

---

## **ABI – Compliance in Banks 2007 – Resoconto degli interventi (parte terza)**

*By Laura Ciccacci*

Published: 07/11/2007 - 16:22

Pubblichiamo il resoconto degli interventi presentati al recente convegno "Compliance in Banks 2007" organizzato da ABI – Associazione Bancaria Italiana – il 24 e 25 ottobre 2007 a Roma. Nella [prima parte](#) sono stati sintetizzati gli interventi delle autorità di controllo (Banca D'Italia e CONSOB) che sono intervenute al convegno. Nella [seconda parte](#) si è riportata una sintesi degli interventi delle istituzioni finanziarie e delle società di consulenza. In questa terza parte si riportano gli interventi relativi alla sessione sugli aspetti di performance della Compliance.

### **La performance della Funzione di Compliance: modelli gestionali, tecniche operative e strumenti di supporto**

#### **Presentazione**

In questa sessione sono state approfondite le interrelazioni tra rischio operativo, rischio legale e rischio di compliance, al fine di proporre possibili modelli di misurazione del compliance risk. Nella seconda parte l'attenzione è stata posta sulla necessità per la funzione di sviluppare competenze specifiche ed utilizzare adeguati strumenti di supporto. Chairman di questa sessione è stato il Dottor Gianfranco Terriero, Direttore Centrale Area Centro Studi e Ricerche ABI. Il relatore ha provveduto ad introdurre i temi della sessione, ponendo l'accento sulla considerazione che la precipua attività a cui la Funzione Compliance deve essere deputata riguarda la rilevazione di quanto esiste all'interno della banca e cosa manca affinché la stessa risulti pienamente compliant. E' stato sconsigliato di sottovalutare la complessità del processo di compliance, il quale richiede un profilo altamente interfunzionale e skills diversificati, cultura del risk management, ma anche del project management (il quale andrebbe oltre i meri adempimenti normativi), avendo l'approccio compliance un aspetto diverso dal semplice monitoraggio delle novità normative. Risulterebbe utile creare delle coperture sempre più efficaci ed efficienti per ovviare al rischio di non conformità e non semplicemente giustapporre dei controlli; sarebbe opportuno investire da subito nella valutazione del compliance risk e nella rilevazione dei benefici derivanti dalla FC, che si attendono possano andare dal miglioramento delle opportunità di business, al più saldo rapporto di fiducia con la clientela, dall'offerta di nuovi prodotti al consolidamento del rapporto di fedeltà nel lungo periodo incrementando così, la redditività della banca.

Sarebbe auspicabile considerare la compliance non solo come costo ma come investimento, utilizzando le risorse già disponibili oltre alla possibilità di creare delle economie di scala laddove la FC possa utilemente utilizzare processi già esistenti per l'espletamento delle proprie funzioni (risk control self assessment, scenario analysis, stress test e raccolta dati su perdite ed eventi).

#### **Le interrelazioni tra rischio operativo, rischio legale e rischio di compliance: il ruolo delle funzioni aziendali**

La Dottoressa Diana Capone – Area Vigilanza Creditizia e Finanziaria Banca d'Italia – ha incentrato il proprio intervento sulle interrelazioni esistenti tra categorie di rischio difficili da misurare, quali il rischio legale, di conformità ed operativo, salvo l'intermediario sappia prontamente dotarsi di adeguate strutture organizzative in grado di presidiarli efficientemente.

L'accento è stato posto sulla crescente complessità normativa, di contesto ed operativa che caratterizza l'attività odierna delle banche, evidenziando anche come le recenti crisi dei mutui subprime abbiano comportato una trasformazione dei tradizionali

---

rischi di credito, in rischi reputazionali e legali particolarmente rilevanti e pericolosi per la stabilità del sistema.

La Dottoressa Capone ha mostrato l'esistenza di un'area di sovrapposizione tra il rischio operativo ed il rischio di compliance, rappresentato dal rischio legale, benché esisterebbe un'area avulsa da tale commistione, rappresentabile da eventuali contratti di appalto redatti in maniera non puntuale tanto da portare degli svantaggi alla medesima banca; in tal caso non si configurerebbe un rischio legale né di conformità per la banca.

E' stato comunque sottolineato come le definizioni di rischio legale e di conformità seguano una connotazione teorica, ma che poi debbano essere calati nella realtà di ogni singolo intermediario. La Funzione di Compliance assumerebbe un ruolo centrale per aspetti legati ai conflitti d'interesse, al lancio di prodotti innovativi ed al sistema premiante, affinché il rischio di mancata conformità possa essere efficientemente presidiato evitando così anche il rischio reputazione; di rilievo il mandato della FC affinché se ne determinino ruolo e responsabilità, oltre all'articolazione dei flussi informativi.

Tra il rischio operativo e quello di compliance benché sussistano delle differenze (il secondo viene visto secondo un'ottica preventiva, non se ne prevede il trasferimento, necessita la gradazione degli sforzi per costruire adeguate procedure e deve tendere a zero, mentre il primo viene gestito con un'ottica di misurazione, rilevazione/mitigazione, valutazione e monitoraggio ex-post), non è pensabile che non vadano a condividere i medesimi sistemi di rilevazione degli impatti e delle frequenze.

Sono state poi ribadite le differenze intercorrenti tra funzione compliance (il cui scopo è volto ad attivare un controllo preventivo per verificare che le procedure siano rispettate, non già le norme) e la funzione di internal audit (che compie diversamente un controllo ex-post, verificando se la norma sia stata rispettata, considerando come essa faccia parte dei controlli di III livello e che li eserciti anche nei confronti della funzione compliance), benché sia stata comunque indicata la possibilità di convergenze e collegamenti, mediante gli accordi di servizio.

### **Misurare il compliance risk: metodi disponibili e prospettive evolutive**

Il professor Mario Anolli – Preside della Facoltà di Scienze Bancarie, Finanziarie e Assicurate presso l'Università Cattolica di Milano – ha posto l'attenzione in prima battuta sulle ragioni che hanno indotto verso una maggiore attenzione al rischio di compliance, elencando aspetti legati all'evoluzione normativa, perdite per cause riconducibili al rischio compliance e cambiamenti nell'industria bancaria (crescente complessità dei prodotti, maggiore enfasi sui servizi, aumento del volume di transazioni, nuove tecnologie distributive, M&A, esternalizzazioni e maggiore instabilità dei dipendenti); successivamente lo stesso ha esposto come la gestione efficiente ed efficace del compliance risk possa contribuire a creare valore nella banca (mediante una più efficiente allocazione del capitale, alla disponibilità di informazioni quali-quantitative sul rendimento e sui rischi affrontati dalla banca, grazie alle strategie di mitigazione per ridurre le perdite causate dai fattori di rischio individuati, alla riduzione dei rischi di non conformità, contenendo gli oneri per sanzioni, riducendo l'assorbimento di capitale – Il Pilastro – e presidiando il rapporto fiduciario con la clientela).

Si è poi posto il problema legato alla misurazione, chiedendosi come si possa misurare il compliance risk e come rinvenire tra le metodologie esistenti degli elementi potenzialmente utilizzabili. Il percorso logico che è stato suggerito, muoverebbe anzitutto dalla misurazione dei singoli rischi per valutare l'assorbimento del capitale, individuare i vincoli esogeni di vigilanza e le loro implicazioni, ottimizzare la composizione del capitale e calcolare il costo della risorsa oltre alla sua allocazione ed infine, ottimizzare gli aspetti organizzativi. Si è data importanza ai processi ed ai controlli interni, ai rischi che possano derivare da carenze nelle procedure, nelle guidelines o nei controlli interni, da processi con difetti di progettazione e dall'assenza di controlli interni, fattori tutti che potrebbero ingenerare autonomamente dei rischi.

Stando al processo di risk management, il professore ha evidenziato il percorso atto a identificare e valutare i rischi, selezionare gli strumenti di risk management ed implementare/controllare le decisioni assunte.

Tra gli obiettivi di un sistema di misurazione e gestione del Rischio di compliance, sono stati individuati quelli atti a ridurre la quantità di rischio e non semplicemente quantificarlo, rimuovere le fonti del rischio, ripartire il rischio di conformità in funzione della contribuzione delle singole aree/unità, attribuire alle unità che lo generano un incentivo alla sua riduzione e stimare il fabbisogno di capitale della banca. Le peculiarità di questo rischio sono state identificate nella difficile

---

quantificazione, scarsa comprensione, nell'assunzione "inevitabile", nella non "prezzabilità", nella mancata coerenza con il principio "rischio/rendimento atteso"; e nella difficoltà della copertura/assicurazione. Vi sarebbero poi dei problemi nella sua misurazione, in quanto alcuni eventi avrebbero un impatto (perdita) difficilmente quantificabili, i dati sono carenti, gli eventi rari hanno delle conseguenze rilevanti e la storia risulterebbe poco indicativa. Per poter misurare il rischio di compliance sono stati individuati due possibili scenari: eventi ad alta frequenza e basso impatto (HFLI), più facili da stimare sia come frequenza sia come perdita, con possibilità di lavorare su dati interni ed eventi a bassa frequenza ed alto impatto (LFHI), più difficili da stimare e per i quali sarebbero opportuni dei dati di sistema.

Gli approcci che sono stati mostrati dal professore, muovono da una possibile impostazione comune ad altri rischi basata su tre passi logici: identificazione delle possibili fonti di rischio (mapping), la stima delle probabilità di accadimento (PE) e la stima della severità (dimensione della perdita potenziale – LGE). In tal modo la Expected Loss = PE \* LGE. La perdita inattesa potrebbe ricavarsi in modo aggregato per l'intera banca, sulla base di serie storiche interne; separatamente per ogni unità di business utilizzando serie storiche interne come deviazione standard delle perdite di ogni unità e separatamente per ogni fattore di rischio, utilizzando i dati storici di settore raccolti da associazioni di categoria o da fornitori esterni. A partire dai dati, sarebbe così possibile calcolare la dev.st. e trasformarla in percentile, quindi in VAR, tramite una distribuzione di probabilità nota ed utilizzare la distribuzione empirica dei dati come distribuzione teorica delle possibili perdite future. Il rischio di conformità si ripercuoterebbe sia sugli utili della banca (a causa di sanzioni pecuniarie, pagamento di risarcimenti danni ed annullamento/nullità dei contratti), sia sul capitale (per danni alla reputazione, riduzione del valore del marchio, limitazione della capacità di business e di espansione e riduzione della capacità di ottenere il rispetto dei contratti).

L'approccio dell'earnings – at- risk (EAR) è basato sulla volatilità degli utili; da questo è possibile passare a CAR (Matten) =  $EaR/rf$  ove la logica sottostante risiede nel fatto che il patrimonio investito al tasso risk free consenta di ottenere un flusso reddituale pari al flusso a rischio ogni anno. I vantaggi di tale approccio sono stati rinvenuti nell'indipendenza della natura dei redditi, nel non richiedere di esplicitare categorie di rischio, nell'essere adatto anche per rischi di difficile misurazione e per attività che implicano assunzione di posizioni e variabilità di flussi reddituali. Al pari i limiti, individuati nel trascurare la variabilità del profilo di rischio di alcune attività, a parità di volatilità degli utili; nell'utilizzabilità limitata alle unità con vita lunga priva di modificazioni economiche o istituzionali per avere serie storiche adeguate e non utilizzabilità per calcolare il capitale a rischio di singole transazioni e quindi calcolare il pricing per operazioni nuove. Il professore ha suggerito poi, le modalità con cui gestire il rischio di compliance, suggerendo "keep", nel caso in cui la banca intenda mantenerlo a fronte di HFLI events; "Insure", nel caso in cui la banca voglia assicurarsi ancorché sia una situazione di difficile realizzazione, data la scarsità degli strumenti od "hedge" ed in tal caso il rischio verrebbe coperto mediante investimenti in risorse umane, procedure, sistemi di controlli utile nei casi di HFLI events.

Il processo del controllo è stato individuato come un processo a tutto tondo che non ha né un punto di partenza né di arrivo e che è costituito da diverse fasi (revisione del processo, identificazione del rischio, quantificazione, identificazione dei controlli, quantificazione del costo dei controlli, trade – off rischi-costo controlli, controlli su implementazione) tutte ugualmente rilevanti.

Per l'identificazione e quantificazione del rischio di compliance, vengono suggeriti come strumenti gli indicatori di rischio, un database di perdite e l'uso di informazioni esterne; per l'identificazione di potenziali controlli e quantificazione dei costi, sono stati suggeriti strumenti quali l'audit, il self-assessment delle business units e l'individuazione di cause ed effetti; per la determinazione dell'intensità ottima dei controlli, trade-off tra potenziali perdite e costo dei controlli ed infine, per la realizzazione dei controlli compatibile con corretti incentivi, il sistema di remunerazione basata su CaR.

Nelle considerazioni finali sono state trattate le caratteristiche peculiari del rischio di compliance, difficile da definire laddove necessario identificare i fattori causali; inevitabile, complesso da quantificare e non coerente con la logica rischio-rendimento. L'obiettivo di un sistema di gestione dovrebbe essere quello di minimizzarlo e lo stesso dipenderebbe in modo cruciale dagli investimenti in risorse umane (e tecnologiche) e dal design dei processi.

□

**La Compliance integrata in un'ottica di creazione del valore**

---

Fabiano Quadrelli – partner di PRICEWATERHOUSECOOPERS – ha posto l’accento sull’approccio sistemico che la banca dovrebbe possedere ed ha impostato il proprio intervento sulla compliance integrata. Seguendo tale approccio, il valore per gli stakeholder verrebbe massimizzato se fosse posta al centro dell’istituzione una funzione in grado di monitorare la compliance e di comunicare i cambiamenti e le azioni da intraprendere, in particolare con riferimento alla propensione al rischio, dal repository dei dati, comune e condiviso, alla governance & business lines ed al risk insight. Sono stati forniti degli esempi sulla scia dei quali si dimostrerebbe come l’integrazione tra risk, compliance e governance determinerebbe benefici tattici e strategici per le istituzioni finanziarie. La compliance è stata definita come processo a diversi livelli che necessita di un’integrazione informativa e di collaborazione operativa, evitando le possibili sovrapposizioni ed i conflitti d’interesse fra le funzioni; a tendere le funzioni di risk management e di compliance dovrebbero evolvere verso una gestione integrata dei rischi in un’ottica di creazione di valore, secondo le linee guida condivise da tutti gli attori del processo. I rapporti tra la compliance e le altre funzioni dovrebbero poi essere in linea con il nuovo quadro di governance; per la gestione del rischio integrato sarebbe necessario combinare un approccio di tipo top down (ove la misurazione e la gestione del capitale economico è uno strumento per monitorare la creazione di valore a tutti i livelli dell’organizzazione) con una valutazione puntuale dei rischi delle singole business units (ove l’identificazione, quantificazione ed aggregazione dei rischi individuali rilevanti rappresenta un utile strumento per assicurare una gestione proattiva dei rischi specifici, compliance con tutti i requisiti regolamentari in modo univoco ed identificazione dei driver di creazione di valore). Il processo di risk insight prevederebbe la valutazione, quantificazione ed aggregazione dei rischi in un modello comune ed in relazione alla possibilità di accedere a qualsiasi informazione rilevante, dovendosi predisporre dei centri di raccolta condivisi per aree/temi, nonché modalità di misurazione ex ante ed ex post.

Le riflessioni compiute circa l’organizzazione della Funzione Compliance sono state svolte mettendo in luce i risultati della survey PwC compiuta nel 2006 sulla FC, mostrandosi come questa svolga attività di police officer e di consellor, con prospettive di maggiore evoluzione verso quest’ultima. Si sarebbero riscontrati ostacoli soprattutto sotto il profilo dell’elevata complessità regolamentare e della mancanza di infrastrutture e modelli organizzativi adeguati; per aggiungere valore e diminuire i total costs of compliance, la nuova funzione dovrebbe prevedere una precisa definizione di mission, compiti operativi e rapporti con le altre aree aziendali e, durante lo svolgimento della propria attività, dovrebbe collaborare strettamente in particolare con la funzione legale, il risk management, l’internal audit e le diverse business units.

I requisiti per lo sviluppo della funzione sono stati individuati nell’autonomia (organizzativa e sostanziale dei membri), nella professionalità dei componenti, nella definizione del perimetro e nella visione business oriented. La eventuale scelta di decentrare o accentrare la funzione, dipenderà dal grado di diffusione della cultura della compliance e dalla capacità di controllare coerentemente il rischio. In prima fase, il dottor Quadrelli ha suggerito di sviluppare la funzione in modalità accentrata, allo scopo di identificare regole e competenze comuni, per poi evolvere verso un decentramento graduale.

### **Il progetto dell’Associazione destinato alle Funzioni di Compliance: il piano formativo per sviluppare le competenze ed il sistema per supportare la pratica (ABICS)**

Barbara Filippella e Marco Pigliacampo – Senior Specialist Settore Progetti di Sistema ABIFORMAZIONE – hanno evidenziato quali siano state le iniziative promosse dall’ABIFORMAZIONE in tema di compliance a decorrere dal 2003.

Sistemi di formazione, supporto alla performance e compliance learning, assieme al libro bianco costituiscono delle testimonianze del percorso intrapreso volto alla diffusione di servizi e strumenti utili alle banche per implementare al meglio la neo istituita ed obbligatoria funzione compliance. I presupposti sono stati identificati dall’assenza di una struttura di compliance archetipo che sappia identificare gli strumenti operativi ed il set di competenze; la stessa funzione si è sottolineato, dovrà gestire un impatto dovuto all’esigenza di diffondere una cultura volta alla conformità e l’efficacia reale dipenderà anche dalle interrelazioni con le altre funzioni (cultura della interfunzionalità) e con le business units, fornendo ad esse servizi di consellor.

Il Dottor Pigliacampo ha illustrato il sistema implementato da ABIFORMAZIONE per supportare gli intermediari finanziari nella gestione pratica della Funzione Compliance: ABI Compliance System (ABICS).

---

Lo strumento è il frutto di un processo lungo durato tre anni, che ha visto coinvolte diverse aree con competenze eterogenee, in seno all'Associazione Bancaria Italiana, il che rileva come anche gli strumenti operativi implementabili per la gestione della funzione Compliance, richiedano essi come la stessa funzione, interazioni molteplici.

Lo strumento è stato definito come di supporto alle performance, identificato in seno alla categoria di strumenti utili alla "pianificazione della gestione della conoscenza" – Knowledge Management.

Si tratta di un tool web-based, il quale sostiene un approccio di risk-management alla Compliance, utile a rilevare cosa causa il gap tra l'as is ed il to be e dove ne risiede la causa.

Lo strumento permette una "vista" per disposizioni ed una "vista" per processi, consentendo di agevolare la mappatura delle attività che la banca può compiere.

Dal 1° novembre sarà disponibile la versione a regime che al momento consente di usare lo strumento con riferimento a due rilasci: il market abuse e la normativa sulla privacy (sono in via di sviluppo successivi rilasci, quali la sicurezza e salute, la Responsabilità amministrativa, l'antiriciclaggio e la MiFID).

Il portale internet da cui potervi accedere è <http://www.abics.ue/>.

Nella parte di sinistra sono disponibili tre aree di accesso agli utenti finali:

- legal inventory: con cui ABICS mette a disposizione le informazioni relative alle diverse normative di rilevanza per le banche in un'ottica "gestionale". Si seleziona l'argomento normativo e per esso si possono identificare le relative fonti normative (comunitarie, domestiche, regolamentari); le disposizioni (con citazioni del disposto); le sanzioni (penali, civile e amministrativa); l'analisi per il possibile danno reputazione (detenzione, pubblicazione della sanzione su quotidiano, sanzione interdittiva); ulteriori dettagli della sanzione; strumenti informativi previsti dalla norma e/o dall'autoregolamentazione da mettersi a disposizione della clientela (modulistica, avvisi, ecc). Per ogni disposizione si ha la possibilità di valutarne l'impatto sui vari processi (così come mappati da ABI) ed ogni utente avrà la possibilità di inserire delle proprie annotazioni aziendali su determinate disposizioni, questo per riuscire a calare lo strumento nella concreta realtà operativa di ciascun intermediario.

- Consultazione per processi: secondo la tassonomia ABI Lab, attraverso tale "vista" si avrà la possibilità di vedere elencate tutte le disposizioni che "gravano" su ogni singola fase del processo, consentendo una prima ricognizione da parte della Funzione Compliance circa l'impatto della normativa e l'attivazione mirata di progetti di approfondimento per la specifica realtà. L'intermediario avrà la possibilità di modificare e/o integrare la definizione del processo, ovvero nascondere.

- MY ABICS: in tale area si presenteranno all'utente news messe a disposizione del gestore il sistema (informazioni normative); alert informativi relativi alle fasi di predisposizione/emanazione di nuove normative e a modifiche di normative in essere consentendone una tempestiva gestione; possibilità di salvare le ricerche preferite ed il processi preferiti, oltre ad altre servizi personalizzabili dall'utente.

ABICS consente di filtrare i rischi di non conformità in base all'entità della sanzione; inoltre è prevista l'attivazione di un modulo per la valutazione da parte della banca dell'impatto di ciascun rischio sui processi. Lo stesso costituisce un supporto alla fase di assistenza alle diverse strutture della banca; la disponibilità del disposto normativo preciso e di eventuali annotazioni interne (commenti, ecc.) sono funzionali alla corretta interpretazione della norma da parte di tutte le risorse coinvolte. I contenuti di ABICS possono costituire un utile complemento informativo rispetto alle iniziative formative aziendali, oltre a costituire di per sé un contenitore della conoscenza a disposizione di tutti i dipendenti.

## **La compliance nei processi in BPM e il processo di compliance nella prospettiva ABICS**

---

Il Dottor Massimo Debidda – Responsabile Normativa e Qualità, Servizio Sviluppo Organizzativo della Banca Popolare di Milano – ha illustrato l’approccio e l’evoluzione che la banca dallo stesso rappresentato ha assunto nei confronti del repository aziendale dei processi, evoluto verso un repository dei processi e dei comportamenti, in ottica compliance. In prima battuta la banca avrebbe provveduto alla mappatura dei processi di business ed infrastrutturali, ove i processi descritti andavano a rispondere ad una logica del prodotto o comunque del processo, in linea con la tassonomia ABI Lab. Ad esso avrebbe fatto seguito (nel 2005) una evoluzione del repository con le attività di controllo (censimento delle attività, descrizione del reato, descrizione della sanzione – disponibilità del repository – necessità di dettagliare i comportamenti da mettere in atto); nel 2006 si sarebbe passati dal repository organizzativo al RON e nel 2007 il repository sarebbe divenuto lo strumento utile per la compliance, consentendo di identificare nel continuo le norme applicabili alla banca e misurare/valutare il loro impatto sui processi e sulle procedure aziendali; contenente eventuali proposte di modifiche organizzative e procedurali finalizzate ad assicurare un adeguato presidio dei rischi di non conformità identificati; in grado di predisporre i flussi informativi diretti agli organi aziendali ed alle strutture coinvolte e di verificare l’efficacia degli adeguamenti organizzativi, utili per la prevenzione del rischio di non conformità.

A seguire il Dottor Pierluigi Pluviano – Senior Manager NEXEN Business Consultants – che ha analizzato le conseguenti derivanti dalle Disposizioni di Vigilanza di Banca d’Italia relative alla FC, ponendo l’accento su come gli IF debbano adottare una prospettiva di visione legata ai processi, utilizzando metodologie e strumenti atti a consentire l’integrazione tra i processi e le norme. Gli approcci metodologici che sono stati suggeriti vanno verso due strade: da un lato la ricostruzione della mappa Processi/Norme che identifichi quali normative vincolino lo svolgimento delle attività e dall’altro la predisposizione di descrizioni analitiche del processo all’interno dei quali posizionare i diversi rischi di compliance e le altre informazioni attinenti. Soluzioni non alternative, ma parte di un percorso.

L’individuazione dei rischi lungo i processi rappresenterebbe secondo l’oratore, uno dei fattori cruciali della FC, tuttavia non esaurirebbe lo spettro delle attività caratteristiche del processo di compliance, rappresentabile da tre sottoprocessi sequenziali (identificazione delle normative ed assessment, attuazione delle soluzioni organizzative, misurazione controllo e reporting) ed uno che affiancherebbe i primi tre, pervasivo e “continuo” dal punto di vista temporale (comunicazione, assistenza e formazione).

Il Dottor Pluviano ha poi messo in evidenza il contributo di ABICS nel processo di compliance, così come sopra declinato.

Nelle considerazioni finali, è stata rilevata l’importanza di concepire la compliance come processo, risultando cruciale gestirla lungo i processi operativi dell’IF, ma rilevandosi anche come la stessa rappresenterebbe un processo che vedrebbe coinvolti una pluralità di funzioni aziendali ed interlocutori e sarebbe un progetto teso a definire ed applicare metodologie e strumenti adeguati a fornire le opportune informazioni al Vertice aziendale ed a ciascun referente di processo.

Leggi la [prima parte](#) di quest'articolo

Leggi [seconda parte](#) di quest'articolo

## **Chi è Laura Ciccacci?**

Laura Ciccacci è laureata (2004) in Economia presso l'Università di Roma &quot;La Sapienza&quot; e sta completando il [Dottorato di Ricerca in Gestione Bancaria e Finanziaria](#) presso la stessa università . Può essere contattata via email [laura.ciccacci@uniroma1.it](mailto:laura.ciccacci@uniroma1.it) (Università) o [laura.ciccacci@libero.it](mailto:laura.ciccacci@libero.it) (personale)

---

□