

# BANCHE E SICUREZZA 2014

Milano, 27 maggio 2014



## Vigilanza sostenibile Una visione olistica della Circolare 263

*Marco Vismara - Partner, Responsabile Consulenza Organizzativa PRB*  
[marco.vismara@prb.it](mailto:marco.vismara@prb.it)

# 15° aggiornamento: obiettivi

Migliorare i **risultati complessivi** della banca:

- Rafforzare la capacità di gestire i rischi
- Adeguare il sistema dei controlli
- Renderlo funzionale e affidabile

Vigilanza prudenziale per le banche

Circ. n. 263 del 27/12/2006 – 15° aggiornamento del 02/07/2013

# 15° aggiornamento: principi di fondo

- **Coinvolgimento e responsabilizzazione** dei vertici aziendali nei controlli
- **Visione integrata e trasversale** dei rischi
- **Efficienza ed efficacia** dei controlli
- **Proporzionalità** (graduare l'applicazione per dimensione e complessità della banca)

# 15° aggiornamento: aree di intervento

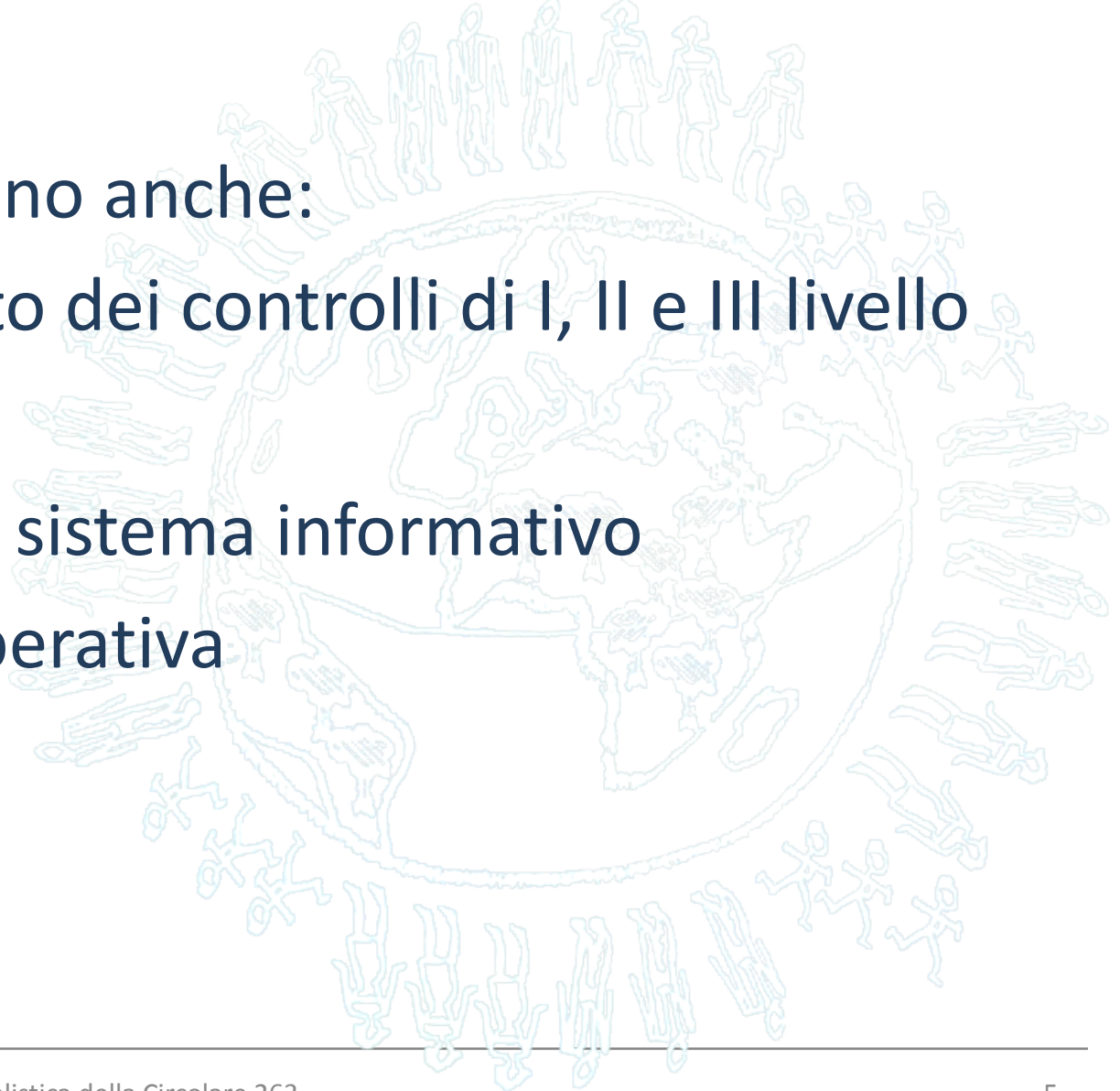
Novità riguardano:

- Principi generali di organizzazione  
(processi, compiti e responsabilità, competenze e professionalità, prevenzione)
- Compiti degli organi aziendali
- Definizione del *Risk Appetite Framework* (RAF)

# 15° aggiornamento: aree di intervento

Novità riguardano anche:

- Rafforzamento dei controlli di I, II e III livello
- Outsourcing
- Disciplina del sistema informativo
- Continuità operativa



# Applicazione delle disposizioni: componenti

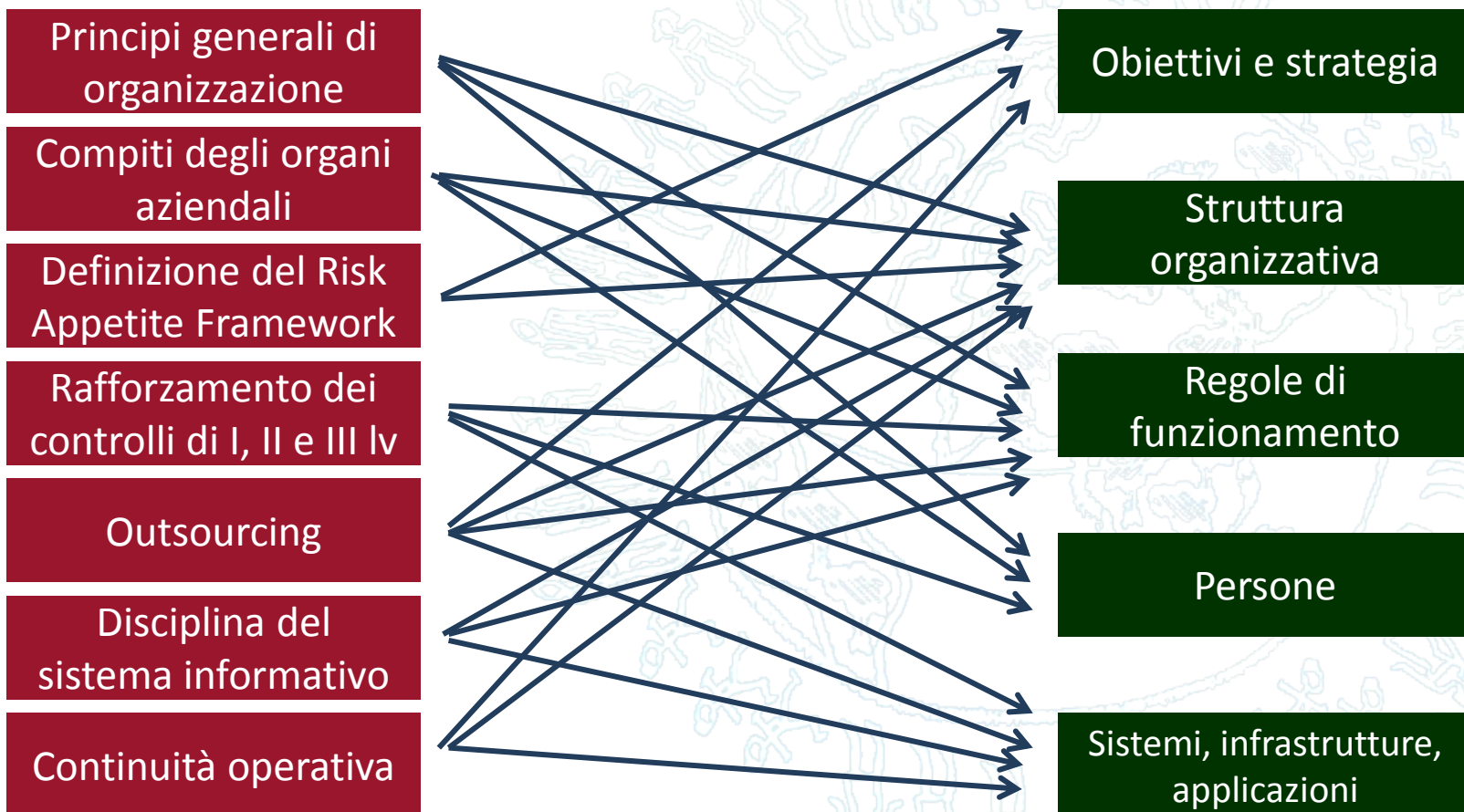
Componenti vitali dell'organizzazione:

- **Obiettivi e strategia**
- **Struttura organizzativa**  
(unità, funzioni, comitati)
- **Regole di funzionamento**  
(Sistema Qualità e normativa interna, processi organizzativi, ruoli e responsabilità, indicatori di rischio e di performance, sistema controlli interni)
- **Persone**  
(cultura, etica, comportamenti, conoscenze e competenze)
- **Sistemi, infrastrutture, applicazioni...**

# Applicazione delle disposizioni: schema

Principali novità 263

Componenti organizzazione



# Applicazione delle disposizioni: schema

Principali novità 263

Componenti organizzazione

Principi generali di organizzazione

Le principali novità da applicare

Obiettivi e strategia

Compiti degli organi

**sono intensamente collegate**

Definizione del Risk

Appetite Framework

Rafforzamento dei controlli

**a tutte le componenti**

Regole di governo

Outsourcing

**dell'organizzazione**

Persone

Disciplina del sistema informativo

Continuità operativa

Sistemi, infrastrutture, applicazioni



# Applicazione delle disposizioni: schema

Principali novità 263

Componenti organizzazione

Principi generali di organizzazione

Quindi l'applicazione efficace

Obiettivi e strategia

Compiti degli organi aziendali

del 15° aggiornamento della Circ. 263

Definizione di Appetite Framework

**richiede di intervenire**

Struttura organizzativa

Rafforzamento dei

**profondamente e radicalmente**

Regole di

**su tutte le componenti vitali**

Outsourcing

Disciplina del

sistema informativo

Continuità operativa

**dell'organizzazione...**

sistemi, infrastrutture, applicazioni

# Applicazione delle disposizioni: approcci

Approccio  
formale

*Formal approach*

Forma

Approccio  
ricostruttivo

*Disruptive approach*

Sostanza

# Applicazione delle disposizioni: approcci

## Approccio formale

- **Obiettivo:** soddisfare i requisiti normativi minimi
- **Modalità:** adeguamento della normativa
- **Efficacia:** bassa
- **Tempi di esecuzione:** alcuni mesi
- **Impegno/costi:** medio/bassi

# Applicazione delle disposizioni: approcci

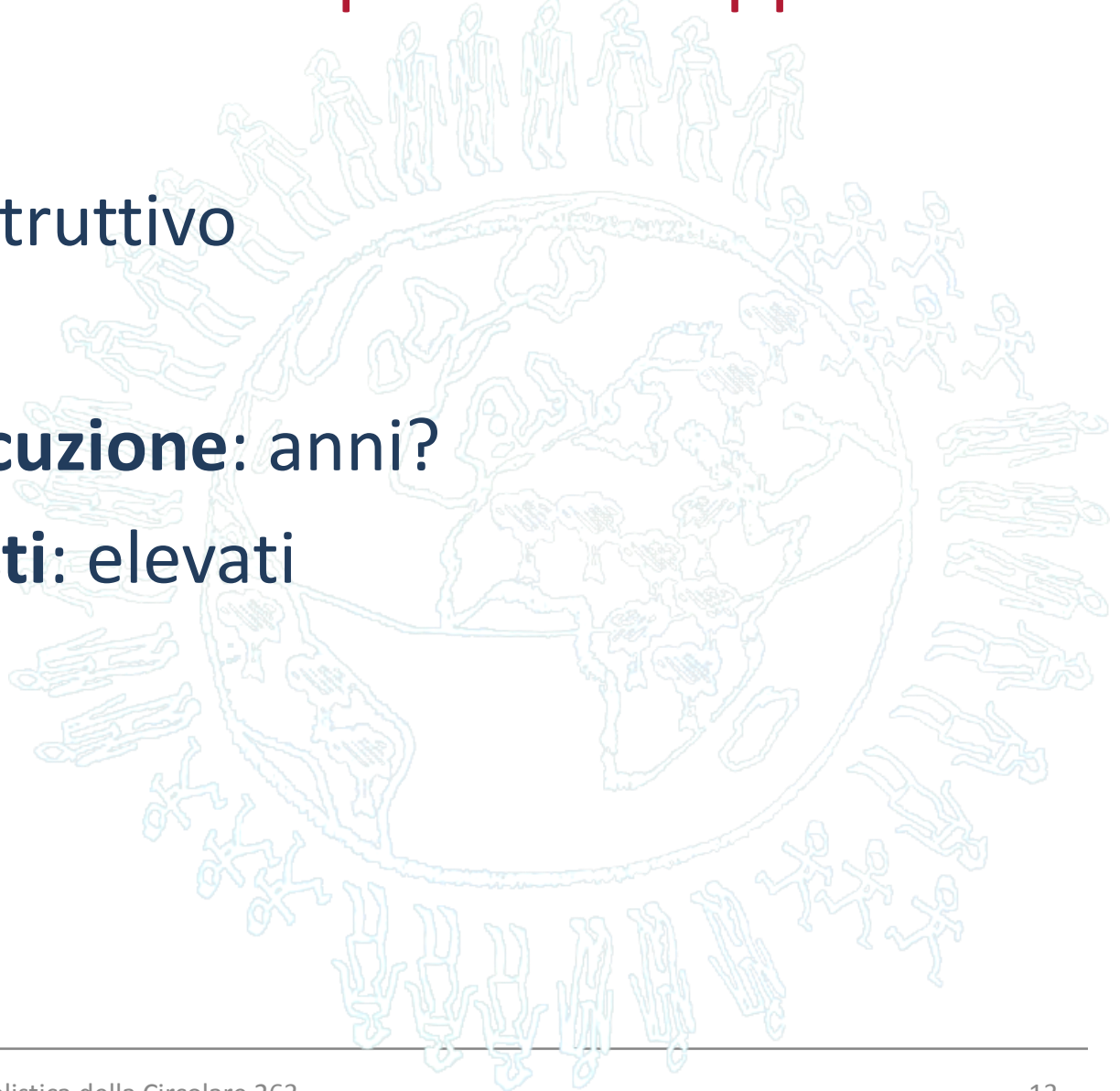
## Approccio ricostruttivo

- **Obiettivo:** soddisfare i requisiti normativi migliorando complessivamente le performance della banca
- **Modalità:** riprogettazione interna di processi, ruoli, applicazioni e sistemi, adeguamento della normativa

# Applicazione delle disposizioni: approcci

## Approccio ricostruttivo

- **Efficacia:** alta
- **Tempi di esecuzione:** anni?
- **Impegno/costi:** elevati



# Applicazione delle disposizioni: approcci

Approccio  
formale

*Formal approach*

?

Approccio  
ricostruttivo

*Disruptive approach*

Forma

Sostanza

# Applicazione delle disposizioni: approcci

Approccio formale

*Formal approach*

Approccio ricostruttivo

*Disruptive approach*

Approccio olistico

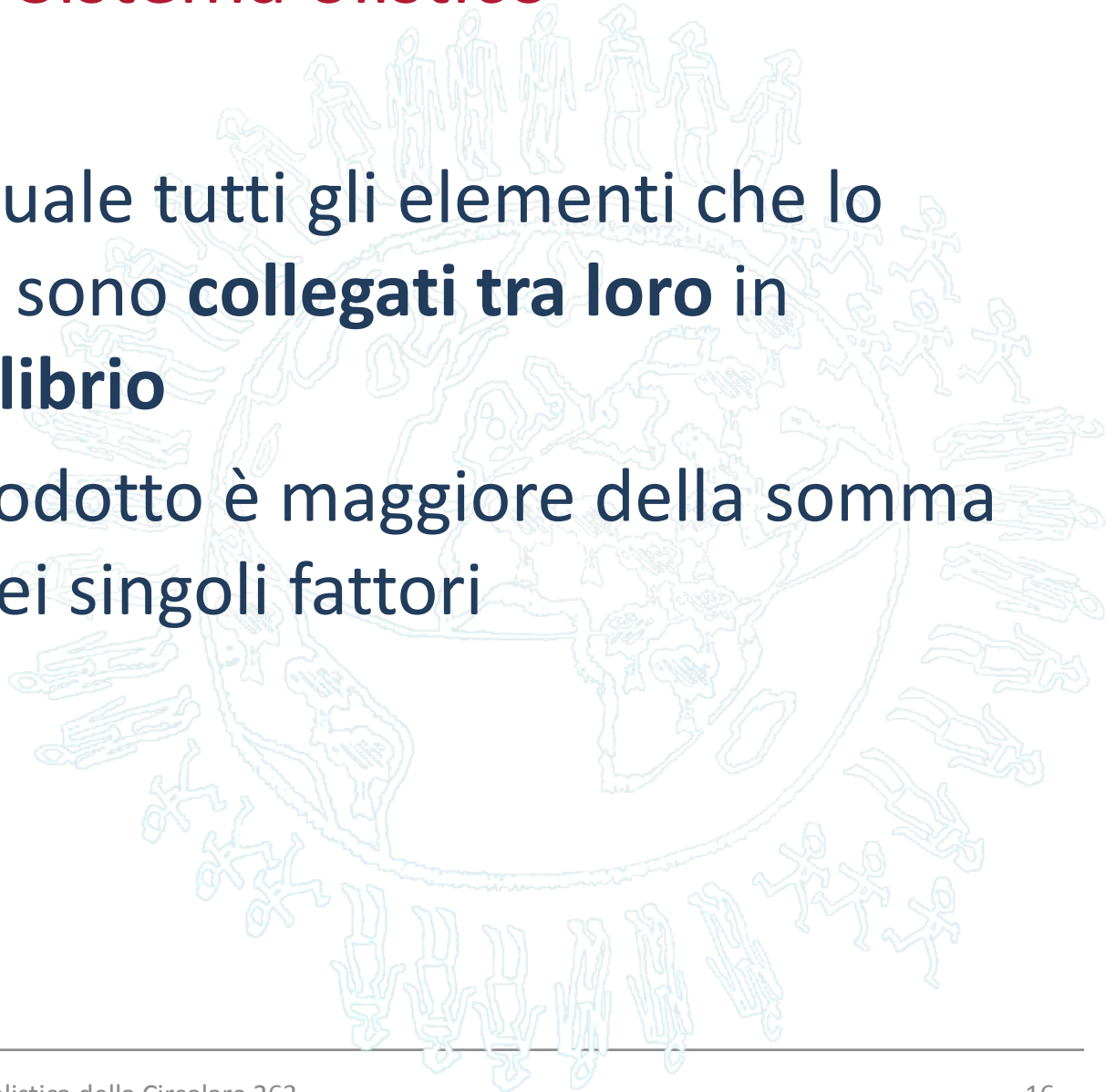
*Holistic approach*

Forma

Sostanza

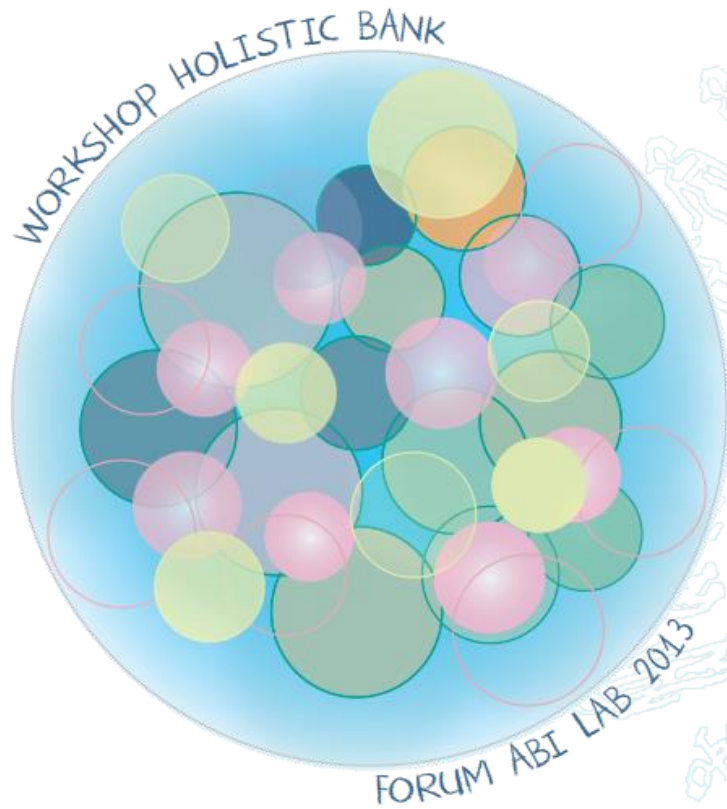
# Sistema olistico

- Sistema nel quale tutti gli elementi che lo compongono sono **collegati tra loro** in perfetto **equilibrio**
- Il **risultato** prodotto è maggiore della somma dei risultati dei singoli fattori





# Sistema olistico



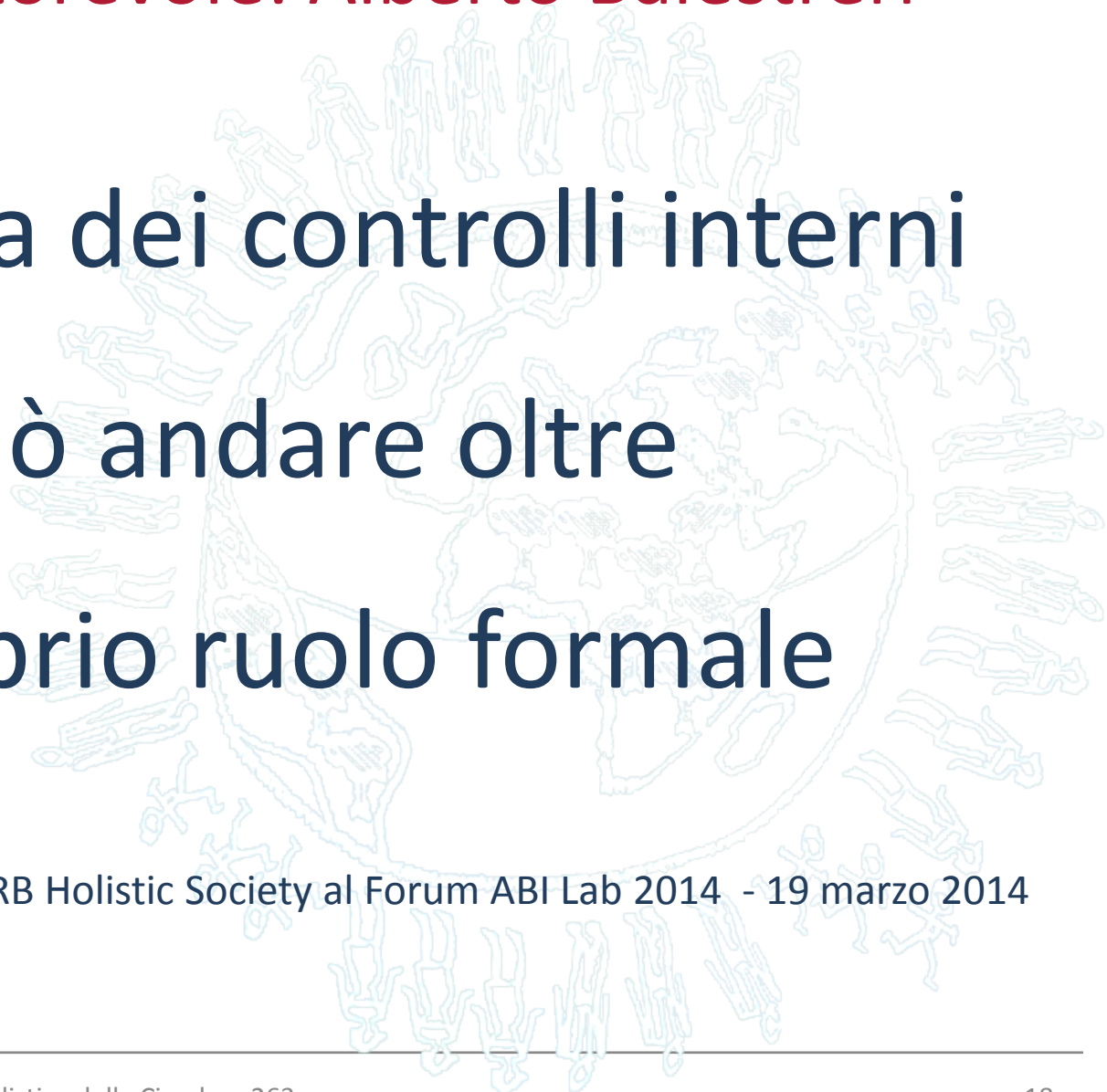
**Marzo 2013**



**Marzo 2014**

Parere autorevole: Alberto Balestreri

# Il sistema dei controlli interni può andare oltre il proprio ruolo formale

A faint, light blue background graphic featuring a globe with various human figures in different poses and activities scattered around it, suggesting a global or human-centric theme.

Intervento al Workshop PRB Holistic Society al Forum ABI Lab 2014 - 19 marzo 2014

# Parere autorevole: Alberto Balestreri



Parere autorevole: Alberto Balestreri

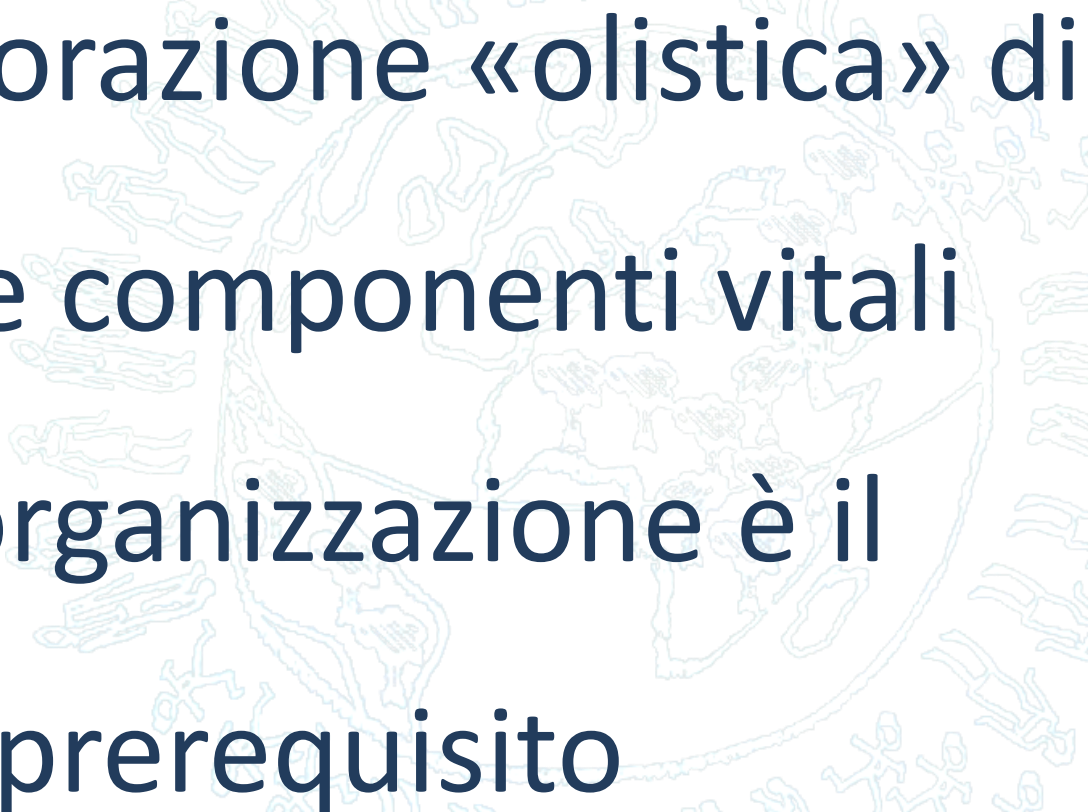
Può diventare determinante nel  
favorire il raggiungimento degli  
obiettivi strategici  
e nel migliorare le performance

# Parere autorevole: Alberto Balestreri



Parere autorevole: Alberto Balestreri

La collaborazione «olistica» di  
tutte le componenti vitali  
dell'organizzazione è il  
prerequisito

A faint, light blue background graphic featuring a globe with a grid of latitude and longitude lines. Surrounding the globe are numerous small, stylized human figures in various poses, some standing, some walking, and some in dynamic, athletic-like stances, suggesting a global or multi-cultural context.

# Parere autorevole: Alberto Balestreri



Parere autorevole: Alberto Balestreri

Un sistema dei controlli interni  
così realizzato è stimolante,  
appassionante, dà energia e  
porta risultati concreti!



# Parere autorevole: Alberto Balestreri



# Parere autorevole: ISACA

- ISACA è leader globale nel settore IT di conoscenze, formazione e certificazioni
- Si occupa di
  - Sicurezza e audit di sistemi informativi (IS)
  - Governance e management dell'IT
  - Conformità e rischi relativi all'IT
- Fondata nel 1969, ha 95.000 soci costituenti in 160 Paesi

# Parere autorevole: ISACA-COBIT5

## COBIT 5

Infrastruttura organizzativa che consente di

- **Realizzare la strategia**  
ottenendo l'ottimale supporto dall'IT
- **Governare e gestire l'IT globalmente**  
per l'intera organizzazione
- **Contenere rischi e impegno di risorse**

## Parere autorevole: ISACA-COBIT5

Favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali con un approccio «olistico» che consideri l'azienda nel suo insieme, applicando un'infrastruttura integrata

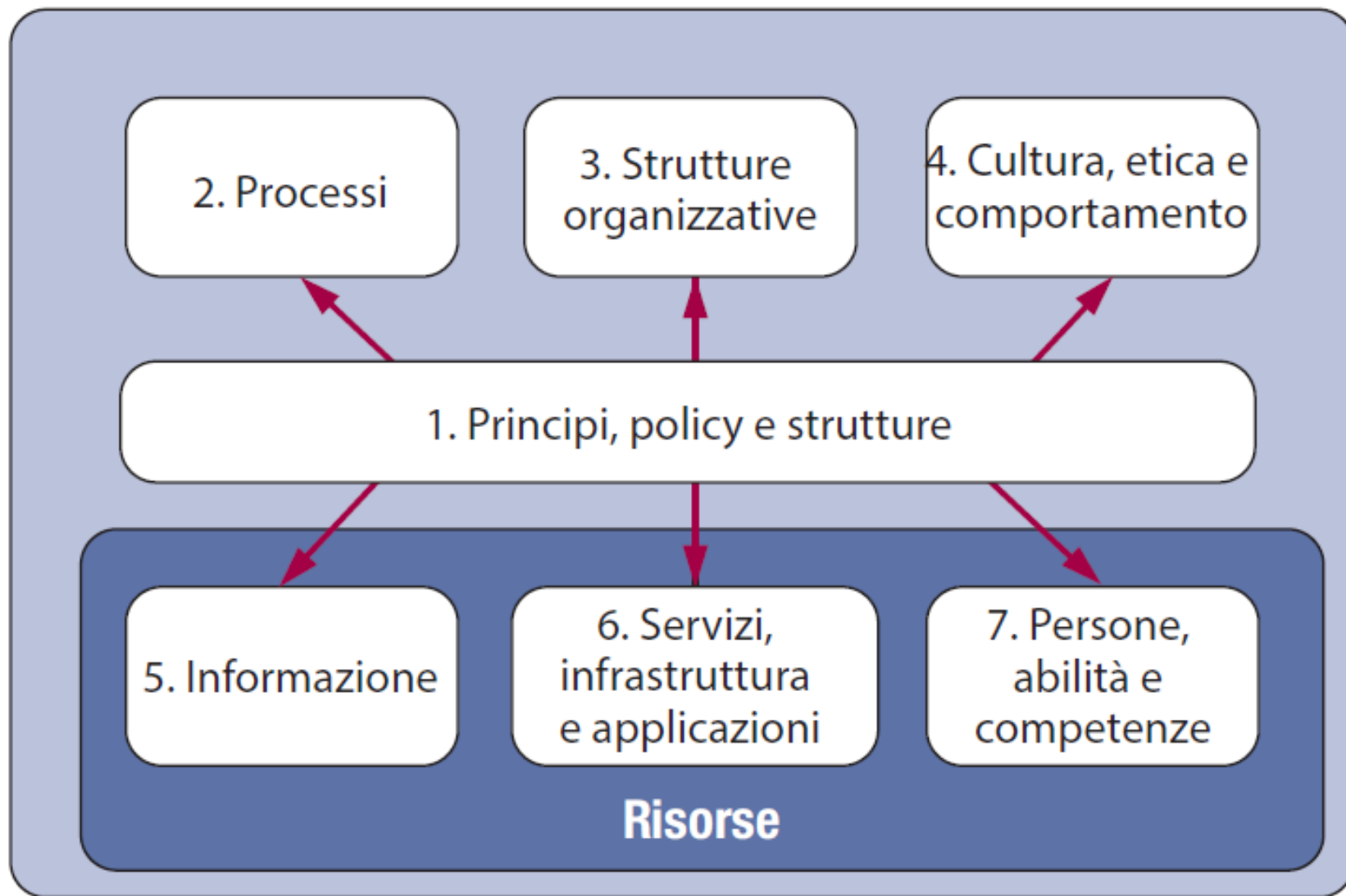
Figura 2—Principi COBIT 5



## Parere autorevole: ISACA-COBIT5

Gli «attivatori» del framework COBIT5 sono **tutte** le componenti vitali dell'organizzazione, che quindi vengono coinvolte nel processo di miglioramento **globale**

## Figura 12 — Attivatori COBIT 5 dell'organizzazione



# Applicazione delle disposizioni: approcci

## Approccio olistico

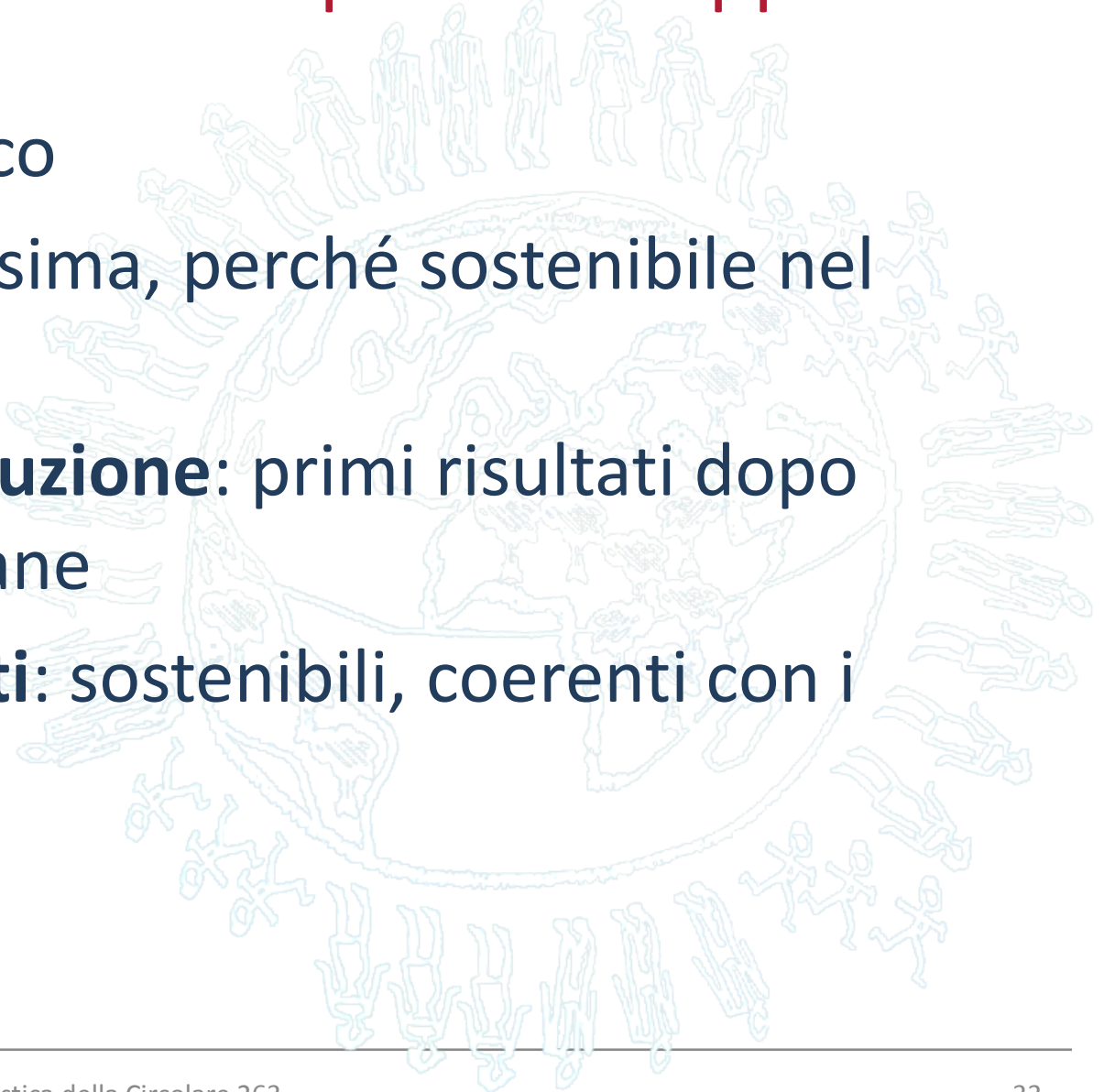
- **Obiettivi:** garantire il miglioramento veloce, continuo e sostenibile dell'organizzazione, rispettando i requisiti normativi attuali e futuri
- **Modalità:** interventi rapidi, incrementali e sostenibili per le persone e le risorse aziendali (= miglioramento globale continuo)



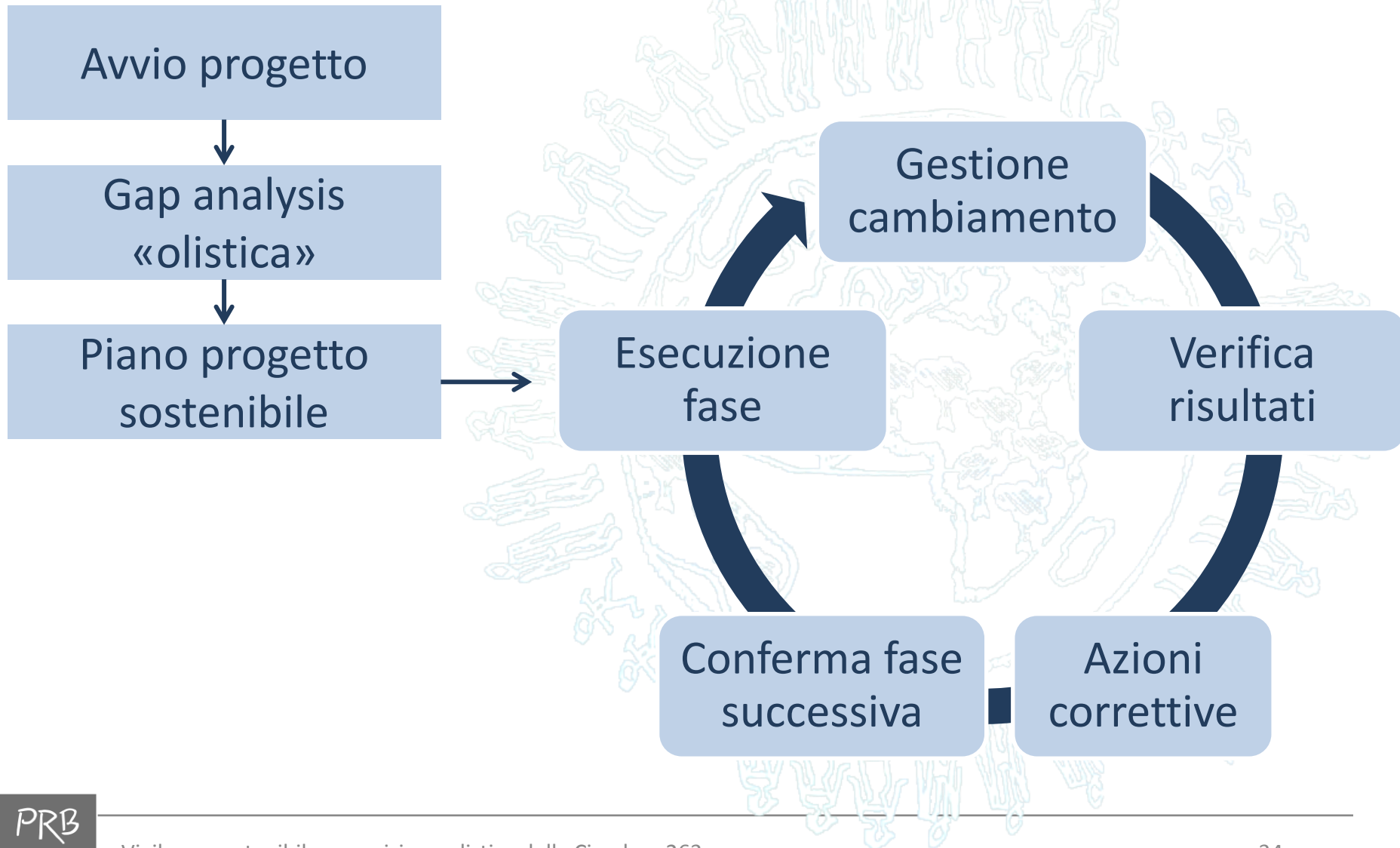
# Applicazione delle disposizioni: approcci

## Approccio olistico

- **Efficacia:** altissima, perché sostenibile nel tempo
- **Tempi di esecuzione:** primi risultati dopo poche settimane
- **Impegno/costi:** sostenibili, coerenti con i benefici



# Approccio olistico: schema



# Approccio olistico: principi



- **Commitment alta direzione**
- **Comunicazione degli obiettivi a tutti i livelli aziendali**
- **Coinvolgimento e invito alla collaborazione**

# Approccio olistico: principi



- Correlazione obiettivi di compliance con obiettivi strategici
- Obiettivi di compliance finalizzati al raggiungimento della strategia e miglioramento delle performance

# Approccio olistico: principi



- **Priorità agli assolvimenti di compliance**
- **Priorità alle fasi con massimo rapporto beneficio/impegno**
- **Fasi esecutive veloci**
- **Risultati certi e predeterminati (= sostenibilità)**

# Approccio olistico: principi

Avvio progetto  
↓  
Gap analysis «olistica»  
↓  
Piano progetto sostenibile  
↓



- Rapida esecuzione fasi (iniziare con «quick win»)
- Continuo engagement del personale e gestione del cambiamento
- Verifica risultati
- Eventuali azioni correttive
- Scelta flessibile della fase successiva secondo esigenze contingenti

# Approccio olistico: principi

**Favorire il miglioramento continuo di ogni azione, sponsorizzando la collaborazione bottom-up**

Avvio progetto

Piano progetto sostenibile

Esecuzione fase

successiva

cambiamento

Azioni correttive

Verifica risultati

# Approccio olistico: requisito base

## Adozione di un sistema di digitalizzazione

Smart Process App, BPMS

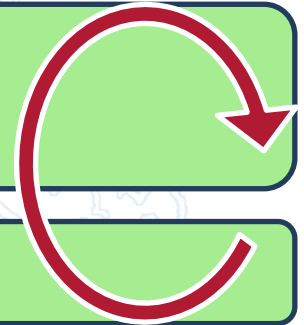
5. Analisi di ciò che avviene e miglioramento continuo

4. Raccolta automatica dati

3. Gestione di tutto ciò che avviene nei processi (chi è intervenuto, cosa ha fatto, **controlli automatici**, documenti, comunicazioni...)

2. Gestione di tutte le fasi dei processi, non solo quelle già supportate dal sistema gestionale

1. Gestione progressiva di tutti i processi





# Conclusione

*«È facile avere un'idea complicata.*

*La cosa davvero molto, molto complicata  
è avere un'idea semplice»*

*Carver Mead*



# Grazie!

Sono a vostra disposizione per le domande

*Marco Vismara - Partner, Responsabile Consulenza Organizzativa PRB*  
*marco.vismara@prb.it*