

GRUPPO

**CREDEM**

## *La funzione di Internal AUDIT e le attese dei suoi Stakeholders*

***Ettore Corsi***

*Responsabile Internal Audit Gruppo Credem*

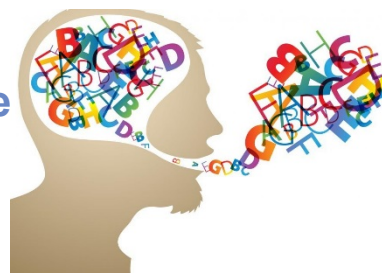
Unione Bancaria e Basilea 3 - Risk e Supervision, 21 Giugno 2016

## La funzione AUDIT e le attese degli stakeholder

---

La tesi che andrò a sviluppare è che non esiste una regola «d'oro» che va bene per tutti gli stakeholder e per tutte le aziende, ma possono esistere dei principi a cui ispirarsi che certamente possono aiutare ad andare nella giusta direzione:

- Sviluppare una **buona integrazione tra livelli di controllo**
- Garantire una **comunicazione efficace**



**MAGGIORE GARANZIA DI  
SODDISFARE LE ATTESE NEL TEMPO**

# AGENDA

- ❑ Contesto esterno e interno
- ❑ Audit: una funzione in evoluzione
- ❑ Integrazione tra livelli di controllo
- ❑ Comunicazione efficace
- ❑ Conclusioni



# AGENDA

- Contesto esterno e interno
- Audit: una funzione in evoluzione
- Integrazione tra livelli di controllo
- Comunicazione efficace
- Conclusioni



Contesto esterno estremamente complesso per:



**Perdurare della crisi economica:** contesto di sfiducia generale e sistema bancario in difficoltà (es. NPL, banche in crisi da supportare, ecc.)

**Evoluzioni normative:** forte dinamismo, più regolatori (internazionali e nazionali) con azioni spesso non coordinate e talvolta concentrate (stessi processi e tempistiche)

**Vigilanza BCE:** nuovi metodi di analisi, di valutazione e peer comparison EU

**Innovazione tecnologica diffusa** (opportunità, ma anche minacce)

**Nuove abitudini dei clienti** che si differenziano per approcci più che soglie statiche (es. età anagrafica, residenza geografica,...)

Contesto interno in forte evoluzione...



## PRINCIPALI TEMI PER IL GRUPPO CREDEM



Piano industriale orientato alla **crescita** e quindi molto dinamico (maggiori volumi, nuovi prodotti)



Confronto serrato con **competitors** non solo nazionali e anche non banche (es. nuovi entranti sistemi pagamento, credito personale)



Significativo e persistente **calo dei margini unitari**



Lungo periodo di **tassi bassi e negativi**



Forte **attenzione alla reputazione** in un mercato che comincia a selezionare (effetto *bail-in*)



Dinamiche di "scala" in forte **cambiamento** (*outsourcer*, nuove proposte)

## Diverse aspettative verso AUDIT

*Molteplici esigenze concorrenti ma estremamente diverse...*

### BOARD

Essere coinvolto solo su temi rilevanti e *assurance* complessiva sul Sistema dei Controlli Interni

### AUDIT COMMITTEE

Dialogo costante, potere influenzare pianificazione (sia le priorità che la copertura) ed influenzare i metodi di controllo

### COLLEGIO SINDACALE

Stretta collaborazione sui temi di propria responsabilità (es. D.Lgs. 231/2001) e ampia informativa

### MANAGEMENT

Potere andare alla velocità voluta nel rispetto delle regole aziendali (esterne ed interne) ed in "sicurezza"

*Tanti punti di vista con esigenze certamente convergenti, ma anche differenziate e che evolvono nel tempo*

# AGENDA

- Contesto esterno e interno
- Audit: una funzione in evoluzione
- Integrazione tra livelli di controllo
- Comunicazione efficace
- Conclusioni





# AUDIT: una funzione in evoluzione



- ❑ Approccio sempre più **Risk Based**
- ❑ Ampia copertura Audit Universe



- ❑ Nuove competenze
- ❑ Rinnovamento personale
- ❑ **Job Rotation**
- ❑ Attrarre Talenti
- ❑ Elevata motivazione



- ❑ Più **controlli automatici** (monitoraggi cfr soglie)
- ❑ Maggior **utilizzo di analytics e big data** (es. utilizzo dati relazionali e comportamentali)
- ❑ Ricerca di **efficienza operativa e produttività team** (bench.)
- ❑ Riferimento a **standard internazionali e best practice**



- ❑ **Meno controlli in loco** sulle filiali e **incremento monitoraggi a distanza**
- ❑ **Aumento copertura su promotori finanziari e su attività fuori sede**

## AMBITI IN FORTE EVOLUZIONE

CONTESTO

ASPETTATIVE

ESIGENZE

**EQUILIBRIO QUASI  
IMPOSSIBILE**

**QUALE RICETTA ADOTTARE ?**

# AGENDA

- Contesto esterno e interno
- Audit: una funzione in evoluzione
- Integrazione tra livelli di controllo
- Comunicazione efficace
- Conclusioni



# Integrazione tra livelli di controllo

## INTEGRAZIONE TRA 3°E 2° LIVELLO

- **PIANIFICAZIONE INTEGRATA**
  - *Unico catalogo processi e rischi*
  - *Tempistiche e modalità comuni*
- **RISK ASSESSMENT COERENTE**
  - *Metodi di valutazione e livelli criticità omogenei*
- **FOLLOW-UP COMUNE**
  - *Tableau de Bord integrato*
  - *Regole escalation comuni*
  - *Findings in unico Data Base*
- **REPORTING INTEGRATO ED OMOGENEO**

- **METODI E LINGUAGGI COMUNI**
  - *Criteri condivisi di controllo e KRI condivisi*
  - *Check list concordate*
- **OBIETTIVI DI CONTROLLO CONCORDATI**
  - *Ove possibile predisposizione liste su specifiche casistiche da verificare*
- **TRACCIATURA ESITI DI CONTROLLO**
  - *Modalità di tracciatura concordata*
  - *Strumenti comuni e condivisi*
- **REPORTING INTEGRATO ED OMOGENEO VS RETE DI VENDITA E MANAGEMENT**

## INTEGRAZIONE TRA 3°E 1° LIVELLO

L'INTEGRAZIONE TRA LIVELLI FAVORISCE EFFICIENZA, EFFICACIA MA  
SOPRATTUTTO UNA CULTURA COMUNE DEL CONTROLLO  
(**COMBINED ASSURANCE**)

# AGENDA

- ❑ Contesto esterno e interno
- ❑ Audit: una funzione in evoluzione
- ❑ Integrazione tra livelli di controllo
- ❑ Comunicazione efficace
- ❑ Conclusioni





## NUOVE MODALITÀ DI CONTROLLO INTERNAL AUDIT

- ❑ Incremento significativo delle attività di verifica della Funzione Risk Management (metodi e modelli) e della qualità delle fonti dati (data quality)
- ❑ Aumento rilevante delle attività di reperforming avendo sviluppato autonoma capacità statistiche
- ❑ Verifica delle attività di Stress Test ed in generale delle simulazioni
- ❑ Affrontare e definire metodi di misura su temi nuovi quali:
  - Rischio Reputazionale
  - Rischio Strategico
  - Cultura del Rischio
  - Conduct Risk



## PRINCIPI PER UNA BUONA COMUNICAZIONE

- ❑ Solida base informativa sottostante
- ❑ Adattare il livello di sintesi e la modalità espositiva all'interlocutore
- ❑ Essere Selettivi
- ❑ Essere Coraggiosi



## APPROCCIO VS STAKEHOLDERS

### ❑ BOARD

*Visione di sintesi ed aggregate. Evidenziare solo casistiche e comportamenti non in linea con il risk appetite e con i valori aziendali. Forte selettività e rilevanza su temi su cui porre elevata attenzione e attivare azioni (focused action).*

### ❑ COMITATO RISCHI

*Fornire visione d'assieme da parte delle FAC e dare informazione anche sui metodi e sugli orientamenti del controllo. Chiedere feedback ed indicazioni (complete vision and interaction)*

### ❑ COLLEGIO SINDACALE

*Fornire supporto operativo e collaborazione spot su attività di propria responsabilità (es. OdV 231 o ambiti contabili) (collaboration)*

### ❑ MANAGEMENT

*Ridurre le incertezze e chiarire dove si deve intervenire ed in che tempi. Fornire consapevolezza sui rischi emergenti. Fornire supporto ex-ante su progetti innovativi o che creano forte discontinuità (easy to work)*



Stakeholders

# AGENDA

- Contesto esterno e interno
- Audit: una funzione in evoluzione
- Integrazione tra livelli di controllo
- Comunicazione efficace
- Conclusioni



CONTESTO ESTERNO E INTERNO

Il contesto esterno ed interno è estremamente dinamico ed in evoluzione

BUSINESS VS RISCHI

Non si può fare **business senza rischi**, anzi per alcuni versi l'assumersi dei rischi può permettere di ottenere un'adeguata redditività

ASSUNZIONE DEI RISCHI CON CONSAPEVOLEZZA

Il **business deve evolvere** seguendo la velocità voluta, ma **sempre e comunque nel rispetto delle regole** ("nessun goal di mano")

INTERNAL AUDIT

Deve essere in grado di **fare *assurance* di processo**, dell'**efficacia dei metodi, dei dati e della bontà dei risultati**

ASPETTATIVE STAKEHOLDERS

L'Internal Audit può rispondere alle aspettative se collabora con le diverse componenti dell'azienda (**Combined Assurance**) e se è estremamente chiaro, diretto e selettivo (**Digital Audit**)

IN QUESTO MODO L'AZIENDA PUÒ GARANTIRSI IL SUCCESSO DI OGGI,  
MA ANCHE E SOPRATTUTTO DI DOMANI





**Ettore Corsi**  
[ecorsi@credem.it](mailto:ecorsi@credem.it)