuta, perché costituisce la base per definire **metriche di successo** legate al processo (riduzione dei tempi, aumento di throughput, miglioramento della qualità, ecc.) e per verificare che l'AI rispetti le regole e i controlli previsti. In caso di anomalie (ad esempio un output imprevisto del modello AI), si può immediatamente ricondurre al punto del processo interessato e intervenire (aggiustando l'algoritmo o apportando correzioni al processo).

Oltre a facilitare l'individuazione delle opportunità per l'AI, la mappatura dei processi svolge un ruolo cruciale nel **mitigare i rischi legati all'AI**. Integrare un sistema di intelligenza artificiale senza capire il contesto di processo può introdurre vulnerabilità: si pensi a decisioni automatizzate prese senza adeguato controllo umano, oppure a bias algoritmici che passano inosservati. Con una chiara mappa, l'azienda può stabilire punti di controllo nei flussi dove l'AI interviene (ad esempio richiedendo approvazione umana per decisioni critiche, o inserendo validazioni aggiuntive) per garantire un'adozione **sicura e affidabile**. In pratica, la governance dell'AI diventa parte integrante della governance dei processi aziendali.

In conclusione, la **trasformazione AI-ready** parte dalla trasformazione **process-centric**. Un'organizzazione che abbia mappato e ottimizzato i propri processi sarà molto più pronta a sfruttare l'AI con successo, ottenendo benefici misurabili (efficienza, qualità, agilità) senza incorrere in passi falsi. Come evidenziato da un recente studio, molte aziende stimano che oltre il 60% delle attività potrebbe essere automatizzato con AI, ma questo potenziale si realizza solo investendo prima nello smart process design piuttosto che lanciando sperimentazioni tecnologiche isolate.

ESG: GOVERNANCE INTEGRATA COME STRUMENTO DI SOSTENIBILITÀ

I criteri ESG (Environmental, Social, Governance) stanno diventando un asse strategico imprescindibile per imprese pubbliche e private. Tuttavia, per rendere la sostenibilità davvero trasversale e integrata, non è sufficiente applicare indicatori ambientali o sociali ai singoli processi: è necessario un **approccio di governance unificato**, in cui visione strategica, operatività e controllo dialogano in modo sistemico.



Una **governance integrata** – costruita su una solida conoscenza dei processi, ruoli, responsabilità e controlli – consente di:

- Allineare gli obiettivi ESG alla gestione operativa, garantendo che le scelte sostenibili siano incorporate nella quotidianità aziendale e non solo in documenti strategici.
- Rendere trasparenti le responsabilità ESG, facilitando l'accountability e la tracciabilità delle decisioni.
- Integrare le metriche ESG nei sistemi di reporting, controllo interno e gestione dei rischi, assicurando coerenza e affidabilità nei dati comunicati.
- Superare la frammentazione tra funzioni (CSR, compliance, procurement, operations), creando un quadro unitario che collega le performance ESG alle leve decisionali e operative dell'impresa.

Le organizzazioni saranno chiamate sempre di più a dimostrare **non solo i risultati ESG**, ma anche i **meccanismi di governance sottostanti**. Solo un'architettura di governo ben strutturata, che faccia leva su processi documentati, accountability diffusa e strumenti digitali integrati, consente di affrontare questa sfida in modo credibile, sostenibile e scalabile.

In definitiva, così come già avviene per il risk management, la compliance o la business continuity, **anche l'ESG richiede una cornice di governance integrata** che permetta di trasformare la sostenibilità da aspirazione a vantaggio competitivo concreto.

CASO DI STUDIO – BANCA DI CREDITO COOPERATIVO

Per illustrare in concreto il valore strategico della mappatura dei processi, consideriamo il caso reale (opportunamente anonimizzato) di una **Banca di Credito Cooperativo** del Centro Italia. Questa banca locale si è trovata ad affrontare sfide comuni a molte organizzazioni del settore finanziario: crescente complessità normativa, necessità di rafforzare il controllo sui rischi operativi, esigenza di integrare meglio l'IT con le esigenze di business e migliorare la tracciabilità delle operazioni e delle informazioni. In passato, le procedure interne erano descritte in documenti separati, spesso cartacei o in file statici, con inevitabili duplicazioni e aggiornamenti non sempre sincronizzati. Tale situazione comportava rischi di non conformità (procedure non allineate alle ultime disposizioni), inefficienze operative e difficoltà nel condurre audit interni con tempestività.



Intervento: per affrontare queste criticità, la banca ha deciso di adottare un sistema di **Business Process Management (BPM)**. Con il supporto di consulenti specializzati, è stata realizzata una mappatura completa dei processi aziendali: dai processi core (es. erogazione di fidi, gestione del portafoglio clienti) ai processi di supporto (IT, HR, contabilità, etc.). Ogni processo è stato modellato in ARIS secondo uno standard comune e inserito in un **repository centrale**. Parallelamente, il contenuto normativo interno (policies, regolamenti, istruzioni operative) è stato ingegnerizzato e collegato ai passi dei processi corrispondenti. In pratica, al posto di voluminosi manuali cartacei, i dipendenti ora accedono a un portale intranet dove navigano i flussi di processo sotto forma di diagrammi e possono cliccare su ciascuna attività per consultarne la documentazione di dettaglio. Questo progetto – chiamato internamente con un acronimo (“KADMA”) – ha comportato anche un significativo cambiamento culturale, spingendo l'organizzazione verso una **gestione digitale e collaborativa** della conoscenza. È stata infatti introdotta anche una community interna (“Cooll@bora”) in cui i vari utenti di processo possono discutere miglioramenti e segnalare problemi sui flussi mappati, e un modulo di **knowledge management** che associa alle attività i requisiti di competenza e le informazioni tecniche necessarie.

Risultati: a distanza di tempo dall'implementazione, la banca cooperativa ha riscontrato benefici significativi, tra cui:

- **Riduzione dei rischi operativi:** grazie alla standardizzazione dei processi e alla chiarezza delle istruzioni, si sono ridotti gli errori manuali e le difformità operative tra filiali. Tutti seguono le stesse procedure aggiornate, e questo ha diminuito incidenti operativi e perdite dovute a disallineamenti. Ad esempio, attività prima svolte “a modo proprio” dai singoli operatori ora seguono percorsi univoci, con controlli di qualità incorporati.
- **Maggiore coerenza normativa:** la piattaforma ha garantito che la **normativa interna sia coerente e sempre allineata a quella esterna** in vigore. Ogni aggiornamento di legge o di regolamentazione viene recepito tempestivamente modificando i processi correlati e tutti i dipendenti trovano subito le nuove istruzioni sul portale (senza rischio di usare moduli obsoleti o seguire vecchie prassi). La banca ha così superato con successo diverse ispezioni di compliance, potendo dimostrare immediatamente dove e come vengono rispettati i requisiti (grazie alle mappe di processo collegate ai controlli di conformità).
- **Migliore IT Governance:** l'adozione di uno strumento di mappatura come repository centrale dei processi ha favorito una **integrazione più stretta tra IT e business**. L'IT della banca ora utilizza attivamente i modelli di processo per analizzare richieste di nuove funzionalità o valutare l'impatto di cambiamenti sui sistemi. Questo ha portato a una riduzione dei tempi di sviluppo e implementazioni più aderenti alle necessità operative. Inoltre, con i processi digitalizzati, l'IT dispone di una traccia chiara delle interfacce tra sistemi e attività umane, migliorando la gestione dei dati e la sicurezza (ad esempio, è più semplice per il CISO vedere quali processi trattano dati sensibili e concentrare lì le misure di protezione).
- **Tracciabilità e trasparenza:** un beneficio rilevante è la **completa tracciabilità** delle operazioni e delle responsabilità. Ogni processo mappato indica chi è responsabile di ciascuna fase e quali sistemi o documenti vengono usati; questo ha reso molto più semplice risalire a chi ha fatto cosa in caso di anomalie o verifiche. Anche le modifiche ai processi sono tracciate nel sistema BPM: c'è uno storico delle versioni che mostra quando un processo è stato aggiornato, da chi e per quale motivo. Questa trasparenza ha accresciuto la fiducia nel modello operativo ed è stata apprezzata anche dagli auditor esterni.

Oltre a questi punti chiave, la banca ha notato effetti positivi collaterali. La **diffusione della conoscenza aziendale** è migliorata: nuovi assunti o personale di reparti diversi possono comprendere rapidamente come funzionano le attività, semplicemente navigando i flussi sul portale BPM. Ciò ha snellito i tempi di affiancamento e formazione. Inoltre, la possibilità di **condividere attraverso la community interna** dubbi o suggerimenti sui processi ha portato a un clima di miglioramento continuo: diverse ottimizzazioni di processo sono state identificate dal personale operativo e implementate centralmente, con beneficio per tutte le filiali. In sostanza, il progetto di mappatura ha fatto evolvere la banca da un insieme di procedure frammentate a un **sistema organizzativo integrato**, dove persone, processi, tecnologie e normative dialogano in modo coerente.

Questo caso dimostra come anche una banca di medie-piccole dimensioni possa, con la giusta visione e strumenti, ottenere notevoli vantaggi trasformativi dalla mappatura dei processi.

CONCLUSIONI

La mappatura dei processi aziendali si conferma, alla luce di quanto esposto, una **leva strategica multidimensionale**. Non si tratta di un esercizio meramente documentale, ma del fondamento su cui poggiare un governo efficace dell'impresa. Un'organizzazione che conosce davvero i propri processi è un'organizzazione:

- **Più consapevole dei propri rischi** e capace di gestirli proattivamente, intervenendo sui giusti snodi operativi.
- **Sempre conforme alle normative**, perché incorpora i requisiti di compliance nel disegno dei processi stessi, evitando costose non-conformità.
- **Allineata tra Business e IT**, grazie a un linguaggio comune (la mappa dei processi) che consente a tecnologie e persone di marciare nella stessa direzione.
- **Resiliente e pronta agli imprevisti**, avendo individuato le proprie attività critiche e predisposto piani di continuità su misura.
- **Preparata all'innovazione**, capace di adottare in sicurezza nuove tecnologie come l'AI nei punti dove portano valore, senza stravolgimenti caotici.

In un'epoca di trasformazione digitale e pressioni normative, investire nella mappatura dei processi significa dotarsi di una mappa per navigare la complessità. I benefici non si limitano a ciascun ambito considerato (rischi, compliance, IT, ecc.) in modo isolato, ma si amplificano reciprocamente: **la visione integrata dei processi** crea infatti le condizioni per un vero approccio di **governance integrata**. I leader aziendali – dai direttori organizzazione ai CIO e responsabili di Risk & Compliance – trovano in questo strumento un alleato prezioso per prendere decisioni informate, guidare il cambiamento e garantire continuità e sostenibilità al business. In definitiva, la profonda conoscenza dei processi non è più solo un tema operativo, ma un **fattore strategico di successo competitivo** e di buona governance a tutti i livelli dell'impresa.

CONTATTI

nexid.it

02 2666490

info@nexid.it

Via Fabio Filzi 27, 20124 Milano



NEXiD