

<https://www.repubblica.it/dossier/economia/italia-un-paese-al->

[lavoro/2020/09/19/news/robot_process_automation_e_data_analytics_la_porta_sul_futuro](https://www.repubblica.it/lavoro/2020/09/19/news/robot_process_automation_e_data_analytics_la_porta_sul_futuro)

[di garofalo health care-267829715/](https://www.repubblica.it/di_garofalo_health_care-267829715/)

la Repubblica



Robotic Process Automation e Data Analytics, la porta sul futuro di Garofalo Health Care

di FABIO TOMASSINI*

GHC ha utilizzato strumenti di Robotic Process Automation e Data Analytics, con l'obiettivo di automatizzare progressivamente le procedure di verifica attualmente svolte dai responsabili amministrativi ed eseguire il monitoraggio continuo dei dati di business attraverso una strategia data-driven

A partire dal mese di novembre 2018, il Gruppo GHC ha avviato un programma di trasformazione del proprio Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi attraverso l'avvio di una serie di iniziative in ambito organizzativo e tecnologico in risposta agli adempimenti previsti dalla legge 262/2005.

“Il progetto ha raggiunto l'obiettivo di applicare Robotic Process Automation e Data Analytics alla compliance 262/2005 come leva di miglioramento dei processi aziendali. L'adozione di strumenti tecnologici innovativi è

stata finalizzata all'ottenimento della massima efficacia per la gestione dei processi di governance".

GHC ha utilizzato strumenti di Robotic Process Automation e Data Analytics, con l'obiettivo di:

- Automatizzare progressivamente le procedure di verifica attualmente svolte dai responsabili amministrativi;
- Eseguire il monitoraggio continuo dei dati di business attraverso una strategia data-driven.



Fabio Tomassini, Chief Financial Officer di Garofalo Health Care

REQUISITI DI BUSINESS E DI COMPLIANCE

A partire dal mese di novembre 2018, in seguito al completamento del percorso che ne ha fatto la prima ed unica realtà privata sanitaria italiana ad essere quotata sul MTA, GHC ha avviato le azioni necessarie a rispondere agli adempimenti introdotti dalla L. 262/2005, la quale prevede un obbligo di attestazione, destinata a pubblicazione, nei confronti del mercato sull'informativa contabile e sulle procedure amministrativo-contabili. Gli adempimenti necessari a garantire la conformità alla normativa si sono inseriti nel contesto del più ampio processo di Buy & Build che caratterizza la strategia di GHC e hanno rappresentato per il Gruppo l'opportunità per evolvere il disegno del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, basato su tecnologie innovative. Questo è possibile attraverso un modello di sviluppo dei sistemi informativi che prevede l'unicità della suite applicativa di cui le Società del Gruppo sono state dotate, con l'obiettivo di uniformare le procedure gestionali e amministrative - da un lato - e di disegnare un framework di controlli interni centralizzato e comune a tutto il Gruppo - dall'altro. Il framework metodologico disegnato risulta dunque strettamente collegato al soddisfacimento delle seguenti esigenze di business e compliance:

- **Implementare nel breve periodo un nuovo Sistema di Controllo Interno di Gruppo:** disegnare il nuovo

Sistema di Controllo Interno che risponda ai requisiti richiesti ad una Società quotata, facendo leva sui benefici derivanti dall'utilizzo delle nuove tecnologie, secondo un approccio finalizzato a bilanciare l'effort economico e operativo e rispondere alla necessità di raggiungere gli obiettivi prefissati nel minor tempo possibile.

- **Ottenere la massima profondità di analisi:** verificare massivamente l'intero universo delle transazioni finanziarie relative ai processi contabili selezionati in maniera automatica, superando i limiti di un approccio campionario.
- **Uniformare i processi di controllo all'interno del Gruppo:** standardizzare i processi amministrativo-contabili delle Società del Gruppo, tenendo in considerazione le peculiarità e le esigenze di ciascuna nella gestione di business differenti (ad es. attraverso questionari di self assessment e Narrative di processo ad hoc per ciascuna struttura).
- **Dotare tutte le Società del Gruppo di un ambiente tecnologico omogeneo:** integrare e/o introdurre un'unica suite applicativa amministrativo contabile per tutto il Gruppo, al fine di favorire l'implementazione di una strategia IT centralizzata ed efficiente in termini di costi e risorse.
- **Diffondere una cultura del controllo nel Gruppo:** introdurre in maniera progressiva strumenti tecnologici che rendano più semplice l'esecuzione dei controlli da parte degli utenti, e ne massimizzino l'efficacia e l'efficienza. L'integrazione degli elementi sopra citati all'interno di tale framework ha portato alla definizione di una roadmap digitale di automazione dei controlli, in grado di garantire nel corso dei processi di attestazione un miglioramento continuo del Sistema di Controllo Interno e un livello di automazione crescente nel tempo.

L'APPROCCIO MODULARE E SCALABILE

Il percorso adottato da GHC con riferimento al processo di evoluzione del proprio Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi è fondato su un approccio modulare (key element già identificato e descritto all'inizio del documento), finalizzato alla centralizzazione e all'accrescimento delle attività di controllo secondo una strategia data-driven. Tale scelta ha consentito al Gruppo di:

- Adattarsi alla crescente complessità organizzativa introdotta dalla progressiva implementazione della strategia Buy & Build di GHC.
- Implementare un Sistema di Controllo Interno che preveda un progressivo bilanciamento tra l'effort richiesto ai responsabili amministrativi per l'esecuzione delle attività di verifica e una crescente copertura dei controlli sui processi amministrativo-contabili selezionati.
- Superare i limiti legati all'utilizzo di un approccio campionario per le attività di verifica, estendendo il perimetro di analisi a tutta la popolazione di riferimento attraverso l'implementazione di un percorso di continua evoluzione tecnologica. Il modello di compliance alla L. 262/2005 ha pertanto previsto la definizione e l'implementazione di una roadmap digitale articolata in quattro macro-fasi, di seguito descritte nel dettaglio.

LA SOLUZIONE

Il processo di efficientamento del Sistema di Controllo Interno e di implementazione delle attività di verifica propedeutiche all'attestazione ex. L.262/2005, ha previsto l'utilizzo combinato delle tecnologie di Robotic Process Automation e Data Analytics e dei sistemi della Suite Applicativa amministrativo contabile di Gruppo.

CONTROLLI APPLICATIVI

Il primo set di controlli implementati comprende delle verifiche effettuate automaticamente dal sistema contabile delle Società di consolidamento di Gruppo durante le attività di chiusura contabile, e si sostanzia in quadrature di alcune aree della parte patrimoniale con le rispettive della parte economica, oltre alla coerenza delle principali voci di Conto Economico rispetto all'esercizio precedente. A seguito della roadmap di sviluppo disegnata dal Dirigente Preposto, sono poi stati aggiunti sul sistema contabile dei controlli applicativi volti a verificare la correttezza delle liquidazioni IVA, attraverso dei blocchi specifici a sistema. Questi controlli sono stati oggetto di test.

ROBOT PROCESS AUTOMATION E DATA ANALYTICS

La Robotic Process Automation è una tecnologia (offerta da vari Software Vendor) che consente di emulare le attività di una risorsa umana attraverso l'interazione con le applicazioni/sistemi informativi aziendali utilizzando la stessa interfaccia utente, e permettendo di fatto di supportare il personale attraverso

l'esecuzione in maniera automatica di attività ripetitive e routinarie dei processi amministrativi, quali l'acquisizione e l'inserimento di dati, la predisposizione di documenti, il processing di transazioni, l'invio di mail e l'interazione con altri sistemi.

Tale tecnologia, coadiuvata dall'utilizzo di tools di Data Analytics, consente di dotare le organizzazioni di potenti strumenti di digitalizzazione e di efficientare i propri processi e attività. Quest'ultimi consentono di eseguire attività di estrazione, validazione, modellizzazione e analisi di dati, finalizzate a individuare e delineare i trend, le potenziali anomalie e rivelare le eventuali correlazioni tra i fenomeni analizzati. Le capabilities introdotte permettono di sostanziare le analisi svolte utilizzando un approccio data-driven in grado di processare l'intera base dati aziendale.

Le attività di verifica dei controlli hanno riguardato la riconciliazione delle principali voci gestionali e contabili per tutte le Società in perimetro di consolidamento e hanno consentito la verifica dell'accuratezza e della completezza dei dati registrati all'interno dei sistemi informativi aziendali, attraverso attività di deep-diving per ciascuno dei processi analizzati, in un'ottica di standardizzazione degli stessi. I flussi informativi high-level

definiti nell'ambito delle soluzioni applicative prevedono un processo di verifica e testing dei controlli da parte delle singole entities, in seguito al quale il Dirigente Preposto provvede all'attestazione dell'informativa contabile di Gruppo. Nello specifico, i principali elementi innovativi della soluzione sono rappresentati da:

- **Virtual robotic workforce:** le attività di estrazione e manipolazione dei dati e di esecuzione delle attività di test vengono effettuate da un pool di robot configurato per ciascuna Società.
- **Reporting automatico:** il processo di predisposizione della reportistica e delle schede di monitoraggio viene generato automaticamente dalla virtual robotic workforce e fornito ai singoli responsabili amministrativi per una loro analisi e approfondimento.

IL PROCESSO DI SVILUPPO E L'ARCHITETTURA INFORMATICA

Per le attività di sviluppo è stata utilizzata una metodologia di tipo modulare, che ha consentito dei rilasci incrementali delle funzionalità permettendo un innesto progressivo delle nuove modalità operative all'interno del contesto organizzativo aziendale e un'integrazione graduale con l'IT Environment di GHC. Lo strumento utilizzato per lo sviluppo e l'esecuzione della virtual robotic workforce è stato identificato tenendo in

considerazione la strategia IT del Gruppo GHC ed è riconosciuto fra i leader di mercato nell'ambito dell'automazione dei processi industriali. In particolare, l'unicità della suite applicativa amministrativo-contabile presente in tutte le strutture del Gruppo ha favorito lo sviluppo di connettori e di task standard.

Da un punto di vista architetturale, la soluzione tecnologica ricalca il modello già attuato da GHC nell'implementazione di sistemi di Gruppo come Tagetik e Piteco. Tale modello prevede che a livello di Holding venga disegnato il processo supportato dall'applicativo, venga implementato un prototipo, e che le peculiarità delle legal entities vengano gestite con attività di configurazione incrementali e di ridotte dimensioni.

I RISULTATI OTTENUTI

In relazione ai principali obiettivi sopra descritti, sono stati raggiunti importanti risultati che rappresentano le milestones di un percorso di digitalizzazione in continua evoluzione per il Gruppo. Le soluzioni digitali introdotte hanno consentito al Gruppo GHC di raggiungere i seguenti risultati:

- **Standardizzazione delle attività di verifica e mappatura dei processi:** la soluzione digitale ha consentito di uniformare il processo di controllo per tutte le Società del Gruppo, omogeneizzando le modalità operative di esecuzione delle attività, anche grazie all'uniformità degli strumenti utilizzati.
- **Ottimizzazione di tempi e costi per attività di compliance:** l'iniziativa progettuale ha consentito di ottimizzare i tempi di lavoro degli stakeholder coinvolti, grazie all'automazione di talune procedure, quali l'estrazione dei dati dai sistemi sorgente, la trasformazione degli stessi e le attività di riconciliazione tra le informazioni presenti nel sistema gestionale e quelle derivanti dalla contabilità, precedentemente effettuate in modalità manuale.
- **Completezza e accuratezza delle attività di controllo:** la soluzione ha consentito di aumentare significativamente gli standard di controllo e dei livelli di accuratezza nell'esecuzione delle attività di verifica, con sostanziale riduzione di errori manuali e conseguenti rework. È stata inoltre adottata una nuova modalità operativa che prescinde dall'approccio campionario tipico di una gestione manuale del processo e ha consentito la copertura della totalità delle transazioni associate ai processi amministrativo-contabili selezionati.

- **Scale-up e adattabilità della soluzione:** il progetto ha consentito l'estensione della soluzione digitale alle 22 Legal Entity del Gruppo GHC rientranti nel perimetro di consolidamento, tenendo in considerazione le modalità operative e le peculiarità di ciascuna nella gestione dei processi amministrativo-contabili. Allo stesso tempo ha garantito a GHC di dotarsi di uno strumento innovativo flessibile, applicabile a processi e a contesti differenti, in coerenza con la strategia buy & build adottata;
- **Sostenibilità operativa e economica del modello di compliance:** l'utilizzo di strumenti tecnologici innovativi ha consentito di esplorare nuove modalità operative di controllo che non potrebbero essere eseguite mediante un approccio manuale, data l'articolazione, la complessità organizzativa e le specificità delle Società coinvolte, nonché dell'effort economico derivante dall'utilizzo di una soluzione non automatica che preveda l'acquisizione e l'analisi di tutte le transazioni associate ai processi amministrativo-contabili in scope.

LESSONS LEARNED

La progettazione e l'introduzione del nuovo Internal Control Framework basata sulla combinazione di elementi tecnologici innovativi, in linea con il programma di trasformazione digitale del Gruppo, ha consentito a GHC di rafforzare le proprie capabilities tecnologiche e il know-how all'interno dell'Organizzazione. Le sfide intraprese dal Gruppo nel corso della progettualità descritta hanno consentito di maturare l'esperienza necessaria allo sviluppo di best practice, con particolare riferimento ai seguenti aspetti:

- **Tecnologie innovative:** l'integrazione delle tecnologie RPA e Data Analytics all'interno del contesto aziendale ha consentito non solo il raggiungimento di benefici in termini di cost-saving, ma soprattutto di cogliere l'opportunità di disporre di uno strumento di analisi dei processi operativi in grado di supportare la strategia di continuous improvement adottata, sfruttando gli obblighi di compliance previsti dalla L.262/2005 per rafforzare la conoscenza dell'IT environment e dei processi amministrativi a supporto del business.
- **Strategia modulare e scalabile:** una adeguata fase di analisi e progettazione della soluzione digitale costituisce l'elemento chiave per rispondere in maniera adeguata e tempestiva alle esigenze di compliance ma allo stesso tempo contribuisce all'efficientamento delle attività operative.

- **Competenze diversificate:** il raggiungimento degli obiettivi del progetto non è esclusivamente correlato alla competenza tecnologica del gruppo di lavoro, ma è garantito dalla diversificazione delle competenze necessaria ad indirizzare al contempo aspetti funzionali, organizzativi e di compliance.
- **Flessibilità operativa e metodologica:** Il livello di complessità, attribuibile alla dinamicità del settore e ad un contesto organizzativo in continua evoluzione, richiede la definizione di un framework metodologico flessibile e dinamico, al fine di poter rispondere ad esigenze e vincoli tipici di un settore altamente regolamentato come quello sanitario.
- **Integrazione con lo SCIGR:** la compliance alla L. 262/05 è solo una parte dello SCIGR, e l'Amministratore Incaricato dello SCIGR coincide con l'Amministratore Delegato di GHC. Questo ha consentito di sviluppare il programma con il supporto di un forte commitment, e di una visione di business non usuale in questo tipo di processi. Di fatto, i controlli sono stati disegnati a supporto del business e non come mere attività a servizio della compliance.

** Chief Financial Officer e Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari - Garofalo Health Care*