

UNIONE BANCARIA E BASILEA 3
RISK & SUPERVISION 2015
23 giugno 2015



Information Governance: un percorso di valore

Marco Rotoloni, Research Analyst, ABI Lab



- ✓ Le attività di ricerca ABI Lab in ambito Information Governance
- ✓ Linee Guida per l'Information Governance: prime attività
 - ✎ Principi
 - ✎ Impianto metodologico
 - ✎ Aspetti organizzativi e ruoli
 - ✎ Impianto architeturale
- ✓ Prossimi obiettivi



Il punto di partenza, gli output e i deliverables

INFORMATION QUALITY

INFORMATION GOVERNANCE

2010 2011 2012 2013 2014 2015

Workshop
marzo 2011

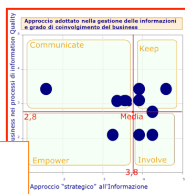
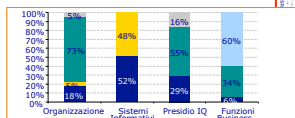
Workshop
maggio 2012

Kick off
Osservatorio IG

Report sull'Information Quality in banca



- Prima survey sulla gestione dei processi di IQ



- Checklist per le metriche di IQ

Focus Circolare 263

Output 1:
Foglio di lavoro

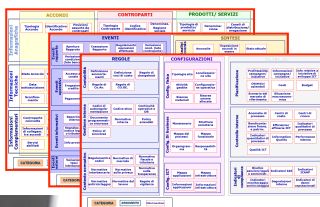
Output 2:
Commentario



Linee Guida per l'Information Governance in banca
Osservatorio Information Governance
2015

Anche alla luce dei principi di Risk Data Aggregation & Risk Reporting

- Consolidamento
Mappa delle Informazioni



La **Circolare 263** ha rappresentato un'opportunità di approfondire le tematiche legate all'IG, richiamando l'attenzione ai diversi livelli aziendali dell'**importanza di gestire le informazioni** in modo strutturato.

È stato condiviso di andare «oltre» la normativa e guardare a come l'**Information Governance** può rappresentare un **elemento di valore per il business**.

È stato dunque avviato un **Osservatorio sull'Information Governance in banca**, come presidio stabile e continuativo sul tema della del governo delle informazioni, che si focalizza sui seguenti **obiettivi**:

Condivisione di un **framework di riferimento** in materia di **Information Governance**

Analisi e confronto sulle **tendenze di evoluzione** in ambito Information Governance

Costituzione di un **tavolo dedicato di confronto** e scambio di esperienze

Filoni di ricerca 2015

Linee Guida per definire uno standard aziendale di Information Governance

- Definizione e mantenimento di uno **schema metodologico di riferimento**
- Condivisione di **esperienze, standard internazionali e metodologie** presenti



Confronto su percorsi, ruoli e processi di Information Governance

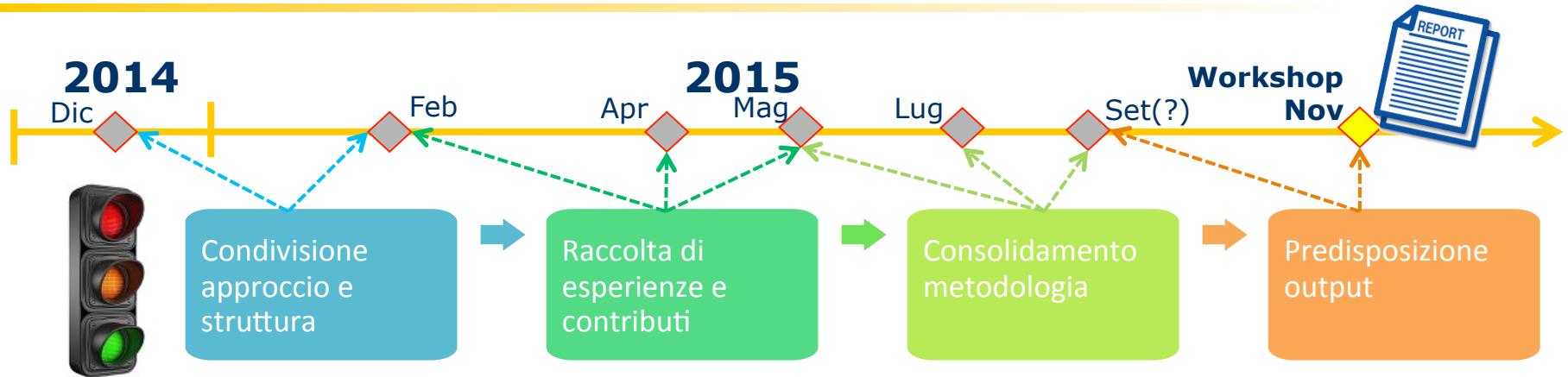
- Approfondimento sulle figure coinvolte nei processi di Information Governance
- Condivisione di progetti realizzati, iniziative in corso e approcci

DESCRIZIONE	I prestiti di Information Quality		Iniziative e tendenze evolutive	
	Obiettivi assegnati	...	Iniziativa in corso	...
UNITÀ ORGANIZZATIVA	DATA OWNER	DATA STERNAO
DESCRIZIONE	Definizione del ruolo, che cosa? Come? Per?	
MISSION	Quali sono gli obiettivi assegnati al ruolo?	
RISCHIO E RESPONSABILITÀ	Quali responsabilità? A chi? In quale? Quali meccanismi di comunicazione?	
COMPETENZE E SKILL	Competenze professionali, competenze, ABIL	

- ✓ Le attività di ricerca ABI Lab in ambito Information Governance
- ✓ Linee Guida per l'Information Governance: prime attività
 - ↳ Principi
 - ↳ Impianto metodologico
 - ↳ Aspetti organizzativi e ruoli
 - ↳ Impianto architettonale
- ✓ Prossimi obiettivi



Il percorso di lavoro 2015



METODOLOGIA DI LAVORO

- **PARTIRE DALLE ESPERIENZE REALIZZATE**
Punto di partenza è la messa a fattor comune dei percorsi di lavoro intrapresi nelle diverse realtà, attraverso un dialogo continuo con i partecipanti e la raccolta di contributi e spunti
- **FORTE IMPEGNO NELLA DEFINIZIONE DI UN DIZIONARIO COMUNE**
È stato necessario identificare alcune definizioni di base, adottando un linguaggio condiviso.
- **RIFERIMENTO A STANDARD INTERNAZIONALI, METODOLOGIE CONSOLIDATE E BEST PRACTICE**

PUNTI DI ATTENZIONE

- Il modello di Linee Guida **potrà rappresentare una base di partenza**, che ciascuna realtà può (anzi deve) adattare al proprio interno sulla base delle sue specificità e delle sue esigenze, eventualmente anche facendo leva su metodologie più specifiche
- Le Linee Guida dovranno essere viste come un qualcosa di **adattabile, modificabile, e liberamente fruibile** dalle banche.
- Le Linee Guida potranno essere un **oggetto "vivo" che può evolvere nel tempo**, sulla base degli spunti che emergono dalle banche che decidono di usarle.

- ✓ Le attività di ricerca ABI Lab in ambito Information Governance
- ✓ Linee Guida per l'Information Governance: prime evidenze

↳ Principi

- ↳ Impianto metodologico
 - ↳ Aspetti organizzativi e ruoli
 - ↳ Impianto architettonale
- ✓ Prossimi obiettivi



L'INFORMATION GOVERNANCE COME «PERCORSO»

Filo conduttore comune di tutte le iniziative analizzate: L'INFORMATION GOVERNANCE È UN PERCORSO.

L'implementazione di principi, ruoli, metodi, processi e modelli di Information Governance è un'attività che **richiede una evoluzione graduale**, da realizzarsi tramite una maturazione graduale e consapevole di tutti gli stakeholder coinvolti.

APPROCCIO ALL'INFORMATION GOVERNANCE

STANDARD AZIENDALE DI INFORMATION GOVERNANCE

Criteri-guida per l'IG
Principi
Ruoli e responsabilità
Processi
Architettura e strumenti



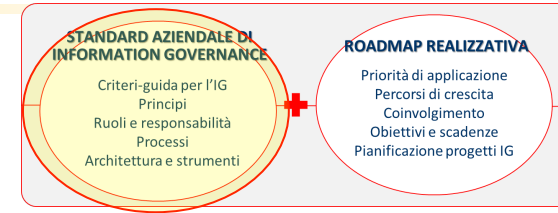
ROADMAP REALIZZATIVA

Priorità di applicazione
Percorsi di crescita
Coinvolgimento
Obiettivi e scadenze
Pianificazione progetti IG



DEFINIZIONE DEGLI STANDARD AZIENDALI DI IG

Quali sono gli approcci più comuni attraverso cui le banche stanno definendo il proprio standard aziendale di Information Governance?



→ DAL PARTICOLARE AL GENERALE...

- **Estensione del modello di Information Quality** definito su un determinato ambito informativo (es. IRB, Antiriciclaggio...) in un più ampio modello aziendale di Information Governance → **In questo caso le responsabilità di IG possono inizialmente essere focalizzato sulle esigenze di qualità, sovrapponendosi (in tutto o in parte) al ruolo di presidio Information Quality.**
- Sviluppare uno standard aziendale di Information Governance partendo da una «**generalizzazione**» di **buone pratiche** sviluppate internamente (ad esempio in ambito Anagrafe, Architetture, DWH...). → **Questo può portare a posizionare le responsabilità di IG inizialmente in un'area tecnica legata alla gestione dei dati (es. DWH o Architetture IT)**
- **Interviste con vari stakeholder** per comprendere come funzionano adesso le procedure legate alle informazioni e ai dati e le criticità principali. Questo è servito in particolare per individuare i processi di IG da formalizzare nella policy → **Le responsabilità di IG possono in questo caso ricadere In ambiti trasversali e di Governance**

→ ...O DAL GENERALE AL PARTICOLARE

- In altri contesti l'approccio prevede una prima fase in cui ci si propone una **condivisione allargata dei principi fondamentali** (tipicamente partendo da gruppi di lavoro interaziendali), poi calati sui diversi ambiti informativi. → **in questo caso, si tende a far ricadere le responsabilità di IG in ambito IT Governance o all'interno di unità trasversali**
- Altri modelli possono **partire dall'analisi dei processi di trattamento delle informazioni**, con un approccio trasversale, che parta dall'analisi degli attori che partecipano alle varie fasi dei processi informativi, con una vista di carattere end-to-end. → **In questo caso le responsabilità di IG possono essere interpretate in una logica di processo.**



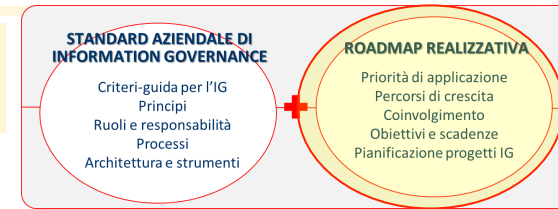
ATTUAZIONE DEGLI STANDARD DI IG

Come sono stati definiti i piani di implementazione per la concreta messa a terra dello standard aziendale di IG?

L'information governance è una tematica ampia, e le principali necessità sono rappresentate dal chiarire in primo luogo le priorità di intervento in termini di:

- ✓ ambiti informativi (ad es. priorità agli ambiti normativamente rilevanti)
- ✓ prospettive di Information Governance (ad es. priorità agli aspetti di Data Quality)
- ✓ componenti di governance (ad. es. focus sui processi, sui ruoli, sugli strumenti, etc.)

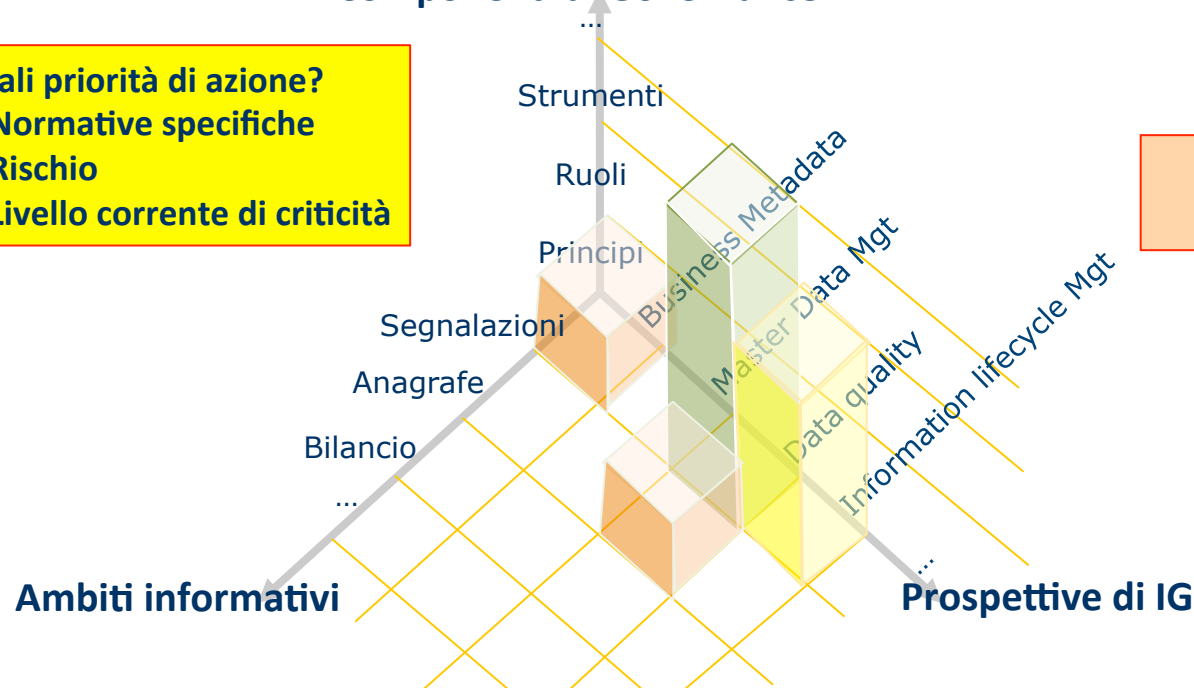
Gradualmente poi si allarga la prospettiva andando a coprire nuovi ambiti, o nuove prospettive, o processi più ampi.



Componenti di Governance

Quali priorità di azione?

- Normative specifiche
- Rischio
- Livello corrente di criticità



Lo schema rappresenta un possibile modello di ragionamento, che una banca può utilizzare per definire i propri percorsi di crescita in ambito IG.

Aiuta a riflettere su quali prospettive di IG, su quali ambiti informativi o su quali componenti di governance è possibile o necessario attivare nuovi cantieri di lavoro.



LA VISIONE

- ASSICURARE ADATTABILITÀ E SCALABILITÀ DELLO STANDARD AZIENDALE DI IG (*rif. PROPORZIONALITÀ*)
- PROMUOVERE UNA «CULTURA» DELL'INFORMATION GOVERNANCE, RICONOSCENDO LE INFORMAZIONI COME PATRIMONIO AZIENDALE, DI VALORE PER IL BUSINESS
- AVERE LA CONSAPEVOLEZZA DEL LIVELLO DI MATURITÀ E DEI PERCORSI IN ATTO (*rif. PROGRESSIVITÀ*)
- CONFRONTARSI CONTINUAMENTE CON LA REALTÀ OPERATIVA

L'INDIRIZZO DELLE ATTIVITÀ DI IG



Mantenere una vista di processo

Favorire nel continuo un coinvolgimento cross-aziendale

Non dimenticare che si tratta di un'attività ciclica

Non dimenticare il collegamento con le dimensioni di business, la sicurezza, i rischi...

Mantenere un approccio orientato alla qualità e alla misurazione

Guardare all'intero ciclo di vita dell'informazione



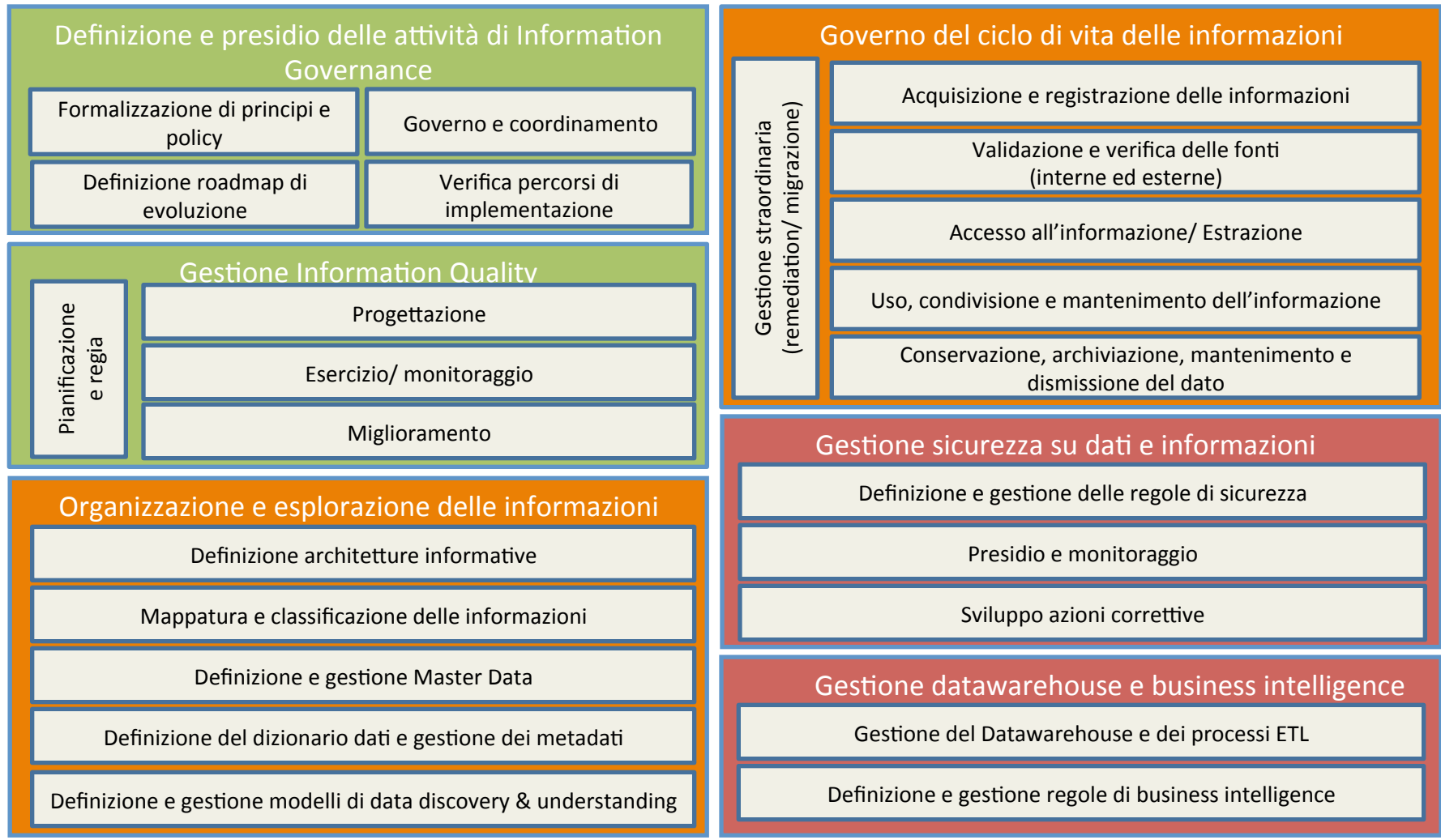
- ✓ Le attività di ricerca ABI Lab in ambito Information Governance
- ✓ Linee Guida per l'Information Governance: prime evidenze
 - ↳ Principi
 - ↳ **Impianto metodologico**
 - ↳ Aspetti organizzativi e ruoli
 - ↳ Impianto architettuale
- ✓ Prossimi obiettivi



IMPIANTO METODOLOGICO

PROCESSI DI INFORMATION GOVERNANCE

Di seguito sono rappresentati i processi di Information Governance che sono stati definiti a livello di standard aziendale nelle diverse realtà intervistate.



■ Presenza ampia
 ■ Presenza media
 ■ Presenza limitata

LAVORI IN CORSO

A partire dall'analisi degli standard di Information Governance che le banche stanno sviluppando, si riconosce l'utilità di affrontare il tema della misurazione secondo una duplice prospettiva:

METRICHE DI GOVERNO

Misurano lo stato e l'evoluzione delle pratiche di Information Governance

Indicatori di copertura
(Es. misurazione degli ambiti informativi coperti dallo standard di IG rispetto al totale da coprire)

Effetto dell'applicazione di pratiche di Data Governance
(Es. andamento dei rilievi di Vigilanza, valutazioni costi/ benefici)

Indicatori di gestione della Roadmap di IG (Es. Stato di avanzamento della Roadmap di IG)

Indicatori di Maturità dell'Organizzazione
(Es. misurazione del livello di maturità attuale sui temi di IG rispetto a un livello target)

METRICHE DI PROSPETTIVA

Informazioni specifiche delle singole Prospettive di Information Governance, quali ad esempio:

Information Quality
Qualità intrinseca
Robustezza impianto
...

Data Discovery & Understanding
N° relazioni source/ target
...

Information Lifecycle Mgt
Indicatori di qualità della fonte informativa
...

...
...
...

Si tratta di un modello «a tendere».

Ad oggi, nella maggior parte degli standard analizzati, si focalizza l'attenzione soprattutto sulle metriche di Information Quality

LAVORI IN CORSO

- ✓ Le attività di ricerca ABI Lab in ambito Information Governance
- ✓ Linee Guida per l'Information Governance: prime evidenze
 - ↳ Principi
 - ↳ Impianto metodologico
 - ↳ Aspetti organizzativi e ruoli
 - ↳ Impianto architettonico
- ✓ Prossimi obiettivi



ASPETTI ORGANIZZATIVI E RUOLI

ORGANIZZAZIONE, RUOLI E RESPONSABILITÀ (#1)

Si rilevano approcci molto differenziati nella definizione di ruoli e responsabilità, che ciascuna banca definisce in relazione alle sue specificità e alle sue esigenze di gestione.

A livello generale si possono osservare tre macro-tipologie di attori:

REFERENTE BUSINESS

(Data Owner, Data Provider, Data User, responsabile ambito,...)

È il responsabile dei dati di un determinato perimetro informativo.

Può definire i requisiti di business per l'accesso, la gestione e la conservazione dei dati.

Partecipa alla definizione dei controlli di merito.

Collabora nella definizione delle azioni correttive in coerenza con la policy di IG.

Responsabilità o interfaccia con le diverse aree funzionali.

Può identificare le informazioni necessarie a una certa finalità.

Partecipa alla Data Governance nell'identificazione dei requisiti di business del dato.

REFERENTE IT

(alias System Data Owner, referente applicativo, ...)

È responsabile degli applicativi che alimentano un certo perimetro informativo.

Può essere coinvolto nel definire i controlli formali sui dati.

Può essere co-responsabile per l'esecuzione di controlli automatici e la gestione anomalie.

UNITÀ PRESIDIO IG

(Alias: Presidio Data Governance, Data Governance Unit, CDO...)

Coordina le attività definite dalla policy di Data Governance

Supervisiona e supporta le attività di implementazione delle policy

Presidia i progetti di miglioramento e può collaborare anche in progetti più ampi

Altri ruoli:

Data Steward

Data Architect

...

ASPETTI ORGANIZZATIVI E RUOLI

ORGANIZZAZIONE, RUOLI E RESPONSABILITÀ (#2)

Partendo dai ruoli che le diverse banche hanno identificato nei loro Standard di Information Governance, è utile mappare come questi si inseriscono all'interno dei **processi di Information Governance**.

Macro processo	Processo	Attività	Attori principali			Attori a corollario	
			Unità presidio Information Governance/ Information Quality	Referente di Business	Referente Sistemi IT	Referente per le attività IT esternalizzate	Funzione di Sicurezza Informatica
Definizione e presidio delle attività di Information Governance	Formalizzazione di principi e policy	Assicura il rispetto di standard e normative in materia di Information Governance. Definisce e aggiorna i principi sui processi di gestione delle informazioni. È responsabile del presidio della policy e dei processi di Information Governance.					
	Governo e coordinamento	Supplisce al modello di Garanzie gestione e Svolge attività di Identifica gli informativi. Ha un ruolo di coordinamento. Facilita il dialogo e l'interazione. Partecipa alla gestione e richiesto l'intervento dell'Ente. Presidia e garantisce l'attuazione. Supervisiona l'evoluzione aziendale e al piano evolutivo. Definisce e mantiene la roadmap di evoluzione.					
	Definizione roadmap di evoluzione	Partecipa ai nuovi progetti di Information Governance. Partecipa alla valutazione "change".					

Processi e macro-processi individuati sulla base dei standard

Attività selezionate tra quelle in comune tra le

Identificati 3 ruoli «a corollario», non sempre presenti e che ai quali spesso vengono attribuiti compiti e responsabilità differenti:

- Referente per le attività IT esternalizzate
- Funzione di Sicurezza Informatica
- Data Steward

Definizione e presidio delle attività di Information Governance

- Formalizzazione di principi e policy
- Governo e coordinamento
- Definizione roadmap di evoluzione

Gestione Information Quality

- Progettazione
- Esercizio/ monitoraggio
- Miglioramento

Organizzazione e esplorazione delle informazioni

- Definizione architetture informative
- Mappatura e classificazione delle informazioni
- Definizione e gestione Master Data
- Definizione del dizionario dati e gestione dei metadati
- Definizione e gestione modelli di data discovery & understanding

Governo del ciclo di vita delle informazioni

- Acquisizione e registrazione delle informazioni
- Validazione e verifica delle fonti (interne ed esterne)
- Accesso all'informazione/ Estrazione
- Uso, condivisione e mantenimento dell'informazione
- Conservazione, archiviazione, mantenimento e dismissione del dato

Gestione sicurezza su dati e informazioni

- Definizione e gestione delle regole di sicurezza
- Presidio e monitoraggio
- Sviluppo azioni correttive

Gestione datawarehouse e business intelligence

- Gestione del Datawarehouse e dei processi ETL
- Definizione e gestione regole di business intelligence

■ Presenza ampia
 ■ Presenza media
 ■ Presenza limitata

LAVORI IN CORSO

ESEMPLIFICATIVO – VISTA PARZIALE

NB. Il Referente di Business spesso ha una duplice veste: quella di demander e quella di provider. Il Data Steward, nella sua visione «tradizionale» può essere individuato in base a un criterio gerarchico o a supporto del demand/supply.



- ✓ Le attività di ricerca ABI Lab in ambito Information Governance
- ✓ Linee Guida per l'Information Governance: prime evidenze
 - ✎ Principi
 - ✎ Impianto metodologico
 - ✎ Aspetti organizzativi e ruoli
 - ✎ Impianto architettuale
- ✓ Prossimi obiettivi



IMPIANTO ARCHITETTURALE

STACK STRUMENTALE: REQUISITI E STUMENTI

Partendo dall'analisi degli standard di Information Governance definiti dalle banche del tavolo di lavoro, sono stati raccolti i requisiti tecnici, strumentali, architetturali e funzionali fondamentali per garantire l'efficace implementazione di un impianto di IG.

Requisiti Tecnici

INTEGRAZIONE FONTI E DATI	TRACCIATURA E DATA LINEAGE
INTEGRAZIONE TRA I DIVERSI STRUMENTI	AUTOMATIZZAZIONE PROCEDURE
DOCUMENTAZIONE E CONDIVISIONE	SCALABILITÀ VERTICALE E TRASVERSALE
MAPPATURA DEL CICLO DI VITA	

Requisiti Architetturali

GOVERNARE L'EVOLUZIONE DEL MODELLO	INTEGRAZIONE CON IL MODELLO DI EA
------------------------------------	-----------------------------------

Requisiti Strumentali

DIZIONARIO E SISTEMI DI RACCOLTA E ORGANIZZAZIONE DATI	SISTEMA PER LA RACCOLTA DEGLI ESITI
DIZIONARI DELLE METRICHE	SISTEMA DI TICKETING
METADATA MODEL	CRUSCOTTI PER L'IG
MOTORE DEI CONTROLLI	REPOSITORY DEI CONTROLLI

Requisiti Funzionali

VISUALIZZAZIONE E RAPPRESENTAZIONE	FLESSIBILITÀ
USABILITÀ	REGOLE DI AMMINISTRAZIONE

LAVORI IN CORSO



- ✓ Le attività di ricerca ABI Lab in ambito Information Governance
 - ✓ Linee Guida per l'Information Governance: prime evidenze
 - ✎ Principi
 - ✎ Impianto metodologico
 - ✎ Aspetti organizzativi e ruoli
 - ✎ Impianto architeturale
- ✓ Prossimi obiettivi





Supporto alle banche nell'indirizzare la risposta a esigenze normative legate a temi di Information Governance, attraverso la condivisione allargata di un'unica metodologia di ampio respiro (anche alla luce della 239)



Rafforzamento e diffusione di un sovrastrato metodologico di settore che potrà essere poi declinato da ogni banca al proprio interno attraverso metodologie specifiche, che aiuti anche a valutare i benefici collegati all'information governance



Confronto sul passaggio da un approccio «tattico» a un approccio «strategico», promuovendo all'interno della banca una visione dell'Information Governance come leva competitiva, non solo come veicolo per l'adeguamento normativo.



Consolidamento di un linguaggio comune e condiviso per la gestione delle informazioni in banca, comprensibile sia a livello di settore, sia a stakeholder esterni.

Promozione e rafforzamento di una community per l'Information Governance

Mantenere attiva una community di esperti su temi di IG, che possa confrontarsi sia durante gli appuntamenti del tavolo di lavoro sia nel continuo mediante discussioni da remoto