

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

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

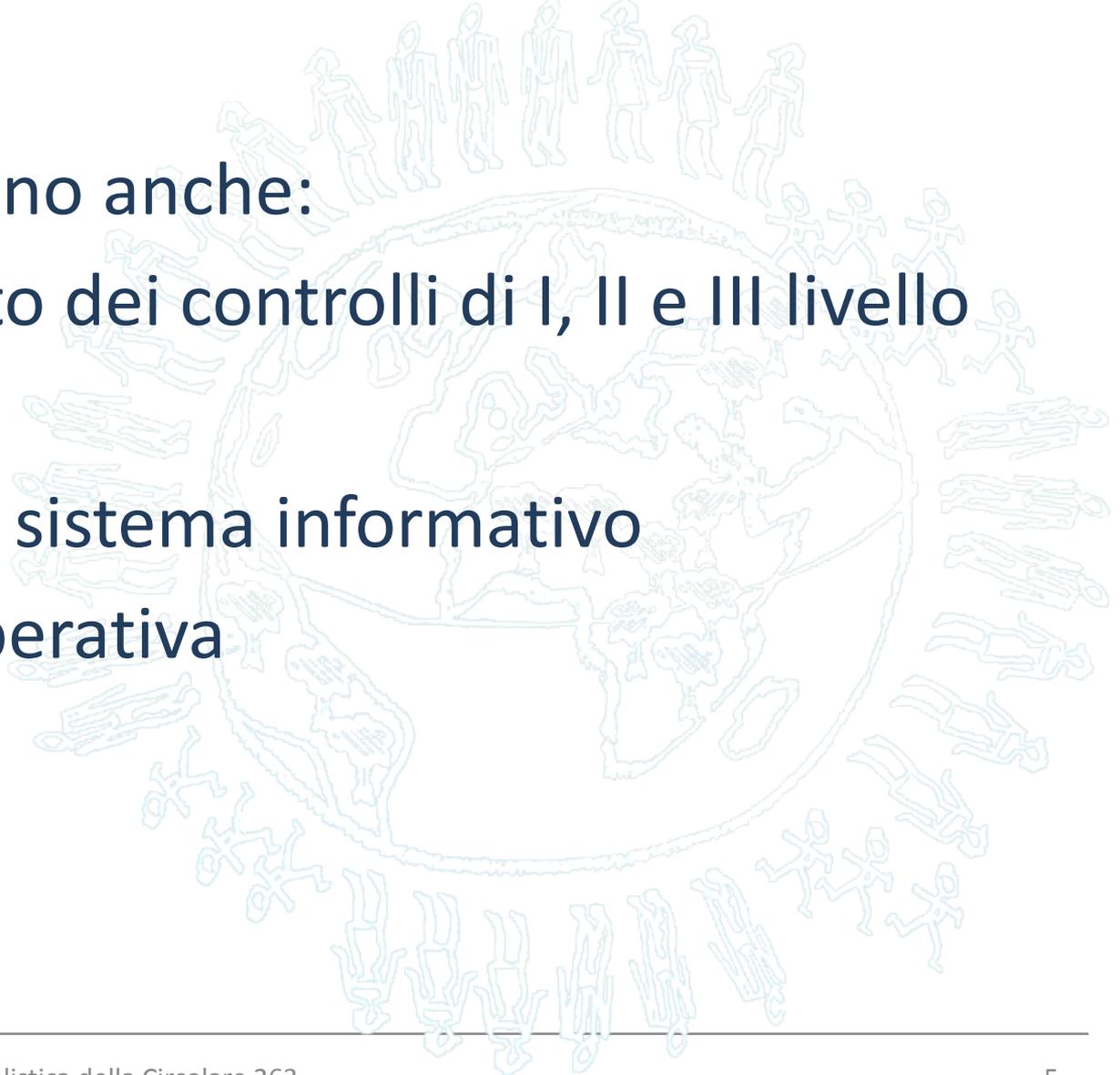
Novità riguardano:

- 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

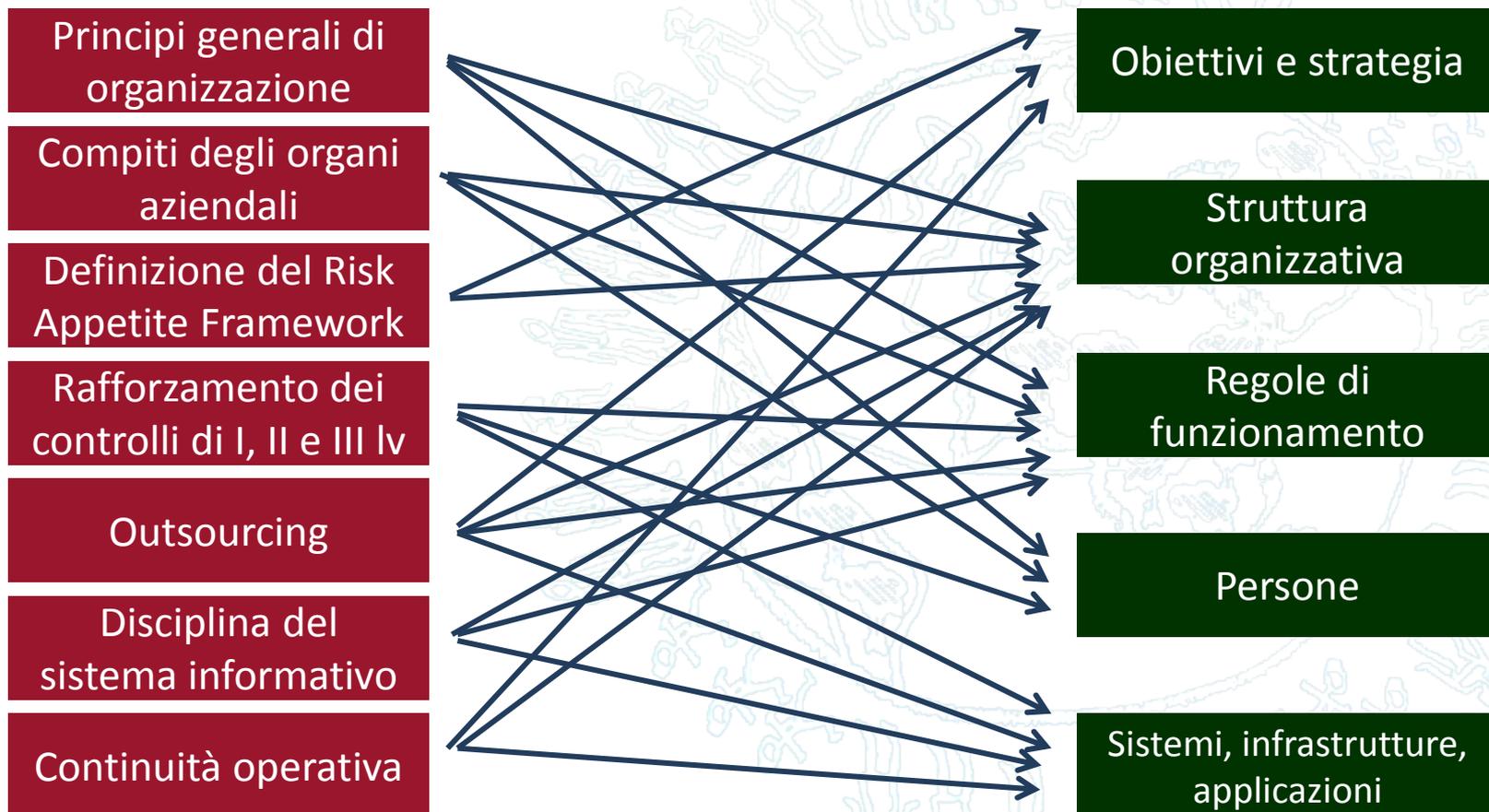
Componenti vitali dell'organizzazione:

- **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

Outsourcing

Disciplina del sistema informativo

dell'organizzazione

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 controlli

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

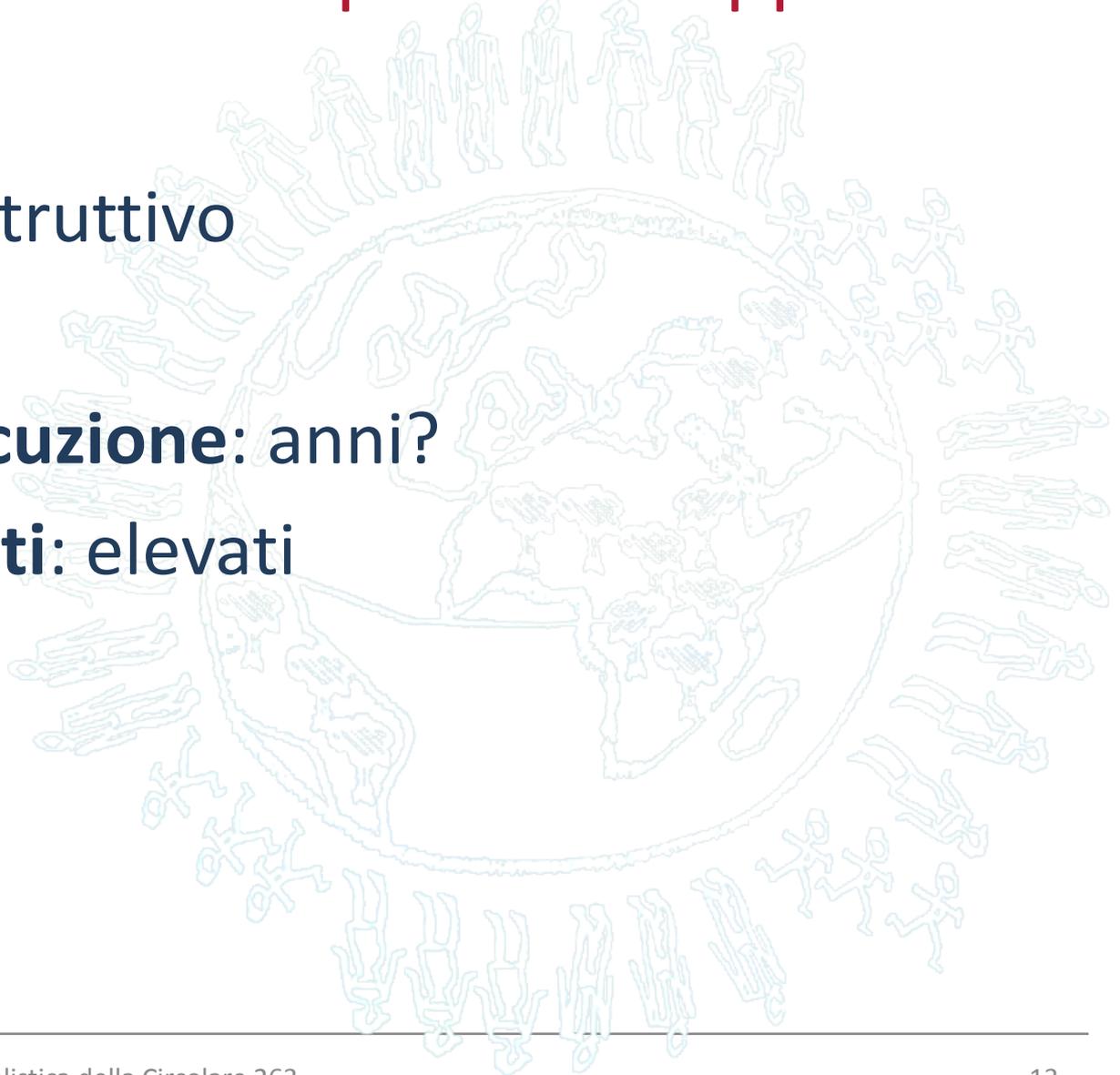
Approccio ricostruttivo

- **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

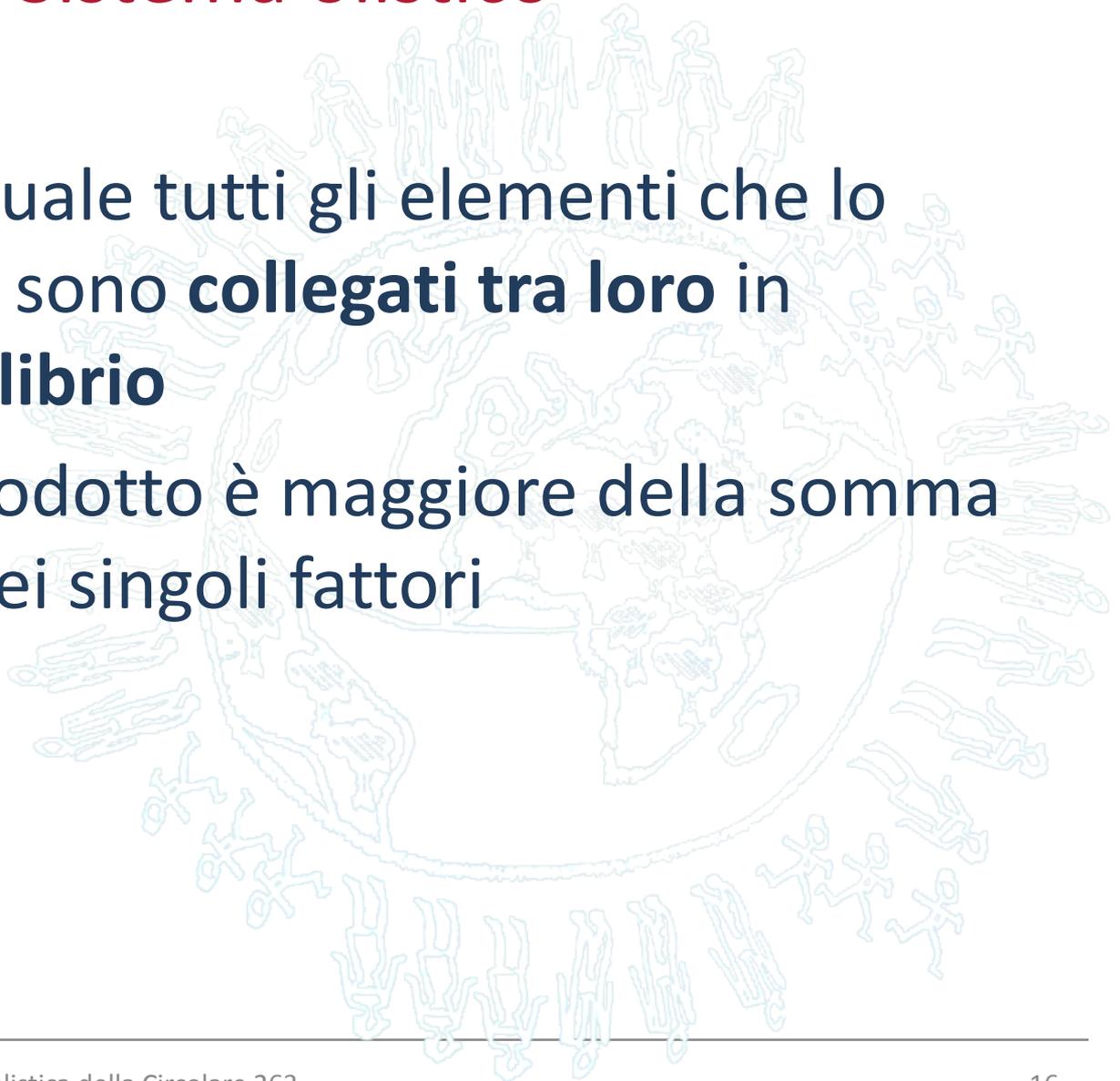
Holistic approach

Forma

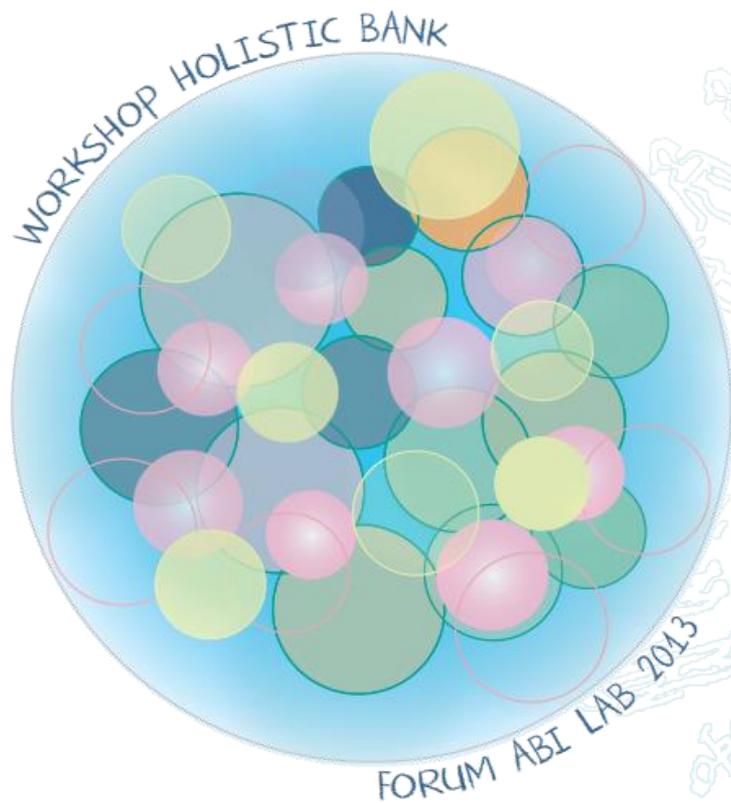
Sostanza

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



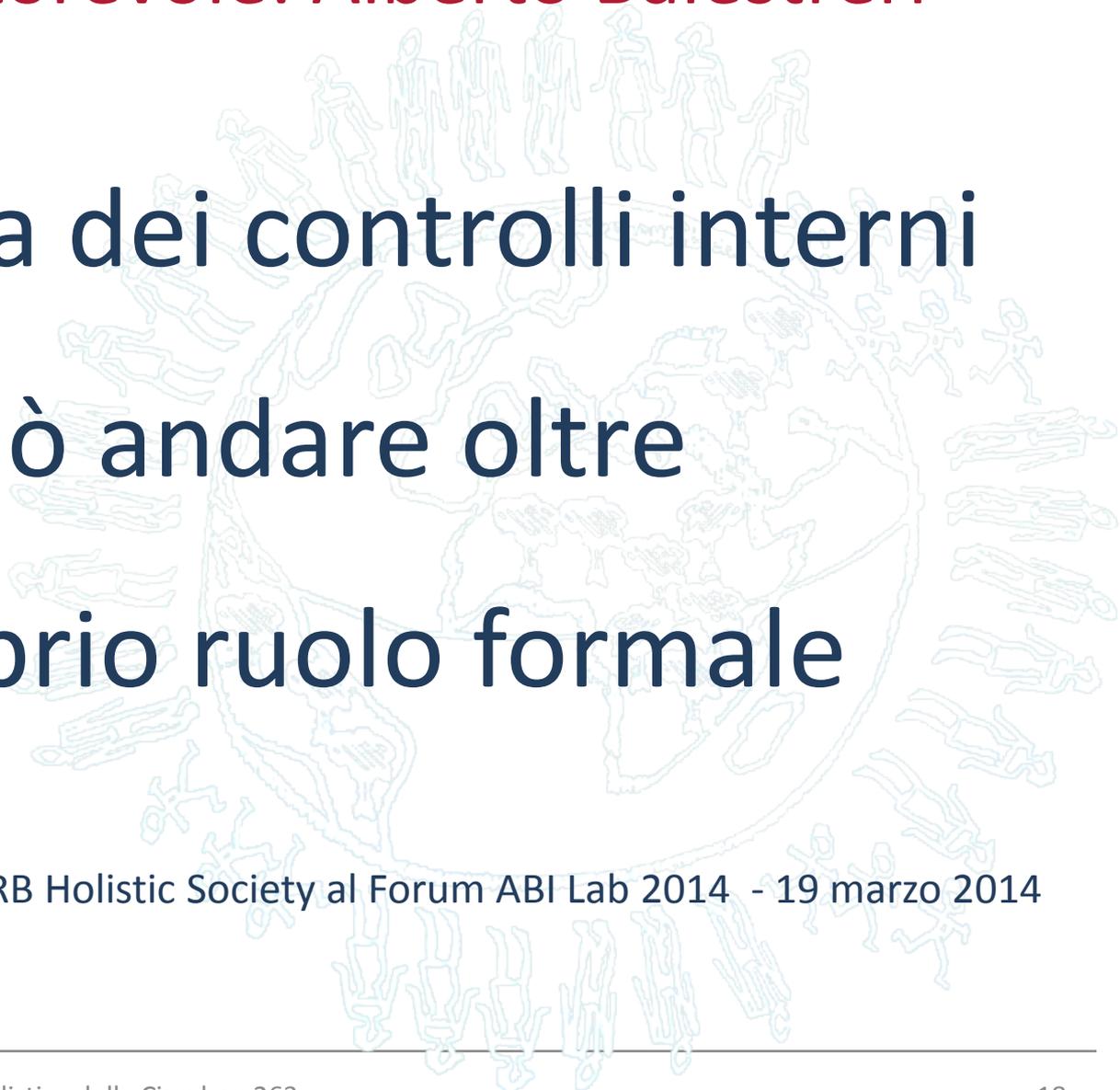
Marzo 2013



Marzo 2014

Parere autorevole: Alberto Balestreri

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



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

Parere autorevole: Alberto Balestreri



Parere autorevole: Alberto Balestreri

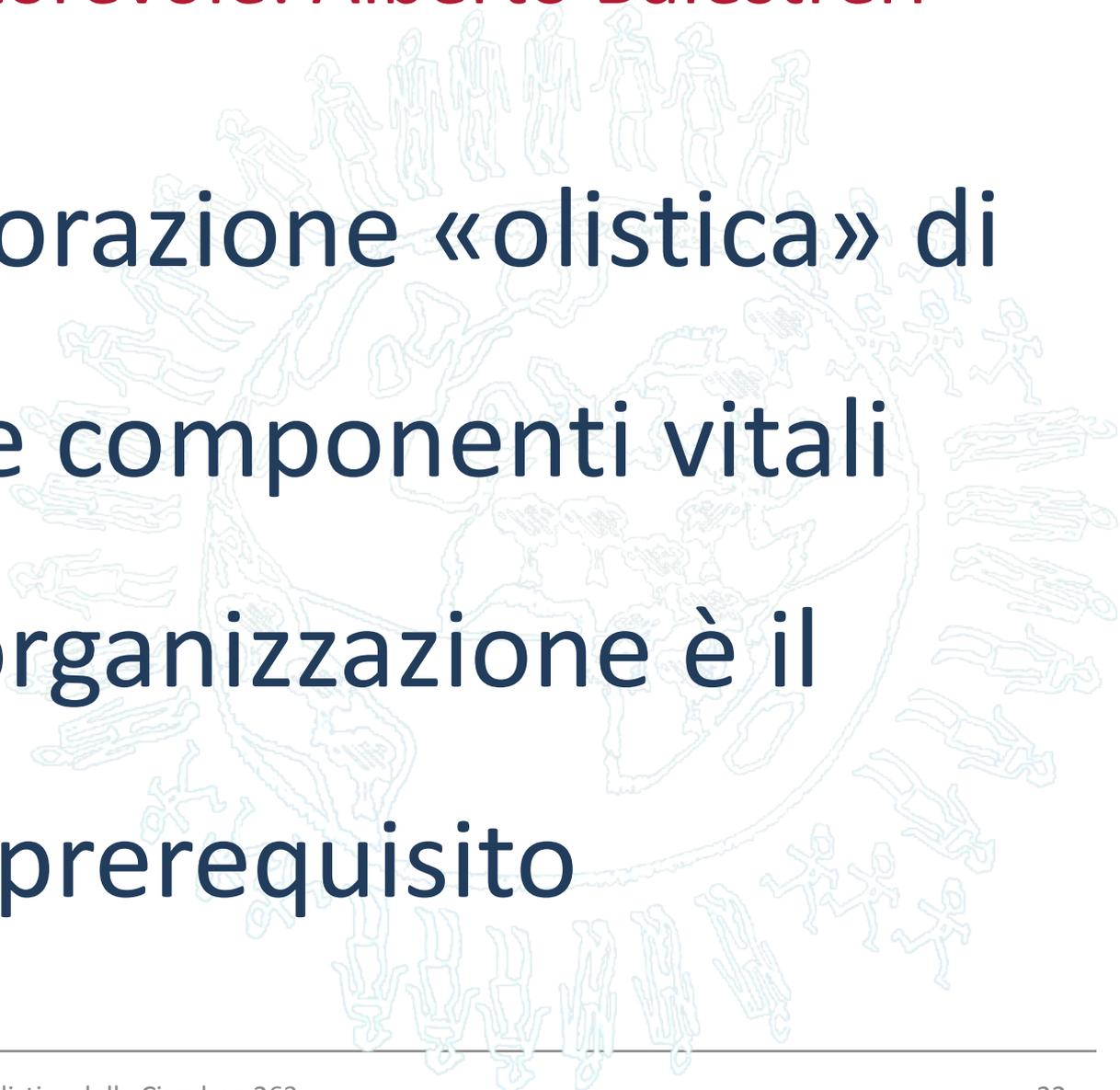
Può diventare determinante nel
favorire il raggiungimento degli
obiettivi strategici
e nel migliorare le performance

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 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

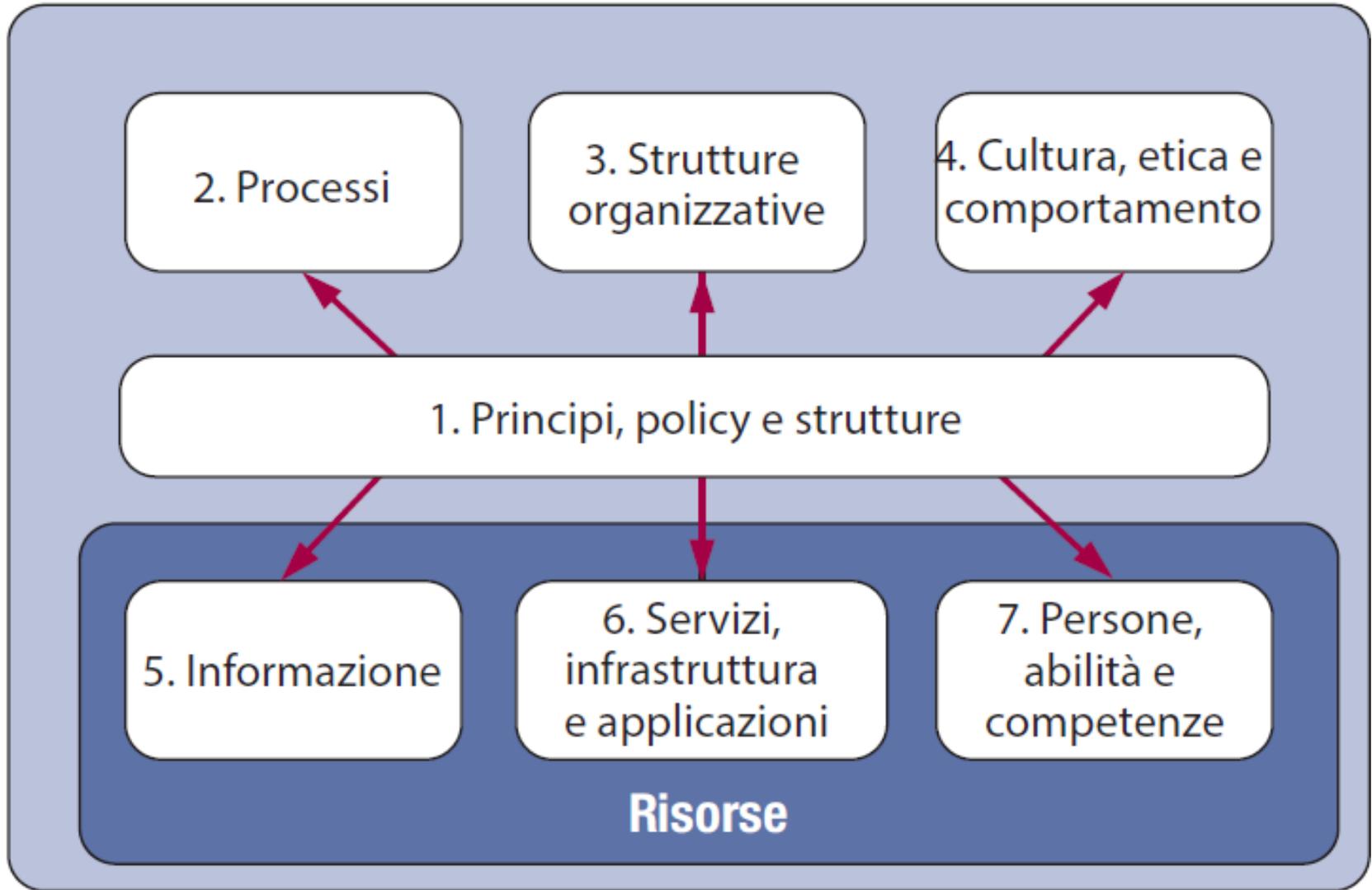
Favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali con un approccio «olistico» che consideri l'azienda nel suo insieme, applicando un'infrastruttura integrata



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

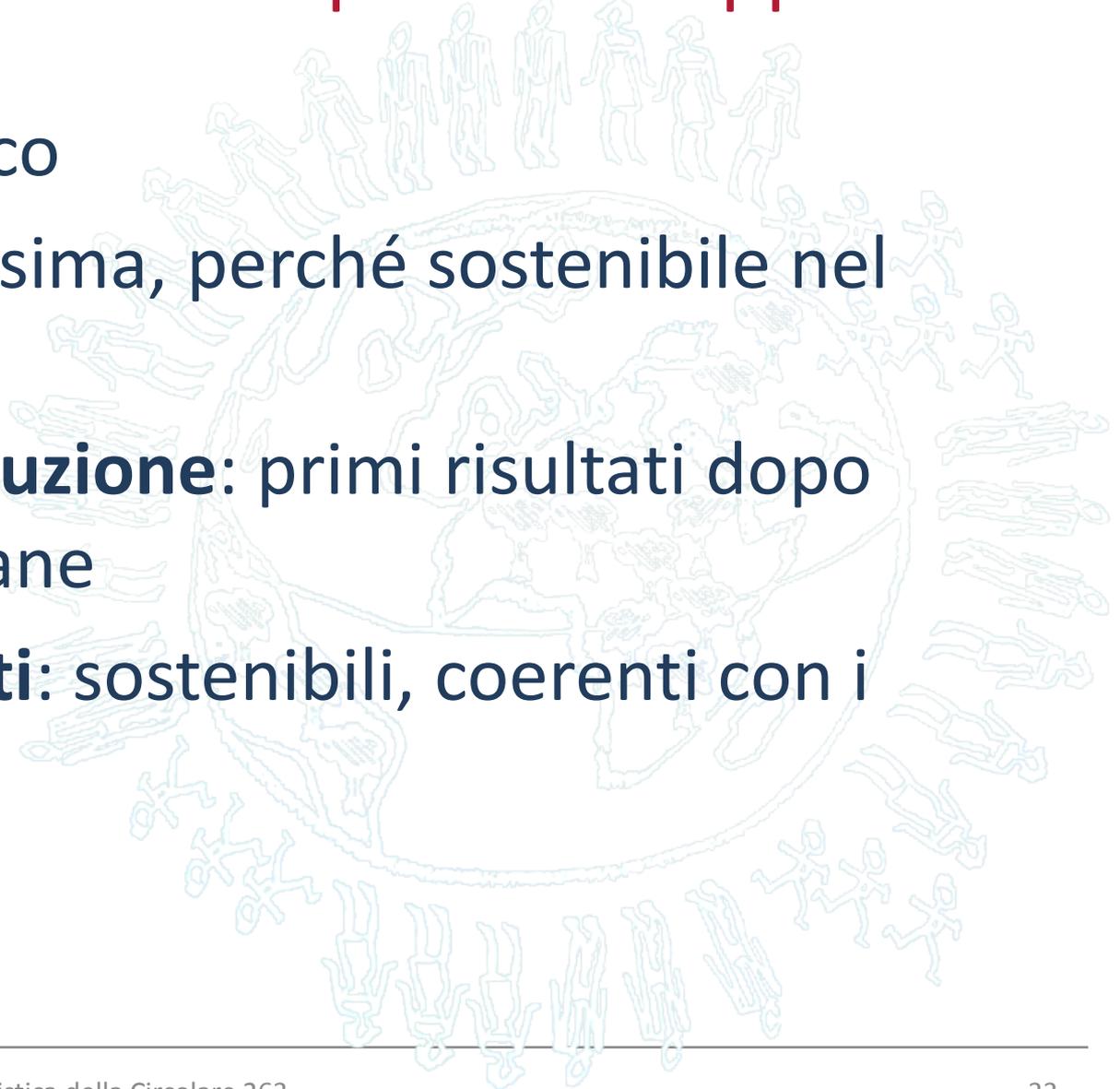
Approccio olistico

- **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)

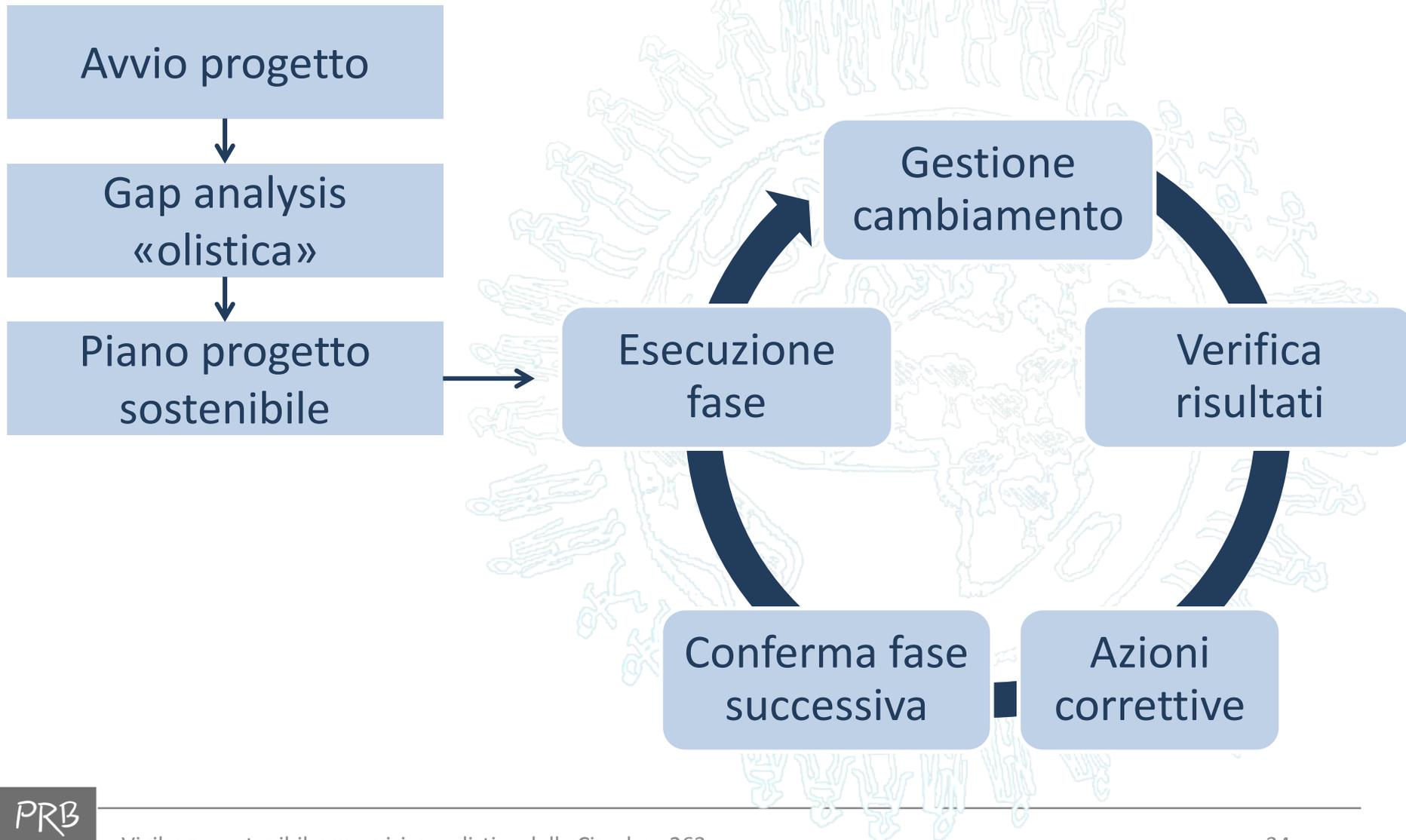
Applicazione delle disposizioni: approcci

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

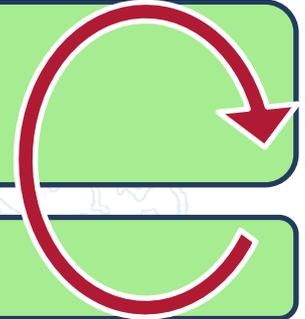
5. Analisi di ciò che avviene e miglioramento continuo

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