

Verso un nuovo paradigma della gestione organizzativa nelle banche italiane. Quale futuro per le Direzioni organizzazione

The new role of Organizational function in Italian banks

Maurizio Baravelli, Valerio Pesic, Sapienza – Università di Roma

Keywords

Banche, organizzazione, modelli di business

Jel codes

G21, G28

Per adeguarsi alle nuove dinamiche ambientali e di mercato le banche necessitano di continue modificazioni organizzative che coinvolgono soprattutto le strutture operative che si troveranno con responsabilità organizzative sempre più ampie, con un conseguente frazionamento del potere organizzativo. In questo contesto, le Direzioni organizzazione dovranno svolgere sempre più un ruolo di regia e assistenza, ma anche di monitoraggio organizzativo.

The new market dynamics require to banks continuous organizational changes involving mainly operational structures that will have increasing organizational responsibilities. In this context, the Organizational Directions will play a supervisory, coordination and control role

I. Adeguatezza organizzativa e ruolo delle Direzioni organizzazione

Nella prima parte di questo contributo (pubblicata in *Bancaria* n. 3/2015) è emerso come negli ultimi anni la problematica strategica e organizzativa delle banche e dei gruppi bancari italiani si sia accentuata. Tra le cause vi è soprattutto la crisi economica che ha messo in luce problemi di efficienza e di redditività dell'attività di intermediazione creditizia; ma la maggiore dinamica va anche riferita alle azioni di allineamento organizzativo al contesto normativo riguardante soprattutto il rafforzamento del controllo dei rischi. Se la crisi ha indotto a ridefinire le strategie operative e a snellire le strutture organizzative, la normativa sui controlli interni ha comportato la revisione dei sistemi operativi. La funzione Organizzazione (Fo) ha così assunto una maggiore criticità nell'azione di mantenimento delle condizioni di

economicità e adeguatezza organizzativa. Ne è derivato un forte impatto sul ruolo delle Direzioni organizzazione (Do), le quali si sono trovate con un maggiore carico di lavoro e un aumento delle responsabilità: ciò è confermato dalle evidenze del nostro sondaggio, di cui diamo conto nei paragrafi seguenti.

La Fo può essere intesa in senso ampio, come macro-funzione¹, quando i suoi contenuti riguardano tutte le attività organizzative, riassumibili in quattro categorie: la funzione Organizzazione in senso stretto (Fos), la funzione Personale (Fp), la funzione Sistemi informativi (Fsi), la funzione Relazioni sindacali (Frs). La Fos, che costituisce una seconda accezione della Fo, riguarda la progettazione, l'implementazione e il monitoraggio delle variabili organizzative riferite alle strutture organizzative – macro e micro – e ai meccanismi operativi (detti anche sistemi operativi), cioè le regole che assicurano il funzionamento efficace ed efficiente

Questo lavoro costituisce un commento di quanto emerso dai dati raccolti nell'ambito di una ricerca promossa da Laborbank sulla dinamica organizzativa nel sistema bancario italiano ed è frutto di un lavoro comune, condiviso dagli autori, sia nell'impostazione che nella realizzazione. È da attribuirsi a Maurizio Baravelli la stesura dei paragrafi da 1 a 7 di questa seconda parte dell'articolo e a Valerio Pesic quella dei paragrafi da 2 a 6 della prima parte pubblicata sullo scorso numero 3 di *Bancaria*. La stesura del paragrafo 1 e delle conclusioni è da attribuirsi a entrambi gli autori.

¹ Airoidi G., Decastri M. (1985), *Le funzioni di organizzazione in impresa: i modelli generali di analisi e progettazione e il caso delle banche italiane*, Giuffrè, Milano.

delle strutture (si pensi, per esempio, agli aspetti organizzativi di alcune importanti macro-processi, come i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo, i sistemi di comunicazione interna, i sistemi di coordinamento e integrazione fra gli organi, ma anche a tutte le procedure di lavoro)². Appare, quindi, evidente l'importanza della gestione coordinata di tutte le componenti della Fo³. Una soluzione può essere quella di raggruppare le quattro categorie sopra ricordate sotto una medesima direzione centrale, pur mantenendo un assetto operativo che garantisca forme di specializzazione di categoria. In ogni caso, qualora manchi una tale figura di vertice, occorre che le varie componenti della Fo interagiscano al fine di assumere decisioni e azioni fra loro coerenti. Si pensi, per esempio, alla criticità delle relazioni di interdipendenza fra la gestione della Fos e la gestione della Fp, che si occupa della progettazione dei sistemi operativi del personale (selezione, formazione, retribuzione, carriera). È soltanto per motivi di specializzazione operativa, oltre che di gestione della complessità, che la Fp viene tendenzialmente separata dalla Fo; sul piano sostanziale entrambe appartengono alla macro Fo, che richiede di essere gestita in modo unitario.

Queste brevi considerazioni consentono di chiarire che occorre distinguere tra le Direzioni organizzazione (Do), focalizzate sulle variabili strutturali (macro e micro) e sui sistemi di funzionamento della struttura, dalle Do che hanno la responsabilità del governo di tutte le componenti che rientrano nel perimetro della Fo in senso lato. Si pensi, al riguardo, al ruolo del Chief Operations Officer (Coo), che ha la responsabilità di coordinare e ottimizzare tutte le attività operative e progettuali al fine di renderle funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici.

Su questa problematica degli assetti della Fo non esistono modelli di riferimento universali e assoluti (le soluzioni concrete devono tenere conto dei relativi fattori di contesto), né sono disponibili evidenze empiriche che consentano di identificare eventuali best practice. Siamo di fronte, pertanto, a una questione di estrema importanza per l'adeguatezza organizzativa, ma che non risulta sufficientemente analizzata e approfondita. L'adeguatezza organizzativa è una

componente della sana e prudente gestione che le direzioni bancarie devono presidiare; ma questo presidio, per essere efficace, deve poter contare su adeguate conoscenze e capacità organizzative: le Do hanno un ruolo da svolgere perché, anche quando le soluzioni organizzative provengono dai consulenti esterni a cui la banca può ricorrere, l'attuazione delle soluzioni proposte passa sempre attraverso le decisioni interne.

Il ruolo delle Do e dei consulenti, e in genere degli analisti della tecnostuttura, è quello di fornire servizi di advisory. Pertanto, come per tutte le unità di staff, il loro potere si concretizza nella capacità di influenza, non possedendo un'autorità formale per decidere⁴. Poiché è il management di linea a prendere formalmente le decisioni, hanno grande rilevanza le conoscenze organizzative che questo possiede; ma sono evidentemente importanti pure quelle dell'organo amministrativo e dell'organo di controllo.

Risulta, infatti, essenziale che vi siano adeguate competenze organizzative presso gli organi di vertice per assicurare una buona governance societaria. Si spiega così l'intervento regolamentare: i consigli di amministrazione sono tenuti a realizzare annualmente processi di autovalutazione sulla base delle cui risultanze gli azionisti procedono alla selezione dei componenti dei consigli stessi, tenuto conto delle esigenze effettive della banca. Queste devono essere definite *ex ante* con l'intervento consultivo dei comitati nomine, che devono esprimere un parere sull'idoneità dei candidati a ricoprire i ruoli per i quali sono proposti⁵.

Queste considerazioni pongono il problema del ruolo svolto dalle Do nel presidiare le competenze organizzative: se il problema appare critico a livello di vertice strategico (tanto è vero che la normativa sulla corporate governance prevede che siano attivati piani di formazione per i consiglieri⁶), la questione è più generale, se si considera il fabbisogno di tali competenze all'interno delle strutture operative. Quando si consolidano modelli strutturali di tipo divisionale, le direzioni di business tendono ad assumere responsabilità nella gestione delle variabili organizzative delle proprie unità e le Do si trovano nella situazione di dover condividere il potere di influenza con tali direzioni. Emer-

² Struttura e meccanismi devono essere fra loro coerenti per assicurare le migliori condizioni di efficienza ed efficacia operativa: modifiche della struttura aziendale comportano aggiustamenti anche rilevanti dei sistemi operativi (si pensi, ad esempio, a variazioni del grado di accentramento/decentramento, all'introduzione di nuovi organi o alla loro semplificazione, all'introduzione di innovativi modelli strutturali). Ma sono di grande rilevanza anche le relazioni fra la Fo e le altre funzioni aziendali (Fa) al fine non solo dell'attuazione delle strategie aziendali ma anche dello loro innovazione.

³ Nel sondaggio sulle dinamiche organizzative delle banche, il questionario è stato sottoposto ai responsabili delle Direzioni organizzazione, indipendente-

mente dai compiti che questi concretamente svolgono. Nelle pagine che seguono quando nel testo facciamo riferimento alla Fo non vi includiamo i compiti propri della Fsi e delle Fp; quest'ultima è da considerarsi comprendente la Frs.

⁴ Mintzberg H. (1983), *Power In and Around Organizations*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliff. N.J.

⁵ Barbagallo C. (2014), «Doveri e responsabilità degli amministratori delle banche: il punto di vista della Banca d'Italia», in *Bancaria* n. 5.

⁶ La normativa fa riferimento esplicito alle competenze relative al governo dei rischi ma è evidente che il richiamo alle «competenze diversificate» ne include

gono così modelli collaborativi di progettazione e implementazione del cambiamento organizzativo, mentre presso le Do centrali si accentuano i compiti di supervisione, coordinamento e controllo.

Si tratta di un fenomeno di decentramento di compiti organizzativi che è sollecitato dall'aumento della complessità dell'attività delle Do; ma queste scelte possono essere suggerite anche da una filosofia organizzativa espressamente perseguita. Con lo sviluppo di assetti organizzativi snelli, più flessibili ai cambiamenti di mercato, le funzioni di staff, nate con le grandi imprese gerarchizzate, mutano per effetto di una diversa ripartizione dei compiti fra staff e line. Infatti, l'affermarsi dell'idea che le unità di staff debbano fornire assistenza alle unità operative aziendali market driven e auto-organizzantesi comporta che le Do diventino «agenzie di servizi organizzativi», sviluppando capacità di ascolto e assumendo il ruolo di laboratori di apprendimento⁷. Ne deriva un cambiamento di tipo paradigmatico che genera nuovi fabbisogni e modelli organizzativi.

Come vedremo nelle pagine che seguono, dalle risposte delle banche al nostro sondaggio emerge che le tendenze organizzative sono variegata ma con un significativo dinamismo verso il decentramento, assetti snelli⁸ e l'affermarsi di modelli collaborativi tra le Do, le Unità di business e le altre Fa. Il cambiamento è diffuso in tutte le categorie del campione a testimonianza dell'attuale criticità delle Fo.

2. Attività delle Do

Le Do svolgono gran parte delle attività che istituzionalmente rientrano nel perimetro dell'organizzazione intesa in senso stretto: la maggioranza (60%) dichiara che le Do svolgono mediamente tutti i principali compiti istituzionali riguardanti sia l'assetto strutturale sia i meccanismi operativi. Risultano segnalati con maggiore frequenza: la definizione dell'assetto organizzativo macro/micro (80% dei rispondenti); il ridisegno e l'innovazione dei processi e modelli operativi (oltre il 90%); il catalogo dei processi e la normativa interna (oltre l'85%); la definizione dei requisiti di business/utente per l'It (100%); il dimensionamento degli

organici (oltre l'85%): la gestione di quest'ultima attività mostra che vi sono sovrapposizioni e condivisioni con la Fp a testimonianza della relatività del perimetro della Fo. Va, tuttavia, rimarcato che una quota significativa degli intervistati (30%) non indica di svolgere molti dei compiti della Fo (tavola 5): ciò fa trasparire l'esistenza di possibili situazioni di inadeguatezza della Fo tenuto conto che il mancato presidio non trova compensazione nel ricorso alla consulenza esterna, che risulta assolutamente marginale. Le attività condivise (tavola 5) appaiono significative sia con la line (12%) sia soprattutto con le funzioni di staff (36%). Quando vi sono compiti condivisi/decentrati sorge un'esigenza di coordinamento per cui dovrebbero essere mantenute al centro attività simmetriche; in effetti, tra gli obiettivi dei cambiamenti effettuati nell'ultimo biennio figura l'aumento delle autonomie a favore delle Unità di business (in particolare nei gruppi bancari e nei gruppi multibusiness).

Se il decentramento è giustificato dalle grandi dimensioni, è interessante notare come una parte significativa degli intervistati (40%) afferma che vi sono attività svolte da unità diverse dalle Do (tavola 6) e come questo fenomeno riguardi tutte le categorie: banche specializzate (75%), banche retail (29%), banche multibusiness (25%), banche minori (50%), banche medie (40%), gruppi bancari (25%). E si noti anche come questi dati siano inversamente correlati al grado di diversificazione e alle dimensioni, il che contrasta con il fatto che a una maggiore complessità dovrebbe corrispondere un più ampio decentramento.

Questa tendenza della Fo a diventare pervasiva richiede di essere spiegata essendo il decentramento un fenomeno che comporta implicazioni sul piano dell'efficienza e dell'efficacia operativa. In effetti, il decentramento di compiti organizzativi, che coinvolge sia le Fa sia le Business line, è da considerarsi un dato di particolare interesse che emerge dal sondaggio, così come la già segnalata sostanziale assenza della consulenza esterna, a differenza di quanto accadeva nel recente passato⁹. Queste evidenze inducono a ritenere che si stia affermando un nuovo paradigma della Fo basato su modelli partecipativi che sfruttano il potenziale interno.

altre, tra cui anche quelle relative alla Fo. Una dialettica costruttiva nei processi decisionali strategici e organizzativi non può svilupparsi con la presenza di amministratori delegati che egemonizzano tali processi soprattutto quando ciò accade per la mancanza di adeguate competenze dell'organo amministrativo che favorisce adesioni acritiche a proposte inadeguate o poco prudenti.

⁷ Manzolini L., Soda G., Solari L. (1994), *L'organizzazione snella. Processi di cambiamento per innovare l'impresa*, Etas Libri.

⁸ L'attuazione di assetti organizzativi snelli rientra tra gli obiettivi del cambiamento delle banche e dei gruppi bancari italiani alle prese con la riduzione dei costi operativi e il miglioramento dell'efficacia commerciale. Lo snellimento non può tradursi

solo nella razionalizzazione della rete distributiva e nella riduzione del numero degli sportelli. Effetti significativi della semplificazione, al fine della riduzione dei costi, si hanno con la riorganizzazione del lavoro e strutture organizzative meno verticalizzate, più appiattite, con un minor numero di livelli gerarchici. Ciò comporta la riduzione del management intermedio e lo sviluppo di sistemi di coordinamento non gerarchici basati sulla gestione per obiettivi e sulle relazioni collaborative. Il modello della «banca snella» deriva soprattutto dalla ridefinizione delle mansioni che, con la diffusione delle applicazioni dell'Ict e il superamento della parcellizzazione dei compiti, richiede un minore fabbisogno di risorse umane grazie all'emergere di ruoli professionali dotati di più ampie autonomie operative.

I modelli partecipativi/collaborativi hanno, in linea teorica, il vantaggio di poter generare nuove conoscenze a livello aziendale e soluzioni innovative a beneficio della competitività della banca che promuove tali processi collaborativi¹⁰. Il confronto tra molteplici punti di vista, competenze ed esperienze complementari può portare la banca a identificare soluzioni con profili di originalità e di differenziazione con ricadute sul rafforzamento delle proprie leve competitive¹¹.

Alla domanda se la responsabilità delle attività di competenza delle Do sono esclusive o condivise con altre Fa e le Divisioni di business, il 48% degli intervistati risponde che è condivisa e il 20% che è totale (tavola 5). Il 30% non risponde, segnalando indirettamente l'assenza di presidi per diversi compiti. Ciò suggerisce che se formalmente le Do sono investite di un ampio ventaglio di compiti che attonano alla struttura e ai sistemi operativi, la presenza di diffusi processi collaborativi nella progettazione e implementazione del cambiamento comporta che le responsabilità dei risultati, ma anche delle proposte e delle iniziative di miglioramento, siano di fatto condivise.

La responsabilità totale in capo alle Do, secondo quanto dichiarato dagli intervistati, pesa mediamente per il 20% (tavola 5) variando in relazione ai compiti: definizione assetto organizzativo (33%); Pmo iniziative progettuali (33%); monitoraggio performance di processo (40%); catalogo processi e normativa interna (47%). Queste evidenze sono interessanti perché il modello della condivisione risulta ampiamente diffuso (con un peso in media del 48%) nonostante sull'insieme degli intervistati nel sondaggio le banche minori e le banche medie abbiano un peso prevalente (73%), nelle quali, date le dimensioni, la Fo potrebbe essere maggiormente accentrata.

3. Do e relazioni interne

Le Do condividono la responsabilità di diversi compiti sia con le funzioni di staff (Dp, It, Compliance) sia con le Divisioni/Unità di business (tavola 15). I compiti condivisi con le funzioni di staff riguardano soprattutto: il dimensiona-

mento degli organici (73% dei rispondenti); la mappatura dei rischi operativi (73%); la definizione dell'assetto organizzativo macro e micro (47%); la definizione dei requisiti di business/utente per l'It (46%). Con le Divisioni/Unità di business sono condivise diverse attività: la definizione dei requisiti di business/utente per It (47%); il ridisegno e l'innovazione dei processi e dei modelli operativi (40%). Con un peso minore: l'identificazione e gestione delle sinergie operative (20%), il Pmo-iniziativa progettuali (13%); il change management (13%); la qualità/certificazioni (7%). Appare, comunque, comprensibile che il coinvolgimento delle Divisioni interessi soprattutto le banche multibusiness e i gruppi bancari (tavola 5).

Il decentramento nei confronti delle Divisioni appare selettivo e contenuto: esso non riguarda la definizione dell'assetto organizzativo, il dimensionamento degli organici, la mappatura dei rischi operativi, il monitoraggio delle performance di processo, il knowledge management. Non può, tuttavia, sfuggire come la definizione dei processi e dei modelli operativi, così come dei sistemi di It, richieda la conoscenza specialistica delle attività svolte dalle Unità di business, per cui il modello della condivisione appare una scelta obbligata per tali aspetti, dati i limiti conoscitivi delle Do.

Per meglio comprendere il modello della condivisione, si è chiesto agli intervistati di indicare in via approssimativa – facendo pari a 100 la complessiva attività della Fo – come tale attività è ripartita tra Do, Divisioni e altre Unità operative. Dalle risposte si conferma in parte quanto già segnalato, anche se si nota una certa ambiguità dovuta verosimilmente a una non chiara e stabile ripartizione dei compiti. Si può anche aggiungere la considerazione che all'assegnazione dei compiti in via istituzionale non necessariamente corrisponde una gestione effettiva degli stessi. Gli intervistati dichiarano (tavola 7) che le attività della Fo sono svolte, in tutte le categorie di banche, per oltre l'80% dalla Do; la quota restante è suddivisa fra Divisioni/Unità di business e altre Unità operative. Il decentramento appare inferiore rispetto al dato del 40% indicato per le attività condivise (tavola 6).

⁹ In genere, la consulenza esterna propone modelli già adottati altrove e ritenuti validi, ma che non generano differenziali competitivi, semmai semplici allineamenti alle (ritenute) migliori pratiche correnti: il ricorso ai consulenti può essere utile soprattutto nelle fasi evolutive in cui prevale l'esigenza di tenere il passo dei concorrenti ma non di ricercare spazi ed elementi di innovazione relativizzati allo specifico contesto aziendale in grado di fare la differenza a livello competitivo. Cfr. Baravelli M., Previati D. (1991), «Lo sviluppo delle competenze di organizzazione nelle banche: il ruolo degli specialisti e del management», in *Bancaria*, n. 5-6.

¹⁰ Baravelli M. (2009), «Il futuro della banca multibusiness», in *Banca, Sistemi e Modelli*, Vol. I, Bancaria Editrice, Roma.

¹¹ Non va peraltro sottaciuto che fare assegnamento unicamente sulle conoscenze e capacità delle risorse interne può risultare un fattore di debolezza qualora tali conoscenze e capacità siano carenti e inadeguate. In ogni caso, la learning organization richiede modelli e abilità manageriali che sappiano creare un contesto e un clima aziendale in grado di promuovere processi di apprendimento.

Per quanto abbiamo detto, il decentramento effettivo (organizzazione informale) può essere effettivamente maggiore rispetto alla ripartizione dei compiti stabilita sul piano istituzionale (organizzazione formale); ma vi è anche da considerare che gli intervistati possono verosimilmente sopravvalutare il grado di accentramento effettivo quando, richiesti di esprimere una valutazione sintetica, manifestano più una visione ideale che segnalare la situazione effettiva. Si tenga, tuttavia, conto che la fase evolutiva in cui si trovano le Do sta aumentando il fabbisogno di coordinamento e controllo organizzativo.

4. Tendenze al decentramento e modelli collaborativi

È condiviso unimamente in tutte le categorie – solo nei gruppi multibusiness e nei gruppi bancari la percentuale dei rispondenti che concordano è del 75% – che il ruolo di Direttore organizzazione negli ultimi anni si sia sensibilmente modificato dal punto di vista dei compiti e delle responsabilità (tavola 11). Di questo cambiamento, l'aspetto più rilevante (tavola 12a) è l'aumento del grado di complessità dell'attività delle Do (segnalato dall'87% dei rispondenti). Ciò significa aumento della difficoltà dei problemi da gestire, aumento dell'ampiezza delle tematiche da affrontare, maggiore numerosità dei progetti da attuare, maggiore attività di coordinamento e controllo. E tutto questo significa anche più elevate responsabilità, soprattutto nei casi in cui prevalgano modelli accentrati di gestione della Fo. Crescendo la complessità, l'efficienza e l'efficacia si possono indebolire.

Ma come si sono modificati i compiti delle Do? Come le Do hanno reagito e stanno reagendo di fronte all'aumento della complessità e al nuovo contesto?

Gli intervistati affermano che molte delle attività organizzative si sono fortemente intensificate (tavole 12a e 12b): il coordinamento e controllo interno (73% dei rispondenti); l'adempimento di interventi *ad hoc* richiesti dalla Direzione Generale (67%); la verifica dell'adeguatezza organizzativa (60%). Inoltre, le Do hanno aumentato la loro influenza

sulle decisioni aziendali (60%); si sono maggiormente integrate con le funzioni di controllo – con la funzione Internal auditing (60%) e la funzione Compliance (53%) – e registrano un aumento dell'attività di ricerca di soluzioni organizzative innovative (53%).

Dalle risposte emerge che l'aumento di intensità dei vari profili dell'attività delle Do (tavola 12b) prevale sulla diminuzione. Nessun profilo è interessato solo da una diminuzione mentre registrano unicamente un aumento (oltre al grado di complessità): l'integrazione con la funzione commerciale (40%); la richiesta interventi da parte delle Divisioni (40%); la delega di attività operative e di controllo, che riduce l'attività operativa ma implica coordinamento e supervisione (47%).

Le Do hanno avuto un ruolo rilevante e molto simile in tutte le categorie nell'attuazione del cambiamento organizzativo (tavola 1) soprattutto come «supporto specialistico» (importanza media a 3,6) e come «Pmo e partecipante ai comitati di coordinamento» (importanza media 3,4). Minore rilevanza hanno avuto come «responsabili di progetti» e «partecipanti a comitati strategici» (importanza media rispettivamente 2,3 e 2,8).

Questi dati confermano quanto abbiamo detto sul paradigma evolutivo della Fo: l'aumento di complessità dell'attività delle Do risulta una determinante dell'evoluzione del loro ruolo: le Do sono indotte al decentramento e ad adottare modelli partecipativi che modificano gli approcci allo studio e alla soluzione dei problemi organizzativi¹².

Si tratta di un'evoluzione che modifica il ruolo delle Do e genera un fabbisogno di competenze diffuse di organizzazione nel contesto aziendale; al tempo stesso, lo sviluppo di meccanismi collaborativi interfunzionali e di business facilita la generazione di nuove idee organizzative al servizio anche della competitività. Per questo motivo, si spiega anche l'intensificarsi delle relazioni delle Do con l'Internal auditing e la Compliance. Pertanto ci troviamo verosimilmente a un crocevia in cui convergono diverse logiche: da una parte, quella dell'organizzazione burocratica tradizionale (organizzazione fordista) e, da un'altra, quella dell'organizzazione innovativa e delle strutture professionali.

¹² Del resto, operare in un contesto ambientale incerto non consente di sottoporre a pianificazione le variabili organizzative, per cui prevale un modo di procedere spesso frammentario con interventi *ad hoc* sui singoli problemi che di volta in volta si presentano. Le Do si trovano a interagire con diverse parti della struttura aziendale attivando meccanismi di integrazione e coordinamento: il loro tradizionale ruolo di gestione verticistica delle variabili organizzative (almeno così è stato in passato) tende a mutare assumendo la «funzione di supporto specialistico» e diventando «project management office» e «partecipanti ai comitati di coordinamento».

5. Decentramento e frazionamento della Fo

Alle domande su come stanno fronteggiando le banche intervistate la maggiore complessità organizzativa derivante dal cambiamento e dalle nuove problematiche, e se le competenze disponibili sono ritenute adeguate al nuovo contesto, il 73% delle banche intervistate dichiara di disporre di risorse con competenze nelle problematiche delle varie aree di business e delle Fa (tavola 8). Ciò appare coerente con l'ampiezza dei compiti e con le responsabilità delle do. i gruppi bancari, le banche medie e le banche multibusiness indicano di possedere risorse con un ampio grado di specializzazione (100%); le banche specializzate, le banche retail e le banche minori sono le categorie in cui il grado di specializzazione risulta più basso (rispettivamente 75%, 57% e 33%). Si tratta di un dato coerente con le dimensioni aziendali e delle stesse strutture organizzative (tavola 2).

Questi dati vanno valutati tenendo presente che le Do condividono compiti e responsabilità con le altre funzioni di staff e le Unità di business, per cui il fabbisogno di competenze organizzative tende ad essere diffuso, coinvolgendo, al crescere del decentramento, l'intero contesto aziendale. In effetti, gli intervistati segnalano la necessità di miglioramenti anche per affrontare i futuri progetti di cambiamento (tavola 9). Oltre al miglioramento delle competenze già possedute, si sostiene che ne debbano essere introdotte delle nuove, soprattutto con riferimento al ridisegno e all'innovazione dei processi e modelli operativi (40%). Il ricorso alla consulenza è reputato sempre marginale e riguarda alcune attività (qualità/certificazioni; Pmo iniziative progettuali; knowledge management; definizione assetto organizzativo; organici; identificazione/gestione sinergie operative; mappatura rischi operativi). È da notare, comunque, che una percentuale significativa degli intervistati non risponde (tavola 9).

Sul piano delle metodologie e degli strumenti a cui le Do ricorrono nella progettazione/gestione del cambiamento organizzativo (tavola 9), i gruppi di lavoro interfunzionali sono utilizzati in tutte le categorie (100%) seguiti dal benchmarking e dal project management (67% e 60%): si os-

serva, comunque, una certa variabilità nell'uso delle varie metodologie.

Un consenso quasi unanime (mediamente il 93%) si registra sul fatto che la cultura organizzativa debba essere ampliata e migliorata, anche con interventi di formazione (tavola 13). Nelle banche retail e nelle banche medie questo fabbisogno è meno generalizzato ma sempre significativo (86% e 80%). Il miglioramento delle competenze organizzative riguarda diversi ruoli manageriali e professionali (tavola 14): tra i primi, vengono indicati i responsabili di funzione (87%) e i responsabili di Divisioni/Unità di business (33%); tra i secondi, gli analisti di organizzazione (40%) e il personale delle funzioni di controllo: addetti al Risk management (33%), alla Compliance (20%) e all'Internal auditing (13%).

6. Adeguatezza ed efficacia della Fo

Se il cambiamento organizzativo sia trainato dalla visione di nuovi modelli di banca che richiedono nuovi assetti è una questione di grande importanza per le Do, che possono così avere punti di riferimento per guidare il cambiamento secondo linee che coniugano le esigenze più immediate di efficientamento con il traghettamento verso traguardi da realizzare a medio termine. Considerando il percorso evolutivo che le banche e i gruppi bancari italiani hanno seguito dalla fine degli Novanta del secolo scorso verso assetti organizzativi articolati in Unità business, è verosimile che, in questi ultimi anni, l'aumento di dinamismo organizzativo rappresenti una nuova fase, corrispondente all'adattamento dei modelli multidivisionali – introdotti anche in modo imitativo – che abbisognano di essere meglio relativizzati al contesto di riferimento, con aggiustamenti sia micro sia macro.

La crisi economica ha accelerato le azioni di razionalizzazione e si sta assistendo a snellimenti organizzativi attraverso la riduzione del numero degli sportelli, la promozione dei canali virtuali, la semplificazione dei processi operativi e decisionali. Ma va preso atto che buona parte dei cambiamenti nel caso dei gruppi maggiori è da riferirsi anche all'allinea-

mento alle tendenze europee e internazionali (semplificazioni e modelli snelli; preferenza per la banca universale a livello domestico; razionalizzazione dei modelli federali; adattamenti alla normativa sulla corporate governance e sul controllo dei rischi).

Gli aspetti di maggiore criticità si riscontrano soprattutto a livello di microstruttura, di sistemi operativi e di procedure. Questa focalizzazione è conseguenza del dinamismo delle strategie competitive di business che impongono la modificazione dei ruoli operativi e delle procedure di lavoro, dei sistemi informativi e dei supporti tecnologici. Pertanto, sono prevalentemente coinvolti in queste problematiche i responsabili delle Unità di business (retail, corporate, private) che, per le competenze possedute nella gestione dei business, sono in grado di individuare il fabbisogno di cambiamento e di innovazione, e di proporre soluzioni di miglioramento. La razionalizzazione della tradizionale attività di intermediazione creditizia – al fine di rilanciarne la redditività – coinvolge diversi segmenti di mercato e, al tempo stesso, implica cambiamenti soprattutto nelle procedure, nei sistemi informativi e nelle microstrutture. Questi cambiamenti restano condizionati soprattutto dalle applicazioni informatiche che le banche acquisiscono da fornitori esterni¹³.

Si può, pertanto, comprendere l'importanza delle attività di coordinamento e supervisione che devono svolgere le Do e i ruoli di vertice (Coo) con la responsabilità di governo di tutte le componenti della Fo. Data la molteplicità dei cambiamenti parziali, vi è il rischio che la dinamica organizzativa, se non bene monitorata, sfugga alla consapevolezza della reale configurazione del cambiamento complessivo. E questa consapevolezza è necessaria sia che lo snellimento degli assetti organizzativi multidivisionali comporti ibridazioni che li indeboliscono, sia che l'auto-organizzazione generi modelli innovativi¹⁴.

Pertanto, un criterio per stabilire su quali compiti dovrebbe concentrarsi l'attività delle Do può essere quello di fare riferimento alla regia del cambiamento e dell'innovazione. Risulta di conseguenza rilevante la partecipazione delle Do al governo delle strategie, e la capacità di diagnosi delle Do che devono presidiare il monitoraggio del cambiamento e la

verifica dell'adeguatezza delle soluzioni organizzative adottate. Da questi punti di vista emergono non poche perplessità nel constatare sia la scarsa importanza (2,3 su 4) alla partecipazione ai comitati strategici (tavola 1) nonostante la prevalente collocazione gerarchica – rispettivamente il 20% e il 73% di primo e secondo riporto al Ceo (tavola 3) – sia lo scarso utilizzo da parte delle banche intervistate – solo il 20% – delle metodologie di verifica dell'efficienza/efficacia organizzativa (tavola 4).

7. Quale futuro per le Do?

Che il cambiamento organizzativo diventerà sempre più rilevante è una conclusione che discende dalla presa d'atto della trasformazione che deve intraprendere il nostro sistema finanziario: non solo perché la crisi economica ha messo in luce che l'attività creditizia tradizionale deve essere razionalizzata, ma anche perché occorre rimuovere i gravi squilibri strutturali che lo rendono inadeguato a promuovere e sostenere la crescita. Per uscire dalla fase depressiva occorre che si sviluppino soprattutto i servizi creditizi e finanziari diretti a favorire il riassetto, l'innovazione e lo sviluppo del nostro sistema produttivo. Ciò comporta che le imprese, specialmente quelle di minori dimensioni, possano ridurre la dipendenza dal credito bancario e disporre di adeguati servizi di finanza mobiliare per migliorare il proprio grado di capitalizzazione, finanziare gli investimenti e crescere dimensionalmente. Pertanto, si richiede che il nostro sistema finanziario riservi maggiore spazio allo sviluppo dei mercati e all'attività degli intermediari con la vocazione del finanziamento dell'innovazione¹⁵.

Questo scenario comporta la riduzione dell'attuale centralità delle banche nella gestione dei flussi finanziari dell'economia con conseguenti rilevanti riassetti strategico-organizzativi e stimoli alla ricomposizione delle attività con attenzione ai servizi della finanza innovativa che maggiormente interessano il rilancio della crescita¹⁶.

Nell'attuare la revisione del mix produttivo – onde ottenere performance accettabili – le banche dovranno procedere allo snellimento e alla rimodulazione degli organici e

¹³ In passato, i sistemi informativi erano maggiormente presidiati da risorse interne e non era infrequente riscontrare come le Do fossero sostanzialmente unità di staff specializzate nella gestione delle procedure Edp. Poiché le applicazioni informatiche possono, entro certi limiti, essere personalizzate, una scelta opportuna è quella di disporre di competenze interne. Tuttavia, non è infrequente osservare come i cambiamenti nei sistemi informativi siano guidati da adeguamenti di breve periodo non inquadrati in una chiara strategia di Ict finalizzata a supportare l'evoluzione del modello strategico-organizzativo della banca. Kpmg (2014), *L'Ict nelle banche medie italiane. Tra strategie di sostegno al business e contenimento dei costi*, febbraio, kpmg.com/it.

¹⁴ Lo studio delle dinamiche organizzative consente di individuare soluzioni e modelli organizzativi innovativi che è opportuno indagare anche per i risvolti che possono avere sul piano della ricerca scientifica.

¹⁵ Rossi S. (2014), *Una finanza per lo sviluppo*, Conferenza presso la Banca Popolare di Sondrio, 12 settembre.

¹⁶ In tal modo si potrà anche realizzare un migliore equilibrio nella ripartizione dei rischi tra banche e mercati: le banche, contenendo i rischi, possono ridurre il fabbisogno di capitale mentre lo sviluppo dei mercati consentirà alle imprese di disporre di una migliore struttura finanziaria.

dei sistemi operativi: gli assetti organizzativi dovranno essere rivisti per consentire sia i ridimensionamenti sia i nuovi sviluppi¹⁷. Per meglio valutare i rischi delle imprese, dovranno essere adottati sistemi che coniughino la disponibilità di informazioni qualitative firm specific con l'economicità del processo valutativo: tuttavia una più puntuale assistenza alle imprese significa anche partecipazione attiva delle banche ai sistemi di governance territoriale per sostenere le politiche regionali a favore dello sviluppo dei sistemi produttivi locali. Ciò richiede strategie e assetti organizzativi, anche nei maggiori gruppi bancari, focalizzati sulle economie territoriali¹⁸.

Se adeguarsi alla dinamica ambientale e di mercato sta comportando per le banche e i gruppi bancari italiani continue modificazioni organizzative, sono soprattutto i grandi gruppi a essere proiettati verso un più complesso cambiamento: essi appaiono costellati da una molteplicità di cantieri organizzativi continuamente aperti che coinvolgono soprattutto le strutture operative. L'esigenza di flessibilità ha spostato il fabbisogno di competenze organizzative verso il basso, ed è verosimile che, in prospettiva, le Divisioni/Unità di business si troveranno con responsabilità organizzative sempre più ampie, comprese quelle di gestione del proprio personale. Si può quindi prevedere un ampio frazionamento del potere organizzativo.

In questo contesto di decentramento di compiti organizzativi, le Do dovranno svolgere un ruolo di regia e di assistenza, e la possibilità di difformità di comportamento in nome della stessa flessibilità operativa non dovrà essere vista necessariamente come un pericolo perché il decentramento può dare luogo anche a nuove soluzioni e modelli innovativi. Essendovi limiti a pianificare il cambiamento organizzativo da parte del vertice aziendale quando la dinamica strategico-gestionale è incessante e tumultuosa, le Do centrali si vedranno nel ruolo sia di far rispettare gli standard minimali (e i vincoli normativi) sia di intervenire eventualmente *ex post* per ripristinare condizioni di ordine generale e riportare, se necessario, gli assetti differenziati (e devianti) in un contesto che risponda a criteri di unitarietà.

Ma vi sono altre conseguenze: il frazionamento del potere organizzativo fa sorgere un fabbisogno di competenze organizzative diffuse; è evidente che se le Divisioni/Unità di business si occupano dell'organizzazione delle propria attività, i relativi capi devono possedere, oltre alle competenze interfunzionali necessarie, anche quelle di organizzazione. La stretta interdipendenza fra gestione e organizzazione, a livello sia strategico sia operativo, implica che chi ha la guida di una propria unità deve possedere gli strumenti e la capacità di comprendere la valenza del relativo profilo organizzativo, identificandone e proponendone gli assetti più efficienti ed efficaci.

Dal nostro sondaggio emergono carenze significative soprattutto presso i gruppi multibusiness e i gruppi bancari, i cui intervistati affermano la necessità di migliorare le competenze organizzative dei responsabili di Divisione/Unità di business (50%). Di conseguenza, nella formazione manageriale occorre dare maggiore spazio alle conoscenze di organizzazione per favorire il governo delle relazioni tra gestione dei business e fattori organizzativi. Ma il problema del miglioramento delle competenze risulta critico anche per gli analisti delle Do (mediamente il 40% degli intervistati afferma che vi sono esigenze di formazione di tali analisti), e soprattutto per i responsabili di funzione, per i quali il fabbisogno di miglioramento sale all'87% (tavola 14)¹⁹.

Qualora la strada che la banca intende percorrere sia quella del decentramento, la Do dovrà svolgere, oltre a un ruolo di assistenza/consulenza, anche un ruolo di supervisione e di controllo. E il monitoraggio organizzativo, in presenza di spinte al decentramento, accresce anche l'esigenza di una più stretta collaborazione delle Do con la Compliance e l'Internal auditing; di conseguenza, anche le funzioni di controllo devono disporre di adeguate conoscenze organizzative per entrare nel merito della qualità delle scelte, della loro coerenza con la normativa esterna e interna, per valutare l'impatto delle variabili organizzative sulla gestione dei rischi. Queste considerazioni sul futuro delle Do vanno compilate osservando che il decentramento e i modelli partecipativi non sono una strada lineare, di facile percorso. Se vi sono tendenze spontanee al decentramento, il loro sostegno e con-

¹⁷ Baravelli M. (2014), «Politiche regionali per la crescita e ruolo del sistema finanziario», in *Tempo Finanziario*, n. 3.

¹⁸ Baravelli M. (2014), *La finanza di distretto. Il ruolo del sistema finanziario nel rilancio e nella trasformazione dei distretti industriali*, e-book, Giappichelli, Torino.

¹⁹ Il coinvolgimento del management nelle scelte organizzative è condizionato anche dallo stile direzionale e dalla cultura organizzativa di ogni banca. Questi fattori concorrono a spiegare le diverse dinamiche organizzative che differenziano le banche e i gruppi bancari, e che ne condizionano l'efficienza, l'innovazione e la competitività. Lo stile di management e la cultura organizzativa sono, quindi, elementi decisivi per comprendere le differenze di comportamento.

solidamento richiedono decisioni formali. Il maggiore ostacolo in questa direzione si ha quando manca all'interno della banca la cultura della messa in discussione dell'adeguatezza degli attuali modelli: la mancanza di una «cultura della critica» è un grave limite dello stile di management, che non considera l'intera organizzazione come una leva da utilizzare per alimentare processi di confronto e apprendimento, e fare emergere nuove idee, proposte e indicazioni di miglioramento e innovazione organizzativa. Vi è poi un altro ostacolo ai processi trasformativi che deve essere evidenziato e che merita un approfondimento. Ci riferiamo all'importanza della presenza di una «leadership organizzativa» da parte del vertice aziendale che sappia guidare il cambiamento sulla base di una vision strategica di nuovi modelli di business²⁰.

8. Conclusioni

Nel presente lavoro sono discussi i risultati di un sondaggio, effettuato presso alcuni operatori bancari italiani, al fine di avviare un dibattito sulla problematica organizzativa che sta interessando il nostro sistema bancario e sulle prospettive evolutive della Fo.

Lo scenario che complessivamente è emerso è quello di un mercato bancario maturo, destinato a registrare la riduzione del peso dell'attività creditizia tradizionale, e che evidenzia la necessità da parte delle banche e dei gruppi bancari di individuare una serie di interventi, grazie ai quali perseguire il recupero dell'efficienza, in parte già intrapreso, ma soprattutto ristrutturare e innovare i modelli di business.

Per poter affrontare tale complessa sfida, la Fo delle banche e dei gruppi bancari sia chiamata a fornire un apporto essenziale: per fare ciò, l'organizzazione non può continuare a essere una variabile subordinata alla gestione, ma deve diventare un ingrediente costitutivo e partecipe in modo decisivo al successo strategico. In altri termini, la Fo non può essere vista, come nel recente passato, soltanto nel ruolo di ottimizzatore della macchina operativa e di semplice implementatore di procedure; essa deve contribuire a identificare innovative strategie organizzative, in grado sia di ridare vitalità a business maturi sia di attivare nuovi business.

Le evidenze emerse dal sondaggio offrono elementi di discussione per avviare una serie di approfondimenti che ci auguriamo possano essere intrapresi nell'ambito di un più ampio dibattito sul ruolo della Fo. L'attenzione è stata posta sull'evoluzione delle Do: l'aumento della complessità organizzativa ne sta modificando il ruolo in conseguenza di forme di decentramento. Il coinvolgimento delle Divisioni/Unità di business sembra indicare l'emergere di modelli di learning organization a favore di soluzioni relativizzate al contesto di riferimento; ma l'esistenza di ampi fabbisogni di sviluppo delle competenze organizzative a livello manageriale e funzionale indebolisce verosimilmente il grado di efficacia e di efficienza dei processi di cambiamento. Il potere organizzativo tende a frazionarsi soprattutto nei grandi gruppi bancari, evidenziandosi un problema di coordinamento del cambiamento e la criticità del monitoraggio da parte delle Do.

Diversi aspetti necessitano di ulteriori riflessioni e indagini: approfondire la verifica dei modelli che attualmente caratterizzano il funzionamento delle Do nelle diverse realtà bancarie; identificare gli ambiti aziendali maggiormente destinati a modificarsi in rapporto all'evoluzione dei business; approfondire le modalità con le quali, a regime, le Do possono guidare il cambiamento dei vari aspetti di rilievo della gestione; analizzare come concretamente rendere possibile la crescita della consapevolezza e competenza organizzativa nelle unità di business; discutere il ruolo della leadership organizzativa e manageriale nei processi trasformativi.

Si tratta di un primo elenco di interrogativi, sicuramente non esaustivo, a cui è necessario rispondere per comprendere come la Fo possa nel prossimo futuro contribuire a realizzare modelli bancari più stabili e al tempo stesso più efficienti, e in grado di contribuire con maggiore efficacia al rilancio dello sviluppo economico: interrogativi a cui oggettivamente non è facile rispondere, per i quali probabilmente occorre anche ricorrere a modalità nuove di investigazione, attraverso un più intenso confronto e dibattito tra mondo accademico e mondo operativo, nel contesto di una positiva discussione critica volta a facilitare l'individuazione di soluzioni realmente innovative.

²⁰ La mancanza di una forte leadership direzionale è spesso legata a contesti aziendali burocratizzati, tipici delle grandi dimensioni, favoriti da mercati poco competitivi, dove prevalgono strutture di natura oligopolistica e condotte strategico-organizzative isomorfe. In tali contesti non sono sollecitati modelli di learning organization, visioni strategiche innovative, processi di innovazione organizzativa; la motivazione del personale è bassa e non stimola la partecipazione e la collaborazione: ne segue che il cambiamento organizzativo è scarsamente efficace e poco produttivo.

Appendice

Tavola 1

Quale ruolo ha avuto la Direzione organizzazione nei recenti (ultimi due anni) principali interventi di cambiamento organizzativo nella Sua Banca/nel Suo Gruppo Bancario? Assegni un ordine di importanza da 1 a 4 (dove: 1 = meno importante; 4 = più importante) [voto medio per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Partecipazione a Comitati strategici e definizione obiettivi	2.5	2.0	2.7	2.7	2.0	2.3	2.3
Pmo e partecipazione a Comitati guida/di coordinamento	3.5	3.2	3.8	3.8	3.4	3.2	3.4
Responsabile di progetto	3.0	2.8	2.8	2.8	2.8	3.0	2.8
Supporto specialistico (processi, normativa, ecc.)	3.3	3.8	3.5	3.5	3.8	3.4	3.6

Tavola 2

Indichi il numero di risorse attualmente in organico complessivamente alla Direzione organizzazione [valore medio per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Numero organico	16	10	55	55	19	4	24

Tavola 3

Indichi il livello del riporto della Direzione organizzazione rispetto al Ceo [composizione percentuale per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
1° riporto al Ceo	0.25	0.29	-	-	0.20	0.33	0.20
2° riporto al Ceo	0.75	0.71	0.75	0.75	0.80	0.67	0.73
3° riporto al Ceo	-	-	0.25	0.25	-	-	0.07

Tavola 4

Indichi quali metodologie, tra le seguenti, sono utilizzate dalla Direzione organizzazione [valore percentuale per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Bpr/Bpi	0.50	0.14	0.75	0.75	0.40	0.17	0.40
Lean Six Sigma	0.25	0.29	0.50	0.50	0.40	0.17	0.33
Social Network Analysis	-	-	-	-	-	-	-
Program/Project Management	0.75	0.43	0.75	0.75	0.80	0.33	0.60
Maturity Models	0.25	0.14	-	-	0.20	0.17	0.13
Activity Based Costing	-	0.14	0.25	0.25	0.20	-	0.13
Benchmarking	1.00	0.43	0.75	0.75	0.80	0.50	0.67
Gruppi di lavoro sulla qualità	0.25	0.43	0.50	0.50	0.60	0.17	0.40
Gruppi interfunzionali	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Verifica efficienza/efficacia organizzativa	0.50	0.14	-	-	0.20	0.33	0.20

Tavola 5

Quali sono i principali compiti/responsabilità della Direzione organizzazione? Indichi le principali responsabilità e se sono esclusive o condivise con altre Funzioni (Hr, It, Compliance, Business Line, altro), specificando su quali aree di responsabilità si ricorre più frequentemente al supporto consulenziale esterno [composizione percentuale per categoria]		Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Definizione assetto organizzativo (macro e micro)	Responsabilità totale	0.50	0.29	0.25	0.25	0.40	0.33	0.33
	Responsabilità condivisa - line	-	-	-	-	-	-	-
	Responsabilità condivisa - staff	0.25	0.57	0.50	0.50	0.60	0.33	0.47
	Consulenza	-	-	-	-	-	-	-
	Non risponde	0.25	0.14	0.25	0.25	-	0.33	0.20
Identificazione/gestione sinergie operative	Responsabilità totale	-	0.43	-	-	0.60	-	0.20
	Responsabilità condivisa - line	-	0.14	0.50	0.50	-	0.17	0.20
	Responsabilità condivisa - staff	-	0.14	0.25	0.25	-	0.17	0.13
	Consulenza	-	-	-	-	-	-	-
	Non risponde	1.00	0.29	0.25	0.25	0.40	0.67	0.47

(segue)

<i>(continua)</i>								
Quali sono i principali compiti/responsabilità della Direzione organizzazione? Indichi le principali responsabilità e se sono esclusive o condivise con altre Funzioni (Hr, It, Compliance, Business Line, altro), specificando su quali aree di responsabilità si ricorre più frequentemente al supporto consulenziale esterno [composizione percentuale per categoria]		Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Dimensionamento organici	Responsabilità totale	-	0.14	0.25	0.25	0.20	-	0.13
	Responsabilità condivisa - line	-	-	-	-	-	-	-
	Responsabilità condivisa - staff	0.50	0.86	0.75	0.75	0.60	0.83	0.73
	Consulenza	-	-	-	-	-	-	-
	Non risponde	0.50	-	-	-	0.20	0.17	0.14
Catalogo processi e normativa interna	Responsabilità totale	-	0.57	0.75	0.75	0.60	0.17	0.47
	Responsabilità condivisa - line	-	-	-	-	-	-	-
	Responsabilità condivisa - staff	0.50	0.43	0.25	0.25	0.40	0.50	0.40
	Consulenza	-	-	-	-	-	-	-
	Non risponde	0.50	-	-	-	-	0.33	0.13
Pmo iniziative progettuali	Responsabilità totale	-	0.29	0.75	0.75	0.40	-	0.33
	Responsabilità condivisa - line	-	0.29	-	-	0.20	0.17	0.13
	Responsabilità condivisa - staff	0.25	0.29	-	-	0.40	0.17	0.20
	Consulenza	-	-	-	-	-	-	-
	Non risponde	0.75	0.14	0.25	0.25	-	0.67	0.34
Ridisegno/ innovazione processi e modelli operativi	Responsabilità totale	-	0.29	-	-	0.40	-	0.13
	Responsabilità condivisa - line	0.50	0.29	0.50	0.50	-	0.67	0.40
	Responsabilità condivisa - staff	-	0.29	0.50	0.50	0.20	0.17	0.27
	Consulenza	0.25	-	-	-	0.20	-	0.07
	Non risponde	0.25	0.14	-	-	0.20	0.17	0.13
Definizione requisiti di business/ utente per l'It	Responsabilità totale	-	0.14	-	-	0.20	-	0.07
	Responsabilità condivisa - line	0.25	0.43	0.75	0.75	0.60	0.17	0.47
	Responsabilità condivisa - staff	0.75	0.43	0.25	0.25	0.20	0.83	0.46
	Consulenza	-	-	-	-	-	-	-
	Non risponde	-	-	-	-	-	-	-
Qualità/ certificazioni	Responsabilità totale	-	-	-	-	-	-	-
	Responsabilità condivisa - line	-	-	0.25	0.25	-	-	0.07
	Responsabilità condivisa - staff	-	0.43	0.25	0.25	0.40	0.17	0.27
	Consulenza	0.25	-	-	-	-	0.17	0.06
	Non risponde	0.75	0.57	0.50	0.50	0.60	0.67	0.60

(segue)

<i>(continua)</i>								
Quali sono i principali compiti/responsabilità della Direzione organizzazione? Indichi le principali responsabilità e se sono esclusive o condivise con altre Funzioni (Hr, It, Compliance, Business Line, altro), specificando su quali aree di responsabilità si ricorre più frequentemente al supporto consulenziale esterno [composizione percentuale per categoria]		Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Change Management (comunicazione, formazione, ecc.)	Responsabilità totale	-	0.14	0.25	0.25	-	0.17	0.13
	Responsabilità condivisa - line	0.25	-	0.25	0.25	-	0.17	0.13
	Responsabilità condivisa - staff	0.25	0.57	-	-	0.40	0.50	0.34
	Consulenza	-	-	-	-	-	-	-
	Non risponde	0.50	0.29	0.50	0.50	0.60	0.17	0.40
Mappatura rischi operativi	Responsabilità totale	-	-	-	-	-	-	-
	Responsabilità condivisa - line	-	-	-	-	-	-	-
	Responsabilità condivisa - staff	0.75	0.86	0.50	0.50	0.60	1.00	0.73
	Consulenza	-	-	-	-	-	-	-
	Non risponde	0.25	0.14	0.50	0.50	0.40	-	0.27
Monitoraggio performance di processo	Responsabilità totale	0.25	0.43	0.50	0.50	0.80	-	0.40
	Responsabilità condivisa - line	-	-	-	-	-	-	-
	Responsabilità condivisa - staff	-	0.14	-	-	-	0.17	0.07
	Consulenza	-	-	-	-	-	-	-
	Non risponde	0.75	0.43	0.50	0.50	0.20	0.83	0.53
Knowledge management	Responsabilità totale	0.25	-	0.50	0.50	-	0.17	0.20
	Responsabilità condivisa - line	-	-	-	-	-	-	-
	Responsabilità condivisa - staff	0.25	0.43	-	-	0.60	0.17	0.27
	Consulenza	-	0.14	-	-	-	0.17	0.07
	Non risponde	0.50	0.43	0.50	0.50	0.40	0.50	0.46
Totale	Responsabilità totale	0.08	0.23	0.27	0.27	0.30	0.07	0.20
	Responsabilità condivisa - line	0.08	0.10	0.19	0.19	0.07	0.11	0.12
	Responsabilità condivisa - staff	0.29	0.45	0.27	0.27	0.37	0.42	0.36
	Consulenza	0.04	0.01	-	-	0.02	0.03	0.02
	Non risponde	0.50	0.21	0.27	0.27	0.25	0.38	0.30

Tavola 6

Nella Sua Banca/nel Suo Gruppo Bancario vi sono attività della Funzione Organizzazione che sono svolti anche dalle Direzioni/Unità di Business e da altre Unità operative? [composizione percentuale per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Si	0.75	0.29	0.25	0.25	0.40	0.50	0.40
No	0.25	0.71	0.75	0.75	0.60	0.50	0.60

Tavola 7

Fatto 100 il totale dell'effort complessivamente dedicato ad attività di natura organizzativa, indichi in termini percentuali come si ripartisce fra attività svolte dalla Direzione organizzazione o da altre strutture della Banca [composizione per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Direzione Organizzazione Centrale	85.00	82.86	80.00	80.00	88.00	80.00	82.67
Divisioni/Unità di Business	10.00	10.71	10.00	10.00	9.00	11.67	10.33
Altre Unità Operative	5.00	6.43	10.00	10.00	3.00	8.33	7.00

Tavola 8

Nell'ambito dell'Organizzazione vi sono specializzazioni delle risorse su specifiche Aree/Funzioni Aziendali? [composizione percentuale per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Si	0.75	0.57	1.00	1.00	1.00	0.33	0.73
No	0.25	0.43	-	-	-	0.67	0.27

Tavola 9

Con riferimento alle iniziative progettuali da avviare quali sono le competenze che ritiene debbano essere migliorate fra le risorse in organico alla Funzione Organizzazione della Sua Banca/del Suo Gruppo Bancario? [composizione percentuale per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Definizione assetto organizzativo (macro e micro)	0.50	0.57	0.50	0.50	0.60	0.50	0.53
Competenze già utilizzate	-	0.14	-	-	-	0.17	0.07
Prevalente contributo da consulenza	-	-	-	-	-	-	-
Competenze da introdurre nel futuro	0.50	0.29	0.50	0.50	0.40	0.33	0.40
Non risponde	0.50	0.29	0.50	0.50	0.40	0.33	0.40

(segue)

(continua)

Con riferimento alle iniziative progettuali da avviare quali sono le competenze che ritiene debbano essere migliorate fra le risorse in organico alla Funzione Organizzazione della Sua Banca/del Suo Gruppo Bancario? [composizione percentuale per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Identificazione/gestione sinergie operative	-	0.57	0.50	0.50	0.40	0.33	0.40
Competenze già utilizzate	-	0.14	-	-	0.20	-	0.07
Prevalente contributo da consulenza	1.00	0.29	0.50	0.50	0.40	0.67	0.53
Competenze da introdurre nel futuro	-	-	-	-	-	-	-
Non risponde	1.00	0.43	0.50	0.50	0.60	0.67	0.60
Dimensionamento organici	-	0.57	0.50	0.50	0.40	0.33	0.40
Competenze già utilizzate	-	-	-	-	-	-	-
Prevalente contributo da consulenza	-	-	-	-	-	-	-
Competenze da introdurre nel futuro	1.00	0.43	0.50	0.50	0.60	0.67	0.60
Non risponde	1.00	0.43	0.25	0.25	0.60	0.67	0.53
Catalogo processi e normativa interna	-	0.57	0.75	0.75	0.40	0.33	0.47
Competenze già utilizzate	-	-	-	-	-	-	-
Prevalente contributo da consulenza	-	-	-	-	-	-	-
Competenze da introdurre nel futuro	1.00	0.43	0.25	0.25	0.60	0.67	0.53
Non risponde	0.25	0.43	0.75	0.75	0.40	0.33	0.47
Pmo iniziative progettuali	0.50	-	-	-	-	0.33	0.13
Competenze già utilizzate	-	0.29	0.25	0.25	0.20	0.17	0.20
Prevalente contributo da consulenza	0.25	0.29	-	-	0.40	0.17	0.20
Competenze da introdurre nel futuro	0.25	0.29	-	-	0.40	0.17	0.20
Non risponde	-	0.57	0.50	0.50	0.60	0.17	0.40
Ridisegno/innovazione processi e modelli operativi	-	-	-	-	-	-	-
Competenze già utilizzate	0.75	0.14	0.50	0.50	0.20	0.50	0.40
Prevalente contributo da consulenza	0.25	0.29	-	-	0.20	0.33	0.20
Competenze da introdurre nel futuro	0.25	0.29	-	-	0.20	0.33	0.20
Non risponde	0.25	0.57	0.75	0.75	0.60	0.33	0.53
Definizione requisiti di business/utente per l'It	-	-	-	-	-	-	-
Competenze già utilizzate	-	-	-	-	-	-	-
Prevalente contributo da consulenza	0.75	0.43	0.25	0.25	0.40	0.67	0.47
Competenze da introdurre nel futuro	0.75	0.43	0.25	0.25	0.40	0.67	0.47
Non risponde	0.75	0.43	0.25	0.25	0.40	0.67	0.47

(segue)

(continua)

Con riferimento alle iniziative progettuali da avviare quali sono le competenze che ritiene debbano essere migliorate fra le risorse in organico alla Funzione Organizzazione della Sua Banca/del Suo Gruppo Bancario? [composizione percentuale per categoria]		Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Qualità/certificazioni	Competenze già utilizzate	-	0.14	-	-	0.20	-	0.07
	Prevalente contributo da consulenza	0.25	0.57	-	-	0.60	0.33	0.33
	Competenze da introdurre nel futuro	-	0.14	0.50	0.50	-	0.17	0.20
	Non risponde	0.75	0.14	0.50	0.50	0.20	0.50	0.40
Change Management (comunicazione, formazione, ecc.)	Competenze già utilizzate	-	0.43	0.25	0.25	0.20	0.33	0.27
	Prevalente contributo da consulenza	-	-	-	-	-	-	-
	Competenze da introdurre nel futuro	-	0.29	0.25	0.25	0.20	0.17	0.20
	Non risponde	1.00	0.29	0.50	0.50	0.60	0.50	0.53
Mappatura rischi operativi	Competenze già utilizzate	-	0.29	0.25	0.25	-	0.33	0.20
	Prevalente contributo da consulenza	-	0.14	-	-	0.20	-	0.07
	Competenze da introdurre nel futuro	-	0.29	0.25	0.25	0.20	0.17	0.20
	Non risponde	1.00	0.29	0.50	0.50	0.60	0.50	0.53
Monitoraggio performance di processo	Competenze già utilizzate	-	0.43	0.50	0.50	0.40	0.17	0.33
	Prevalente contributo da consulenza	-	-	-	-	-	-	-
	Competenze da introdurre nel futuro	-	0.29	0.25	0.25	0.20	0.17	0.20
	Non risponde	1.00	0.29	0.25	0.25	0.40	0.67	0.47
Knowledge management	Competenze già utilizzate	-	0.14	0.25	0.25	0.20	-	0.13
	Prevalente contributo da consulenza	0.25	0.14	-	-	-	0.33	0.13
	Competenze da introdurre nel futuro	-	0.29	0.25	0.25	0.20	0.17	0.20
	Non risponde	0.75	0.43	0.50	0.50	0.60	0.50	0.54

Tavola 10

Indichi in quali altre Funzioni sarebbe opportuno un consolidamento/sviluppo delle competenze organizzative [valore percentuale per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Hr	0.50	0.57	0.50	0.50	0.40	0.67	0.53
Compliance	-	0.43	0.50	0.50	0.20	0.33	0.33
Risk Management	0.50	0.43	0.25	0.25	0.40	0.50	0.40
Ict	-	0.14	0.50	0.50	0.20	-	0.20
Divisioni/Unità di Business	0.50	0.57	0.25	0.25	0.60	0.50	0.47

Tavola 11

Ritiene che negli ultimi anni, anche in relazione ai cambiamenti di mercato e alla crisi economica perdurante, il ruolo del Direttore organizzazione nella Sua Banca/nel Suo Gruppo bancario si sia modificato in termini di compiti e responsabilità? [composizione percentuale per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Sì	1.00	1.00	0.75	0.75	1.00	1.00	0.93
No	-	-	0.25	0.25	-	-	0.07

Tavola 12a

Quali fattori hanno portato a una modifica (aumento o diminuzione) dei compiti e responsabilità del ruolo del Direttore organizzazione nella Sua Banca/nel Suo Gruppo bancario? [composizione percentuale per fattore]	Aumento	Diminuzione	Non rilevante
Complessità ruolo	0.87	0.00	0.13
Coordinamento e controllo interno	0.73	0.13	0.13
Verifica adeguatezza organizzativa	0.60	0.07	0.33
Influenza nelle decisioni aziendali	0.60	0.07	0.33
Delega di attività operative e controllo	0.47	0.00	0.53
Richiesta interventi da Direzione Generale	0.67	0.07	0.27
Richiesta interventi dalle Direzioni	0.40	0.07	0.53
Richiesta interventi dalle Divisioni	0.40	0.00	0.60
Gestione anticipatoria interventi	0.40	0.07	0.53
Studio di soluzioni innovative	0.53	0.07	0.40
Integrazione con Pianificazione strategica	0.40	0.07	0.53
Integrazione con Funzione Commerciale	0.40	0.00	0.60
Integrazione con Funzione Personale	0.27	0.20	0.53
Integrazione con Controllo di Gestione	0.27	0.13	0.67
Integrazione con Auditing	0.60	0.13	0.27
Integrazione con Risk Management	0.47	0.07	0.47
Integrazione con Compliance	0.53	0.13	0.33

Tavola 12b

Quali fattori hanno portato a una modifica (aumento o diminuzione) dei compiti e responsabilità del ruolo del Direttore organizzazione nella Sua Banca/ nel Suo Gruppo bancario? Le chiediamo di indicare la direzione – aumento o (diminuzione) – e l'intensità del cambiamento dei seguenti profili (1 = cambiamento minimo; 3 = cambiamento massimo) [valore medio per categoria]		Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Complessità del ruolo	Aumento	1.7	2.5	2.8	2.8	2.8	1.8	2.4
	Diminuzione	-	-	-	-	-	-	-
Attività di coordinamento e controllo interno	Aumento	2.5	2.0	2.5	2.5	2.0	2.3	2.3
	Diminuzione	(1.0)	(1.0)	-	-	(1.0)	(1.0)	(1.0)
Verifica adeguatezza organizzativa	Aumento	1.0	2.6	2.7	2.7	3.0	1.7	2.4
	Diminuzione	(3.0)	-	-	-	(3.0)	-	(3.0)
Influenza nelle decisioni aziendali	Aumento	2.0	1.4	2.3	2.3	1.8	1.0	1.8
	Diminuzione	(3.0)	-	-	-	-	(3.0)	(3.0)
Delega di attività operative e controllo della loro esecuzione	Aumento	-	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.4
	Diminuzione	-	-	-	-	-	-	-
Richiesta di interventi <i>ad hoc</i> da parte della Direzione Generale	Aumento	2.0	2.6	2.0	2.0	2.7	2.3	2.3
	Diminuzione	-	(1.0)	-	-	(1.0)	-	(1.0)
Richiesta di interventi <i>ad hoc</i> da parte delle Direzioni	Aumento	-	1.8	2.5	2.5	1.7	2.0	2.0
	Diminuzione	-	(2.0)	-	-	(2.0)	-	(2.0)
Richiesta di interventi <i>ad hoc</i> da parte delle Divisioni	Aumento	-	1.5	2.5	2.5	2.0	1.0	1.8
	Diminuzione	-	-	-	-	-	-	-
Gestione anticipatoria e pianificata degli interventi	Aumento	3.0	2.3	3.0	3.0	2.3	3.0	2.7
	Diminuzione	-	(2.0)	-	-	-	(2.0)	(2.0)
Studio di soluzioni innovative	Aumento	3.0	2.0	2.3	2.3	2.5	1.0	2.3
	Diminuzione	-	(1.0)	-	-	-	(1.0)	(1.0)

(segue)

(continua)

Quali fattori hanno portato a una modifica (aumento o diminuzione) dei compiti e responsabilità del ruolo del Direttore organizzazione nella Sua Banca/ nel Suo Gruppo bancario? Le chiediamo di indicare la direzione – aumento o (diminuzione) – e l'intensità del cambiamento dei seguenti profili (1 = cambiamento minimo; 3 = cambiamento massimo) [valore medio per categoria]		Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Integrazione con le altre Funzioni aziendali: Pianificazione strategica	Aumento	1.0	1.3	2.0	2.0	1.3	1.0	1.5
	Diminuzione	-	(1.0)	-	-	(1.0)	-	(1.0)
Integrazione con le altre Funzioni aziendali: Funzione Commerciale	Aumento	-	1.8	2.5	2.5	2.0	1.0	2.0
	Diminuzione	-	-	-	-	-	-	-
Integrazione con le altre Funzioni aziendali: Funzione Personale	Aumento	-	1.0	2.5	2.5	1.0	1.0	1.8
	Diminuzione	(2.0)	(1.0)	-	-	(1.0)	(2.0)	(1.3)
Integrazione con le altre Funzioni aziendali: Controllo di Gestione	Aumento	-	1.3	3.0	3.0	1.0	2.0	1.8
	Diminuzione	-	(1.0)	(1.0)	(1.0)	(1.0)	-	(1.0)
Integrazione con le altre Funzioni aziendali: Auditing	Aumento	-	2.0	2.3	2.3	2.0	2.0	2.1
	Diminuzione	(2.0)	(1.0)	-	-	(1.5)	-	(1.5)
Integrazione con le altre Funzioni aziendali: Risk Management	Aumento	-	2.3	2.3	2.3	2.0	2.5	2.3
	Diminuzione	-	(1.0)	-	-	(1.0)	-	(1.0)
Integrazione con le altre Funzioni aziendali: Compliance	Aumento	-	1.8	2.3	2.3	2.5	1.3	2.0
	Diminuzione	(1.0)	(1.0)	-	-	(1.0)	-	(1.0)

Tavola 13

Ritiene che la cultura organizzativa nella Sua Banca/nel suo Gruppo Bancario debba essere ampliata/migliorata anche con interventi di formazione? [composizione percentuale per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Sì	1.00	0.86	1.00	1.00	0.80	1.00	0.93
No	-	0.14	-	-	0.20	-	0.07

Tavola 14

Quali ruoli manageriali e professionali hanno bisogno di migliorare le proprie competenze organizzative? [valore percentuale per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Responsabili di Divisioni/ Unità di business	0.25	0.29	0.50	0.50	0.20	0.33	0.33
Responsabili di Funzione	1.00	0.71	1.00	1.00	0.80	0.83	0.87
Analisti di organizzazione	0.75	0.29	0.25	0.25	0.60	0.33	0.40
Addetti Internal auditing	-	0.14	0.25	0.25	0.20	-	0.13
Addetti al Risk Management	0.25	0.43	0.25	0.25	0.20	0.50	0.33
Addetti alla Compliance	-	0.29	0.25	0.25	-	0.33	0.20