

Il coordinamento tra il sistema dei controlli e le funzioni aziendali

Paolo Palliola

Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.a.

Agenda

- **Da B2 a 3 pilastri a B3 a 4 pilastri?**
- **Corporate Governance e Internal Governance**
- **Circ. Bankit n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento**
- **...applichiamo la proporzionalità -“one size does not fit all”**
- **«La disciplina delle funzioni di controllo è stata profondamente rivisitata...»**
- **Documento di «COORDINAMENTO e COLLABORAZIONE...»**
- **JOB Rotation**
- **Dai controlli «ex post» ai controlli «ex ante»**
- **Conclusioni**



Da B2 a 3 pilastri a B³ a 4 pilastri?



Corporate Governance e Internal Governance

Già **10/2010** il **Comitato di Basilea** emanava i nuovi **principi di corporate governance** nel ***Principles for enhancing corporate governance***



Sempre ad **10/2010**
il **CEBS** (dal 2011 **EBA**)
ha consolidato guidelines nel **CP 44**
Guidebook on Internal Governance



Agenda

- Da B2 a 3 pilastri a B3 a 4 pilastri?
- Corporate Governance e Internal Governance
- **Circ. Bankit n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento**
- ...applichiamo la proporzionalità -“one size does not fit all”
- «La disciplina delle funzioni di controllo è stata profondamente rivisitata...»
- Documento di «COORDINAMENTO e COLLABORAZIONE...»
- JOB Rotation
- Dai controlli «ex post» ai controlli «ex ante»
- Conclusioni



Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche (Circ. n. 263 del 27 dicembre 2006) – 15° aggiornamento “Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa”

La nuova disciplina fa leva su alcuni **principi di fondo**:



maggior coinvolgimento dei vertici aziendali

La nuova normativa ha delineato in maniera puntuale i compiti e le responsabilità degli organi aziendali nella definizione del sistema dei controlli interni delle banche



esigenza di assicurare una visione integrata e trasversale dei rischi

obbligo per le banche di definire il **RAF**, ossia quell'insieme di politiche, processi, controlli e sistemi che consente di stabilire, formalizzare, comunicare e monitorare gli obiettivi di rischio che una banca intende assumere



attenzione ai temi dell'efficienza e dell'efficacia dei controlli

Molto rilievo è stato dato **all'articolazione e al corretto funzionamento dei controlli**. Massima attenzione al coordinamento dell'attività dei vari organi e funzioni di controllo, in modo da sfruttarne le sinergie ed evitare lacune nei controlli; le banche devono predisporre un **documento che formalizzi le modalità di coordinamento**



valorizzazione del principio di proporzionalità, che consente di graduare l'applicazione delle norme in funzione della dimensione e della complessità operativa delle banche

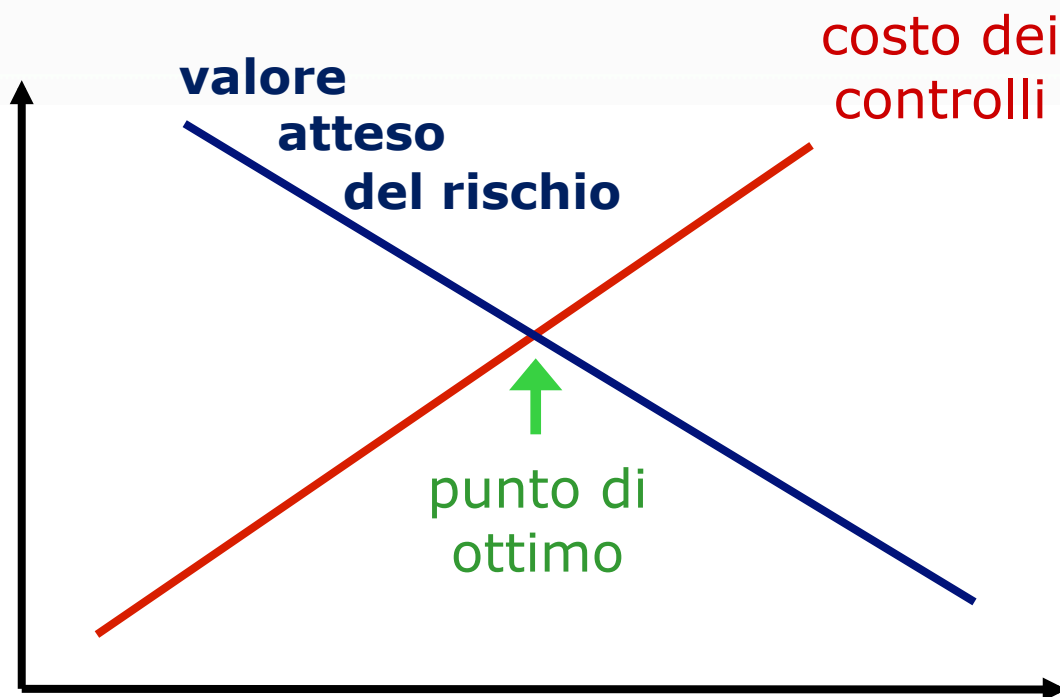
Numerose previsioni consentono di applicare requisiti meno stringenti a quelle banche che si caratterizzano per dimensione e complessità operativa contenute. A titolo di esempio, tali banche possono avere un'unica struttura incaricata dei controlli di secondo livello e possono esternalizzare le funzioni aziendali di controllo anche a soggetti non rientranti nel gruppo bancario di appartenenza



...applichiamo la proporzionalità - "one size does not fit all"

L'applicazione efficiente dei principi alle singole realtà aziendali richiede uno sforzo di **valutazione del concetto di proporzionalità** e una capacità di progettazione organizzativa basata su **un'analisi costi-benefici**.

Natura
Dimensione
Complessità attività



« La disciplina delle funzioni di controllo è stata profondamente rivisitata... »

... e ciò che ora sembra scontato, fino a poco tempo fa era solo «sperato»:



la **nomina e la revoca** dei responsabili delle funzioni aziendali di controllo sono di competenza esclusiva dell'OFSS, sentito l'OFC



i responsabili della funzione di controllo dei rischi (c.d. CRO) e della funzione di *compliance* sono posti, almeno, alle **dipendenze** dell'OFG, ferma restando la loro prerogativa di avere accesso diretto all'OFSS e all'OFC. Il responsabile della funzione di revisione interna è, invece, sempre collocato a riporto gerarchico dell'OFSS



le tre funzioni aziendali di controllo sono **indipendenti** dalle aree di *business* e fra loro **separate**



i poteri della funzione di **RM** sono stati **rafforzati**: oltre a collaborare alla definizione del RAF, è chiamata, tra l'altro, a fornire pareri preventivi sulla coerenza delle OMR con il RAF stesso



Per assicurare il coordinamento e l'interazione tra le varie funzioni e organi con compiti di controllo, l'OFSS approva uno **specifico documento** in cui sono precisati compiti, responsabilità e modalità di coordinamento/collaborazione tra le varie funzioni di controllo coinvolte



Agenda

- Da B2 a 3 pilastri a B3 a 4 pilastri?
- Corporate Governance e Internal Governance
- Circ. Bankit n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento
- ...applichiamo la proporzionalità -“one size does not fit all”
- «La disciplina delle funzioni di controllo è stata profondamente rivisitata...»
- Documento di «COORDINAMENTO e COLLABORAZIONE...»
- JOB Rotation
- Dai controlli «ex post» ai controlli «ex ante»
- Conclusioni



DOCUMENTO di «COORDINAMENTO e COLLABORAZIONE tra TUTTE le FUNZIONI e ORGANI con COMPITI di CONTROLLO e SCAMBIO delle RISULTANZE delle ATTIVITA'»

Estratto dal documento ABI - Riflessioni sul capitolo VII per la Gap Analysis
Aggiornamento Capitolo 1 - Aprile 2014

Banca d'Italia attribuisce al **documento di coordinamento e collaborazione tra tutte le funzioni e organi con compiti di controllo un'importanza strategica** in quanto attraverso di esso può essere assicurato, nel rispetto del principio di proporzionalità, il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni, evitando in tal modo sovrapposizioni o lacune.

*«Per assicurare una corretta interazione **tra tutte le funzioni e organi con compiti di controllo**, evitando sovrapposizioni o lacune, l'OFSS approva un documento, diffuso a tutte le strutture interessate, nel quale sono definiti:*

- a) i compiti e le responsabilità dei vari organi e funzioni di controllo;*
- b) i flussi informativi tra le diverse funzioni/organi e tra queste/i e gli organi aziendali;*
- c) nel caso in cui gli ambiti di controllo presentino aree di potenziale sovrapposizione o permettano di sviluppare sinergie, le modalità di coordinamento e di collaborazione.»*

(Titolo 5 - Capitolo 7 - Sez. II, Par. 2 e Par. 5)



DOCUMENTO «COORDINAMENTO e COLLABORAZIONE...»

Estratto dal documento ABI - Riflessioni sul capitolo VII per la Gap Analysis

Aggiornamento Capitolo 1 - Aprile 2014

Riguardo a **quale funzione possa collaborare con l'OFSS nella redazione del Documento**, nel Resoconto della Consultazione di Banca d'Italia si legge che “L'eventuale **analisi preliminare dei flussi informativi** e dell'individuazione delle aree di sovrapposizione sulla base delle quali redigere il documento può essere condotta dall'**Organismo con Funzione di Gestione (OFG) con il coinvolgimento delle strutture interessate**”

Va considerato che comunque il Documento redatto entro il **30.6.2014** sarà verosimilmente una **prima versione** a cui seguiranno degli aggiornamenti in quanto gli affinamenti nelle collaborazioni e nello scambio di informazioni potranno essere meglio definiti nel seguito, sulla scorta delle esperienze che andranno maturando nel contesto del nuovo assetto del Sistema dei Controlli Interni disegnato nelle Disposizioni di luglio 2013.



DOCUMENTO «COORDINAMENTO e COLLABORAZIONE...»

Estratto dal documento ABI - Riflessioni sul capitolo VII per la Gap Analysis

Aggiornamento Capitolo 1 - Aprile 2014

Dalle ricognizioni effettuate dal GDL è **emersa l'importanza** che il regolatore ha inteso conferire ai **flussi informativi** fra le Funzioni Aziendali di Controllo e gli Organi e fra gli Organi, nonché fra le FAC e le altre Funzioni che effettuano attività di controllo su ambiti specialistici.

Sono distinte due tipologie di flussi informativi:

I c.d. **flussi orizzontali**, riferiti alle collaborazioni ed ai flussi informativi tra i seguenti soggetti:

- a. **Funzioni Aziendali di Controllo:** Internal Audit, Risk Management, Compliance, Antiriciclaggio, Convalida
- b. **Funzioni di controllo** - ossia *“l'insieme delle funzioni che per disposizione legislativa, regolamentare, statutaria o di autoregolamentazione hanno compiti di controllo”* prevalenti. Ad esempio OdV, Dirigente preposto o altre funzioni che hanno compiti statutari prevalenti di controllo
- c. **Altre Funzioni/Unità Organizzative con compiti di controllo** o che possono contribuire al sistema dei controlli per quanto concerne la mitigazione di alcuni rischi (a titolo di esempio, Legale, Pianificazione, Fiscale, Risorse Umane, Privacy, Sicurezza, Revisione contabile esterna ecc.)



DOCUMENTO «COORDINAMENTO e COLLABORAZIONE...»

Estratto dal documento ABI - Riflessioni sul capitolo VII per la Gap Analysis

Aggiornamento Capitolo 1 - Aprile 2014

I c.d. **flussi informativi verticali**, riferiti ai flussi tra i soggetti prima individuati e i seguenti organi aziendali:

- Organo con funzione di supervisione strategica (**OFSS**)
- Organo con funzione di gestione (**OFG**)
- Organo con funzione di controllo o di vigilanza (**OFC**)



Fermo restando che non possono essere alterate le responsabilità delle singole funzioni Aziendali di Controllo (IA, RM, Compliance, Antiriciclaggio, Convalida) e delle altre funzioni di controllo (OdV, Dirigente preposto), **ciascuna realtà aziendale può prevedere il coinvolgimento**, nel necessario coordinamento tra funzioni, **anche di altre funzioni aziendali** (a titolo di esempio: Legale, Pianificazione, Risorse Umane, Privacy, Sicurezza, Revisione contabile, ecc).



DOCUMENTO «COORDINAMENTO e COLLABORAZIONE...»

Estratto dal documento ABI - Riflessioni sul capitolo VII per la Gap Analysis

Aggiornamento Capitolo 1 - Aprile 2014

Ferma l'esigenza di preservare l'autonomia dei diversi soggetti e la necessità che essi forniscano agli organi di vertice la loro peculiare vista sui temi inerenti il sistema dei controlli interni, sembra opportuno che nel Documento, vengano istituzionalizzati dei **momenti di coordinamento, scambio di informazioni e collaborazioni** che, ad esempio, possono articolarsi per **tipologie di scopo** quali:

- i. **Piani annuali dei controlli:** istituzionalizzazione di momenti di coordinamento in fase di programmazione delle attività (operare in modo sinergico evitando ridondanze e diseconomie, identificare le caratteristiche di eventuali accordi di servizio)
- ii. **Aggiornamenti periodici** sulle valutazioni/misurazioni dei rischi e dell'adeguatezza dei controlli in particolare valutazioni effettuate circa le debolezze del sistema dei controlli interni; tarare meglio gli effort dei controlli
- iii. **Coordinamento dei Piani delle azioni di rimedio** per l'adeguamento del sistema dei controlli interni; prevedere l'integrazione delle proposte di adeguamento scaturenti dai findings delle attività di controllo
- iv. **Eventi particolari non prevedibili**



DOCUMENTO «COORDINAMENTO e COLLABORAZIONE...»

Estratto dal documento ABI - Riflessioni sul capitolo VII per la Gap Analysis

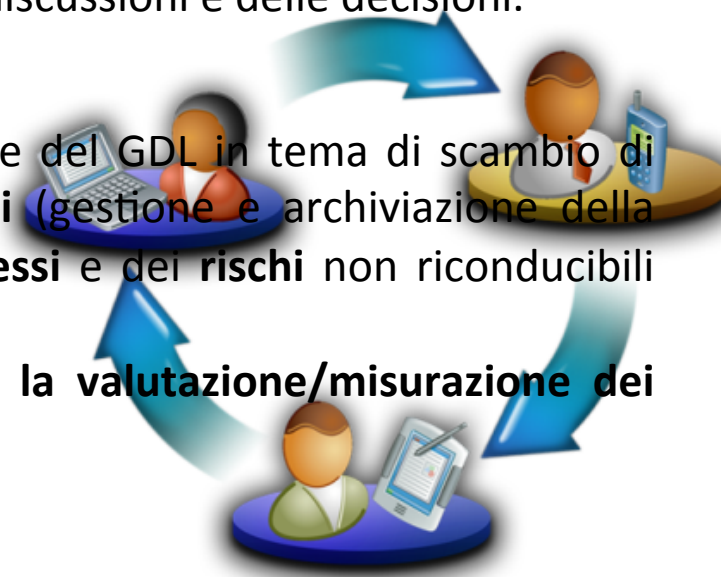
Aggiornamento Capitolo 1 - Aprile 2014

Altro aspetto da tener presente è la **modalità di scambio delle informazioni**. Lo scambio di queste informazioni può avvenire:

1. mediante la **messa a disposizione nel continuo**, secondo un regolamento di accesso, dei dati grezzi generati dalle diverse funzioni coinvolte nei flussi orizzontali (es.: dati del sistema dei controlli a distanza o dati di base raccolti durante le verifiche in loco)
2. mediante la **trasmissione dei report di sintesi** (i medesimi prodotti dalla funzione di controllo per i vertici o le BU oppure rielaborati ad hoc a beneficio delle altre funzioni coinvolte nei flussi orizzontali)
3. nell'ambito di **Comitati manageriali o inter-funzionali** che prevedono ovviamente anche lo scambio di report utilizzati come base delle discussioni e delle decisioni.

Uno dei principali problemi emersi da parte delle banche del GDL in tema di scambio di informazioni è l'utilizzo di **approcci documentali diversi** (gestione e archiviazione della documentazione raccolta), nonché **tassonomie dei processi** e dei **rischi** non riconducibili banalmente l'una all'altra.

Un altro aspetto è quello delle **metriche utilizzate per la valutazione/misurazione dei rischi**

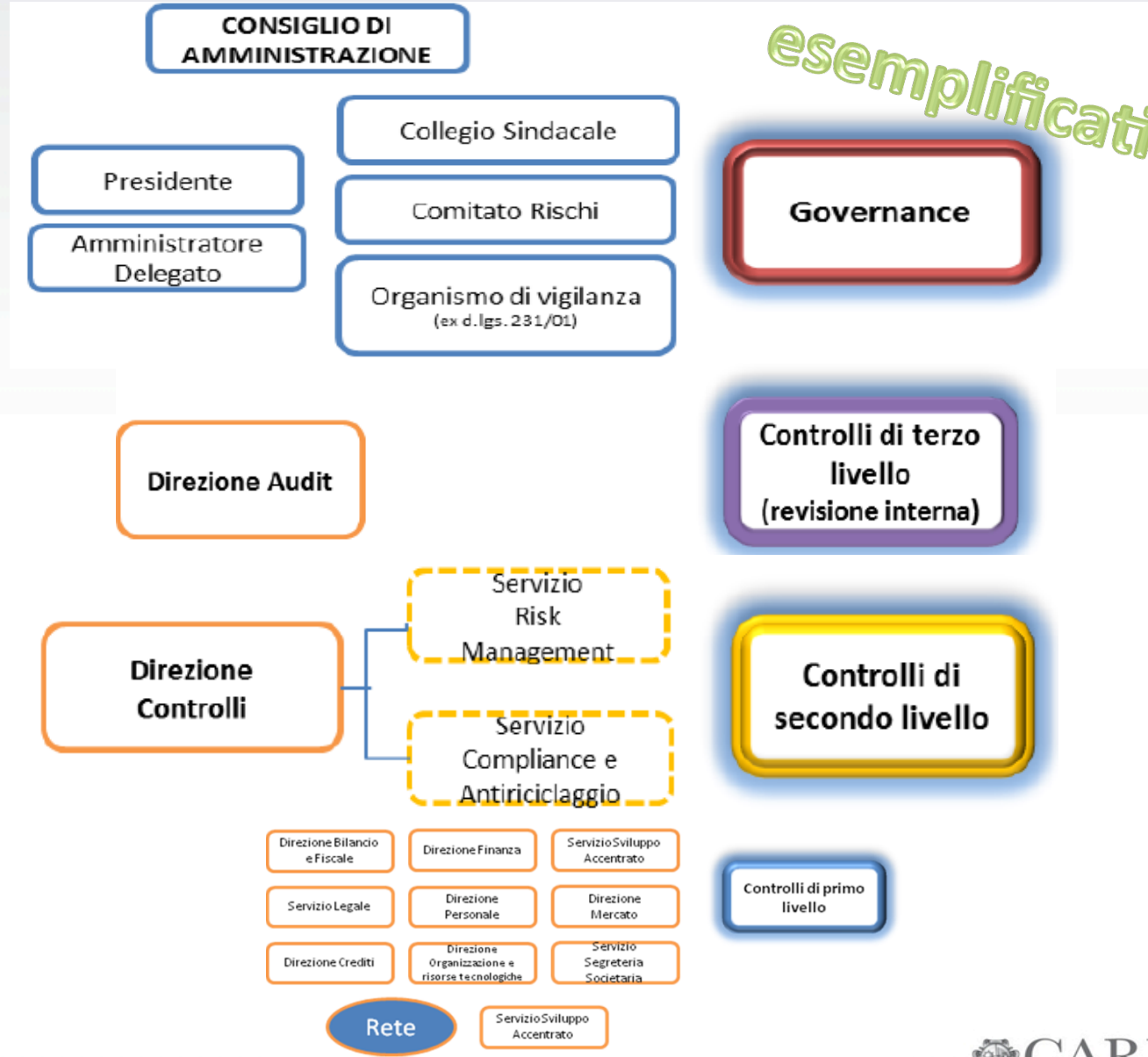


...e per una banca del territorio ?



Regolamento del Sistema dei Controlli Interni - SCI

REGOLAMENTO DEL SISTEMA
DEI CONTROLLI INTERNI
della Cassa di Risparmio di
San Miniato SpA
(Approvato dal Consiglio di Amministrazione
nella seduta del 28 giugno 2012)



Regolamento del Sistema dei Controlli Interni - SCI

Per garantire l'efficacia del Sistema dei Controlli interni sono definiti flussi informativi che vengono scambiati tra le diverse funzioni/organi aziendali e di gruppo. Tali informazioni sono distinte in:

- ✓ **flussi verticali**, quando prevedono scambi tra funzioni di controllo della Capogruppo ed organi aziendali sia della capogruppo che delle società del gruppo.
- ✓ **flussi orizzontali** quelli che vengono scambiati tra le varie funzioni di controllo della Capogruppo anche inerenti ad attività svolte per conto delle società del gruppo.

esemplificativo

N.	FLUSSO INFORMATIVO	STRUTTURA RESPONSABILE	DESTINATARI	FREQUENZA	DESCRIZIONE
1	Report trimestrale della funzione Rischi	SERVIZIO RISK MANAGEMENT	CDA ¹ AD ² CR ³ COLLEGIO SINDACALE	TRIMESTRALE	Il mese successivo al trimestre si redige una relazione sul presidio dei rischi. Il report è portato all'attenzione dell'Amministratore Delegato, del Comitato Rischi e successivamente del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.
2	Report del Credito deteriorato	SERVIZIO RISK MANAGEMENT	CDA AD	MENSILE	Con cadenza mensile si predispongono report informativi per l'AD e il CDA sul credito deteriorato
3	Report Var Controlli sugli strumenti finanziari	SERVIZIO RISK MANAGEMENT	AD VDG ⁴ AUDIT FINANZA	GIORNALIERA	Con cadenza giornaliera si predispongono "mail" sull'andamento del Var del giorno prima al fine di verificare che non si rilevi il superamento del 90% del limite.
4	Report Rischi operativi (LDC): vengono raccolte le perdite operative del trimestre, tramite il tool di Loss Data Collection , ed evidenziate le eventuali criticità emerse.	SERVIZIO RISK MANAGEMENT	AD CR CDA COLLEGIO SINDACALE AUDIT COMPLIANCE	TRIMESTRALE	All'interno della relazione trimestrale vengono illustrati gli eventi di perdita operativa. Si trasmettono i risultati dei processi di raccolta e quantificazione dei dati di perdita operativa, le stime di quantificazione del capitale a rischio ed, in generale, ogni tipo di informazione derivante dall'analisi del contesto operativo che possa contribuire alla comprensione dei livelli di rischio; per le perdite di importo rilevante ($\geq 25.000,00$ €) sono previsti

¹ Consiglio di Amministrazione

² Amministratore Delegato

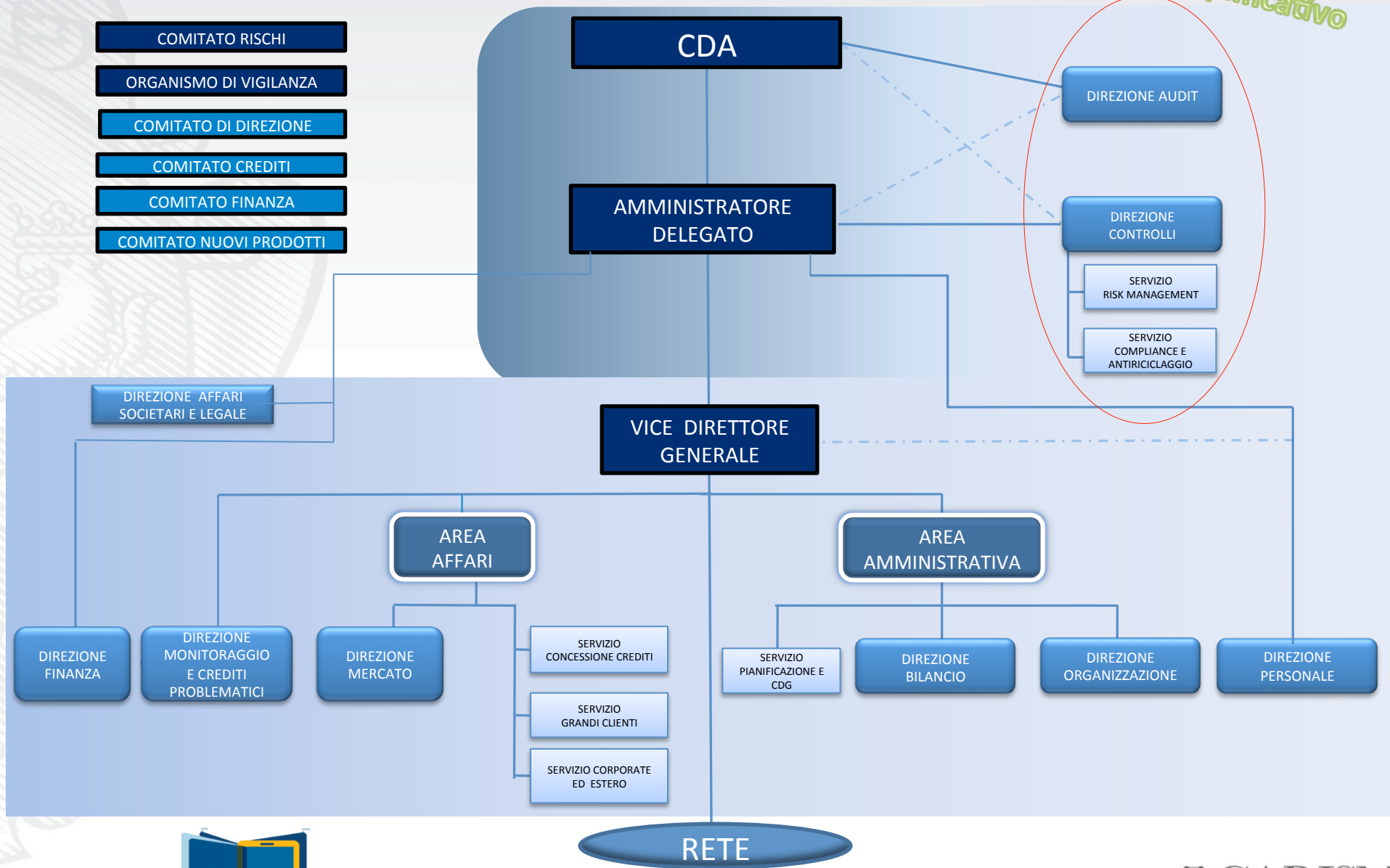
³ Comitato Rischi

⁴ Vice Direttore Generale



Regolamento Generale - Organigramma

esemplificativo



Agenda

- **Da B2 a 3 pilastri a B3 a 4 pilastri?**
- **Corporate Governance e Internal Governance**
- **Circ. Bankit n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento**
- **...applichiamo la proporzionalità -“one size does not fit all”**
- **«La disciplina delle funzioni di controllo è stata profondamente rivisitata...»**
- **Documento di «COORDINAMENTO e COLLABORAZIONE...»**
- **JOB Rotation**
- **Dai controlli «ex post» ai controlli «ex ante»**
- **Conclusioni**



JOB Rotation

**Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche
(Circ. n. 263 del 27 dicembre 2006) – 15° aggiornamento
"Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa"**

Per assicurare **l'indipendenza e l'autorevolezza del *risk management*, della *compliance* e della *internal audit***, sono state previste:

- rigorose procedure di nomina / revoca dei responsabili;
- è richiesto che il personale addetto sia adeguato in termini quali - quantitativi;
- vengono richiesti presidi organizzativi per garantirne l'indipendenza dalle aree di *business*;
- sono delineate modalità di riporto, gerarchico e funzionale, verso gli organi aziendali.

Al fine di garantire la formazione di competenze trasversali e di acquisire una visione complessiva e integrata dell'attività di controllo svolta dalla funzione, **la banca formalizza e incentiva programmi di rotazione delle risorse, tra le funzioni aziendali di controllo.**

(Titolo 5 - Capitolo 7 - Sez. III, Par. 1 punto a))



JOB Rotation

Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche
(Circ. n. 263 del 27 dicembre 2006) – 15° aggiornamento
"Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa"

Ma come applicare la **Job Rotation** «interfunzionale» nelle banche di dimensione minore....?!



Agenda

- **Da B2 a 3 pilastri a B3 a 4 pilastri?**
- **Corporate Governance e Internal Governance**
- **Circ. Bankit n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento**
- **...applichiamo la proporzionalità -“one size does not fit all”**
- **«La disciplina delle funzioni di controllo è stata profondamente rivisitata...»**
- **Documento di «COORDINAMENTO e COLLABORAZIONE...»**
- **JOB Rotation**
- **Dai controlli «ex post» ai controlli «ex ante»**
- **Conclusioni**



Dai controlli «ex post» ai controlli «ex ante»

Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche (Circ. n. 263 del 27 dicembre 2006) – 15° aggiornamento

“Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa” Sintesi per gli utenti

RM Il ruolo del responsabile del *risk management* (CRO) è stato significativamente ampliato affidandogli compiti di:

- ausilio all’OFSS nella definizione del **RAF**
- **monitoraggio nel continuo** dell’andamento della rischiosità aziendale
- vagliare preventivamente le **OMR** con possibilità di attivare procedure di *escalation* verso l’esecutivo aziendale (c.d. potere di veto)
- verifica sul **monitoraggio delle esposizioni creditizie**, sui criteri di classificazione, sulla congruità degli accantonamenti e sul processo di recupero.

COM Le disposizioni chiariscono che la **funzione di compliance** assicura, secondo un approccio *risk based*, il presidio del rischio di non conformità con riferimento a **tutte le norme applicabili alle banche...**

business Al tempo stesso, vanno individuate **soluzioni organizzative che non determinino una eccessiva distanza dal contesto operativo**. Per la piena consapevolezza dei rischi è necessario che vi sia una **continua interazione critica con le unità di business**.



Dai controlli «ex post» ai controlli «ex ante» La bilancia dei controlli si sposta sulle attività «ex ante»....

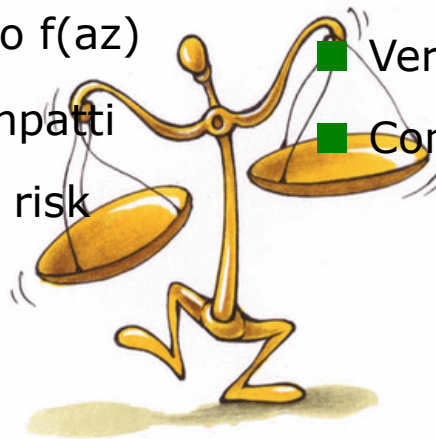
Sintetizzando i compiti delle FAC possiamo suddividerli nelle due categorie di controlli:

CONTROLLI Ex ante

- RAF (definiz. e attuazione)
- ICAAP + PI + Budgeting + St-testing
- OMR
- Comitato Nuovi Prodotti
- Programmazione attività controllo
- Defin. metodologie risk + ausilio f(az)
- Identif. nel continuo norme e impatti
- Formazione e diffusione cultura risk

CONTROLLI Ex post

- Controllo limiti operativi
- Rendicontazione attività controllo
- Proposte modifiche organizz/procedurali
- Verifica efficacia adeguamenti organizz. per mitigazione/carenze nel processo di gestione del rischio
- Verifica corretto Monitoraggio Crediti
- Controlli Internal Audit



Dai controlli «ex post» ai controlli «ex ante» Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche (Circ. n. 263 del 27 dicembre 2006) – 15° aggiornamento “Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa”

Rapporti tra le funzioni aziendali di controllo e altre funzioni aziendali

Fermo restando la reciproca indipendenza e i rispettivi ruoli, le **funzioni aziendali di controllo collaborano tra loro e con le altre funzioni** (ad es., funzione legale, organizzazione, sicurezza) allo scopo di sviluppare le proprie metodologie di controllo in modo coerente con le strategie e l’operatività aziendale.

(Titolo 5 - Capitolo 7 - Sez. III, Par. 3.5)



Conclusioni

Le metodologie di controllo devono essere coerenti con le strategie e l'operatività aziendale...

.... ma tale obiettivo è raggiungibile solo ove esista una **fattiva collaborazione tra funzioni di controllo e le altre funzioni operative aziendali !!!**





Grazie per l'attenzione

p.palliola@crsm.it

