



Efficace coordinamento tra le FAC: il valore della collaborazione

ABI – Unione Bancaria e Basilea 3: Risk & Supervision 2016
Roma 21 giugno 2016

UBI  **Banca**

- Le disposizioni di Corporate Governance e il ruolo delle funzioni di controllo**
- Le relazioni tra le Funzioni di Controllo**
- Rischi, requisiti, interventi**

La disciplina della Corporate Governance

Il documento del Comitato di Basilea «Guidelines on Corporate Governance principles for Banks», tra le diverse linee guida maturate a livello delle principali Authorities(1) di indirizzo sovranazionali, assunto a riferimento per la configurazione del complessivo set normativo e regolamentare recepita a livello nazionale, statuisce:

- ❑ il ruolo fondamentale della cultura e dei valori aziendali da formulare tenuto conto della «risk culture»
- ❑ la rilevanza di un sistema di governance «fit and proper» per la creazione di valore nel rispetto degli obiettivi e delle prerogative di tutti i diversi stakeholder
- ❑ l'obbligo di fissare e presiedere nel continuo risultati e correlati rischi secondo criteri «tone at the top»
- ❑ l'applicazione del principio «check and balance» per la corretta, sana e prudente gestione ordinaria delle attività e la sostenibilità degli obiettivi
- ❑ l'irrinunciabilità ad una solida articolazione del «risk governance framework»

La responsabilità ultima per il disegno e il presidio nel continuo del complessivo sistema di Corporate Governance – cultura, strutturazione, articolazione operativa, meccanismi di interazione. Politiche di gestione, sistemi di rilevazione e misurazione, limiti di riferimento, etc.. - è demandata al board

1 - Basel Committee on Banking Supervision: i) “Enhancing Corporate Governance for Banking Organization” (1999); ii) “Framework for internal control systems in banking organization” (1998); iii) “Compliance and the compliance function in Banks” (2005); iv) Corporate Governance Principles for banks (july 2015) - OICV – IOSCO: “Compliance function at market intermediaries” (2006)

Le disposizioni di Corporate Governance e il ruolo delle funzioni di controllo

BCBS Guidelines - Corporate Governance principles for banks (july 2015):

- ❑ Principle 1: «*The Board has overall responsibility for the bank, including approving and overseeing management's implementation of the **bank's strategic objectives, governance framework and corporate culture***»
- ❑ Principle 4: «*Under the direction and oversight of the Board, senior management should carry out and manage the bank's activities in a manner consistent with the business strategy, risk appetite, remuneration and other policies approved by the Board*»
- ❑ Principle 6: **Risk management function**
- ❑ Principle 7: «*Risks should be identified, monitored and controlled on an ongoing bank-wide and individuale entity basis. The sophistication of the bank's risk management and internal control infrastructure should keep pace with changes to the bank's risk profile, to the external landscape and industry practice*»
- ❑ Principle 8: Risk communication
- ❑ Principle 9: **Compliance**
- ❑ Principle 10: **Internal Audit**

Le disposizioni di Corporate Governance e il ruolo delle funzioni di controllo – Il sistema dei Controllo Interni

Nuovo approccio valutativo adottato dal SSM con lo SREP in materia di Risk Governance:

Riferimento: sistema e requisiti di Pillar II,

Ambiti di Governance e Risk Management Assessment:

- sistema di governo societario - Corporate Governance
- framework organizzativo
- sistema dei controlli interni

Elementi di valutazione:

- Adeguatezza ed efficacia dei diversi Organi di Amministrazione e Controllo
- Efficacia del RAF e coerenza con il piano strategico e i piani attuativi sviluppati dalla Banca
- Livello di risk culture e commitment
- Livello di formalizzazione delle regole per la corretta, efficace ed efficiente gestione operativa nonché della relazione tra le funzioni addette all'internal governance
- Grado di tracciabilità e formalizzazione delle decisioni rilevanti e dei relativi presupposti, anche in termini di rischio (gone/going concern)
- Efficacia e tempestività delle misure correttive poste in essere
- Adeguatezza dell'architettura dei dati, delle infrastrutture IT di supporto, della qualità dei dati e del reporting

Modalità di approccio:

- Prevalenza della sostanza sulla forma nell'attuazione dei principi di sana e prudente gestione e logiche anticipative (Approccio dinamico, approccio risk based, criterio di proporzionalità)

Le disposizioni di Corporate Governance e il ruolo delle funzioni di controllo – Il sistema dei Controllo Interni

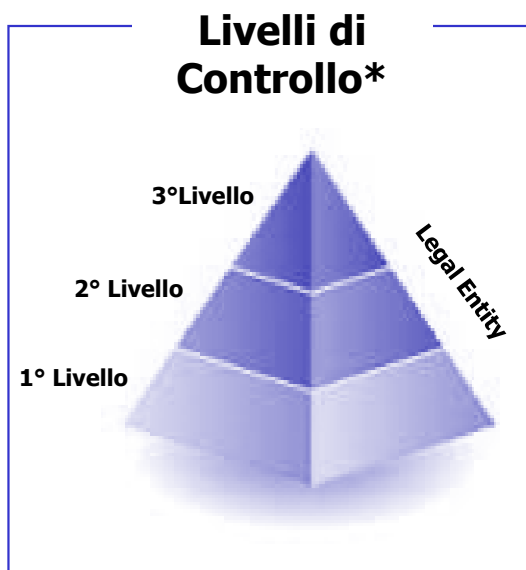
Banca d'Italia – circolare n. 285, in linea con le previsioni di riferimento, assegnano rilevanza, rispettivamente a:

- progetto di governo societario per il quale dettano specifiche linee applicative e attribuzioni per la corretta gestione degli indirizzi strategici, operativi e di controllo, e declinano disposizioni in tema di funzionamento degli organi e flussi informativi
- «*Il sistema dei controlli interni è un elemento fondamentale del complessivo sistema di governo delle banche; esso assicura che l'attività aziendale sia in linea con le strategie e le politiche aziendali e sia improntata a canoni di sana e prudente gestione*» declinando disposizioni attuative che configurano un modello di controllo a presidio dei rischi articolato su tre linee di difesa

3° ➤ **Revisione interna** (c.d. "controlli di terzo livello")
volta a individuare violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l'affidabilità del sistema dei controlli interni e del sistema informativo (ICT audit), con cadenza prefissata in relazione alla natura e all'intensità dei rischi.

2° ➤ **Controlli sui rischi e sulla conformità** (c.d. "controlli di secondo livello")
hanno l'obiettivo di assicurare, tra l'altro
a) *la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi*
b) *il rispetto dei limiti operativi assegnati alle varie funzioni*
c) *la conformità dell'operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione*
Le funzioni preposte a tali controlli sono distinte da quelle produttive; esse concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi

1° ➤ **Controlli di linea** (c.d. "controlli di primo livello"),
diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Essi sono effettuati dalle stesse strutture operative (ad es., controlli di tipo gerarchico, sistematici e a campione), anche attraverso unità dedicate esclusivamente a compiti di controllo che riportano ai responsabili delle strutture operative, ovvero eseguiti nell'ambito del back office; per quanto possibile, essi sono incorporati nelle procedure informatiche. Le strutture operative sono le prime responsabili del processo di gestione dei rischi: nel corso dell'operatività giornaliera tali strutture devono identificare, misurare o valutare, monitorare, attenuare e riportare i rischi derivanti dall'ordinaria attività aziendale in conformità con il processo di gestione dei rischi; esse devono rispettare i limiti operativi loro assegnati coerentemente con gli obiettivi di rischio e con le procedure in cui si articola il processo di gestione dei rischi



Il contesto esterno

Sostanziale complessità:

- ❑ Processo di «livellamento del campo da gioco» per la realizzazione e, ove possibile, il consolidamento del sistema su base paneuropea ancora in pieno sviluppo ed evoluzione
- ❑ Evoluzione degli obiettivi strategici sia in relazione a nuove minacce esogene (es. fintech, etc..) che fattori macroeconomici e di settore
- ❑ Evoluzione del modello di business in relazione all'evoluzione del mercato di riferimento e degli obiettivi strategici individuali
- ❑ Dinamica evolutiva delle esigenze e dei profili di adeguatezza della clientela di riferimento

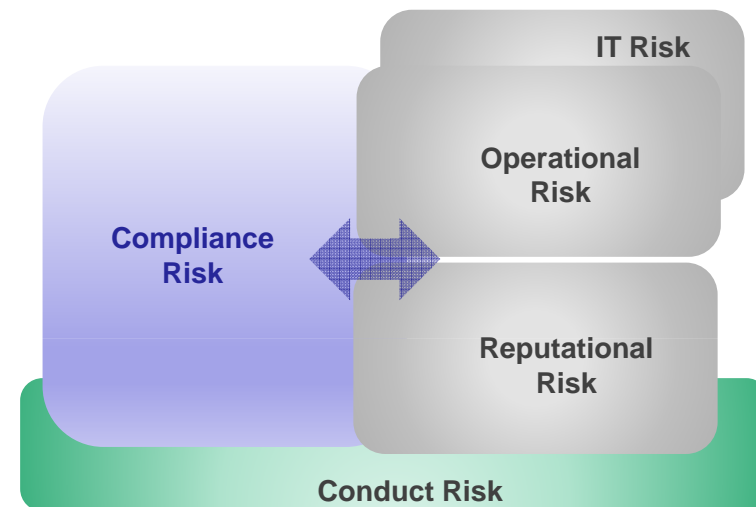
- Le disposizioni di Corporate Governance e il ruolo delle funzioni di controllo**
- Le relazioni tra le Funzioni di Controllo**
- Rischi, requisiti, interventi**

Le relazioni tra le funzioni di controllo

Stesso ambito di interesse – tutta l'attività aziendale - diversi profili di responsabilità:

- ❑ «La funzione di conformità alle norme presiede, secondo un approccio *risk based*, alla gestione del rischio di non conformità con riguardo a tutta l'attività aziendale, verificando che le procedure interne siano adeguate a prevenire tale rischio».
- ❑ «La funzione di controllo dei rischi ha la finalità di collaborare alla definizione e all'attuazione del RAF e delle relative politiche di governo dei rischi, attraverso un adeguato processo di gestione dei rischi»
- ❑ «La funzione di revisione interna è volta, da un lato, a controllare, in un'ottica di controlli di terzo livello, anche con verifiche in loco, il regolare andamento dell'operatività e l'evoluzione dei rischi, e, dall'altro, a valutare la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità della struttura organizzativa e delle altre componenti del sistema dei controlli interni, portando all'attenzione degli organi aziendali i possibili miglioramenti, con particolare riferimento al RAF, al processo di gestione dei rischi nonché agli strumenti di misurazione e controllo degli stessi. Sulla base dei risultati dei propri controlli formula raccomandazioni agli organi aziendali.»

Per es.:

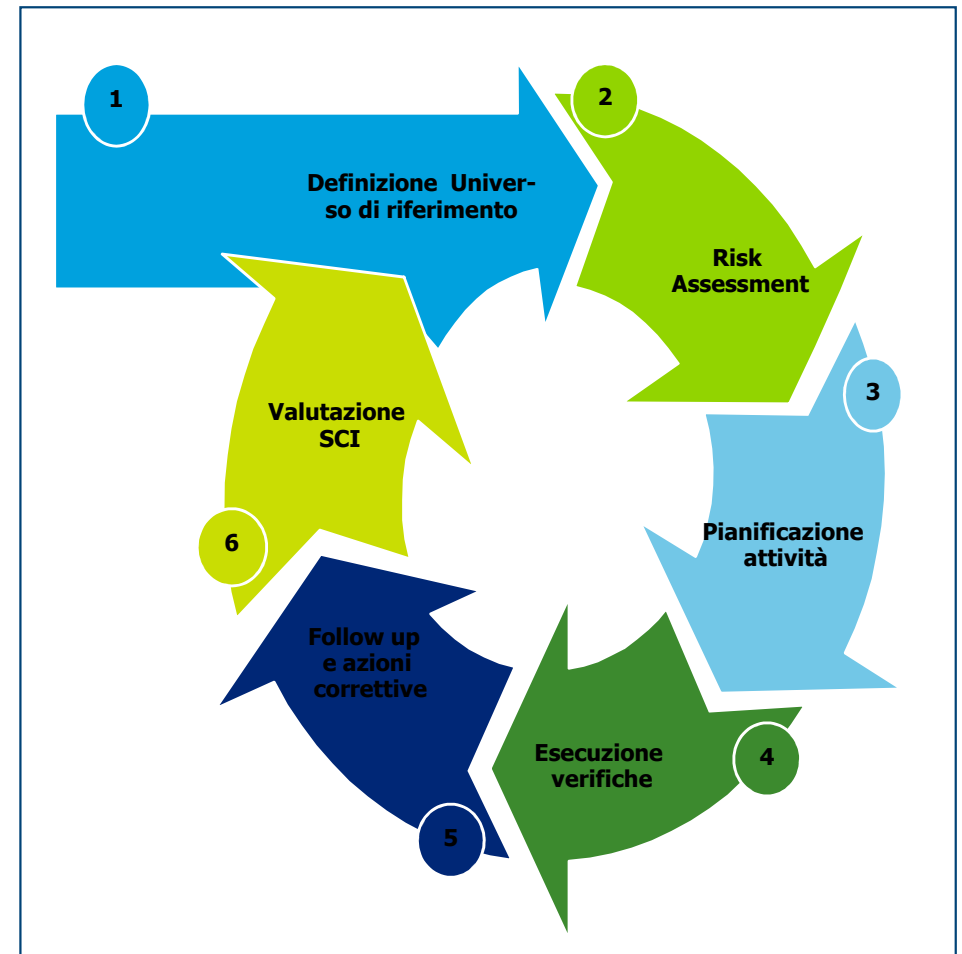


(1) «La funzione di controllo rischi è coinvolta nella definizione del RAF, delle politiche di governo dei rischi e delle varie fasi che costituiscono il processo di gestione dei rischi nonché nella fissazione dei limiti operativi all'assunzione delle varie tipologie di rischio .. e: i) definisce metriche comuni di valutazione dei *rischi operativi* coerenti con il RAF, coordinandosi con la funzione di conformità alle norme [con la funzione ICT e con la funzione di continuità operativa]; ii) definisce modalità di valutazione e controllo dei *rischi reputazionali*, coordinandosi con la funzione di conformità alle norme [e le funzioni aziendali maggiormente esposte]»

Le relazioni tra le funzioni di controllo

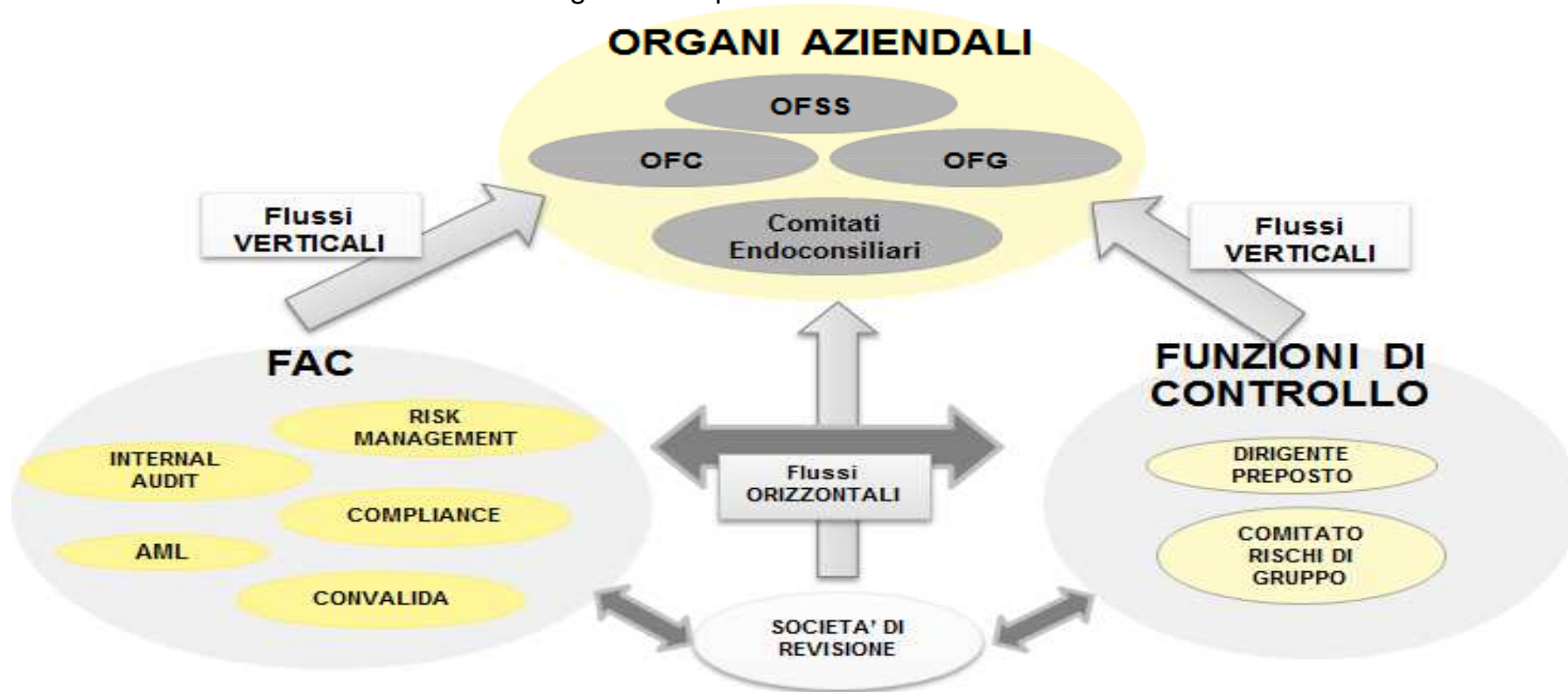
- ❑ Per i medesimi oggetti di presidio (processi, prodotti, canali, frodi e incidenti, etc..) i diversi approcci di analisi devono produrre esiti di valutazione del rischio in stretta correlazione logica¹ (per es: incidente operativo o frode / rischio di non conformità alle norme / rischi operativi, rischi reputazionali, rischi informatici etc..)
- ❑ Dati gli ambiti ed i profili di responsabilità l'efficace ed efficiente attuazione del controllo secondo le finalità previste anche ai fini della corretta governance richiede un **approccio olistico**

Ciclo di vita del processo di controllo



Approccio olistico alle relazioni tra le funzioni di controllo

- ❑ L'efficace e adeguata implementazione delle disposizioni di Vigilanza impone l'attivazione di una **strutturata e sistemica collaborazione tra le funzioni aziendali di controllo**, nel rispetto delle responsabilità e dei ruoli reciproci, e tra queste ultime e gli organi aziendali
- ❑ Ai fini dell'efficace coordinamento, e nel rispetto delle finalità del presidio rappresentato dal Sistema dei Controlli Interni, le diverse **metodologie di controllo devono essere riconciliabili in base ad un modello coerente** con le strategie e l'operatività aziendale
- ❑ La **gestione delle interrelazioni** tra le diverse funzioni aziendali di controllo soprattutto con riferimento alle attività di controllo di compliance, di controllo dei rischi e di revisione interna nonché alla misurazione dei rischi e alla verifica delle procedure di controllo deve essere condotta in modo sinergico e complementare



- Le disposizioni di Corporate Governance e il ruolo delle funzioni di controllo**
- Le relazioni tra le Funzioni di Controllo**
- Rischi, requisiti, interventi**

Principali rischi di un approccio destrutturato

- ❑ Mancato allineamento delle attività di controllo agli obiettivi strategici
- ❑ Rappresentazione del complessivo assetto di rischio di difficile interpretazione per il Board
- ❑ Frammentazione dei controlli e incompletezza della mappa dei rischi
- ❑ Inadeguatezza del presidio (duplicazione degli interventi e/o aree non presidiate)
- ❑ Incoerenza delle valutazioni di rischio espresse per il medesimo evento
- ❑ Difficoltà al coordinamento e incompletezza dei flussi informativi interscambiati
- ❑ Difficoltà di consuntivazione e di attuazione dell'approccio risk based
- ❑ Percezione di costi eccessivi del sistema dei controlli interni e di inefficacia operativa
- ❑ Scarsa valorizzazione delle attività svolte e maggiori difficoltà ad acquisire autorevolezza da parte delle diverse funzioni
- ❑ Rallentamento del processo di sensibilizzazione e diffusione della cultura del presidio al rischio

Requisiti adottati per la strutturazione dell'approccio

- ❑ Comune meta-rappresentazione degli ambiti di interesse delle diverse funzioni – stesso oggetto
- ❑ Logiche di analisi e di interazione per l'analisi dei diversi oggetti di presidio coerenti e condivise – proceduralizzazione delle interazioni ed efficacia degli interventi
- ❑ Metodologie di valutazione dei diversi profili di rischio (effettivi e prospettici) nelle componenti qualitative e quantitative sviluppate su basi omologhe e, quantomeno, riconciliabili – comune linguaggio / rotazione delle risorse tra le funzioni di controllo
- ❑ Metodologie e format per la rappresentazione degli esiti di competenza coordinate e funzionali – coordinamento interfunzionale
- ❑ Metodologie di consolidamento degli esiti coordinate – mappa complessiva riconosciuta e approccio «risk based» (anche in contribuzione ad esigenze diverse da quelle di controllo, per es. sistemi di incentivazione)
- ❑ Sincronizzazione degli interventi – coordinamento dei piani di attività ed efficienza di azione
- ❑ Comunicazione strutturata e comitati di coordinamento interfunzionale – salvaguardia dei ruoli ed efficacia di azione
- ❑ Canali di comunicazione diretti – tempestività dell'azione e coordinamento interfunzionale

Principali interventi

- ❑ Istituzione e formalizzazione di meccanismi di coordinamento:
 - Policy per il coordinamento del Sistema dei Controlli Interni
 - Regolamento dei flussi informativi
 - Regolamenti delle singole funzioni di controllo
- ❑ Condivisione della calendarizzazione per la contestuale rappresentazione della reportistica periodica delle Funzioni di Controllo agli Organi di Amministrazione e Controllo
- ❑ Istituzione di un tavolo di coordinamento
 - presieduto da Internal Audit e partecipato dai Responsabili delle altre Funzioni di controllo
 - frequenza mensile o ad evento in caso di criticità
 - trimestralmente allargato al CEO per la rappresentazione delle attività svolte e tematiche emerse
 - dedicato alla condivisione delle principali problematiche emerse e degli approcci attesi
 - sede di condivisione della reportistica periodica di rischio consolidata
 - sede di trattazione e condivisione della pianificazione annuale delle diverse funzioni

Principali interventi

- ❑ Iniziative di change management a livello aziendale e delle diverse strutture addette ai controlli per superare le logiche strettamente gerarchiche e promuovere un approccio collaborativo, nel rispetto dei profili di responsabilità
- ❑ Iniziative formative per promuovere una cultura del rischio diffusa e condivisa e utilizzo degli strumenti di comunicazione interna per iniziative di sensibilizzazione su specifiche tematiche
- ❑ Predisposizione di iniziative per lo sviluppo di competenze trasversali necessarie per attivare le corrette e tempestive interazioni tra le funzioni di controllo e specialistiche competenti
- ❑ Studio di piattaforme informatiche (reporting, basi dati ed estrattori) condivise e accessibili, correttamente adattabili alle esigenze dei diversi profili di responsabilità
- ❑ Adozione di procedure e strumenti di comunicazione interna adeguati a attivare meccanismi di segnalazione tempestivi
- ❑ Iniziative comuni per la standardizzazione dei format di rendicontazione e comunicazione e la formalizzazione di procedure per la corretta e tracciabile interazione
- ❑ Scambio nel continuo delle informazioni relative agli eventi di reciproco interesse (relazioni periodiche, flussi «ad evento», piani di attività, comitato di coordinamento)
- ❑ Avvio di interventi coordinati

Il valore della cooperazione

- ❑ Efficacia ed esaustività dell'analisi degli eventi trattati e, conseguentemente, coerenza delle valutazioni di rischio espresse
- ❑ Risoluzione delle aree di inadeguatezza del presidio (duplicazione degli interventi e/o aree non presidiate) e conseguente coerenza e completezza delle attività di controllo in relazione alla mappa dei rischi in essere
- ❑ Adeguatezza dei flussi informativi interscambiati in relazione agli obiettivi strategici e piani attuativi in corso, maggiormente fruibili ai fini degli obiettivi del Board
- ❑ Percezione dell'efficacia e del valore aggiunto dei controlli interni in relazione alla conduzione del business
- ❑ Effettiva sponsorship del processo di sensibilizzazione e diffusione della cultura del presidio al rischio
- ❑ Efficacia del processo di valutazione dell'adeguatezza del Sistema dei Controlli Interni – relazioni dirette - e coerenza dei risultati a carico delle diverse strutture di controllo