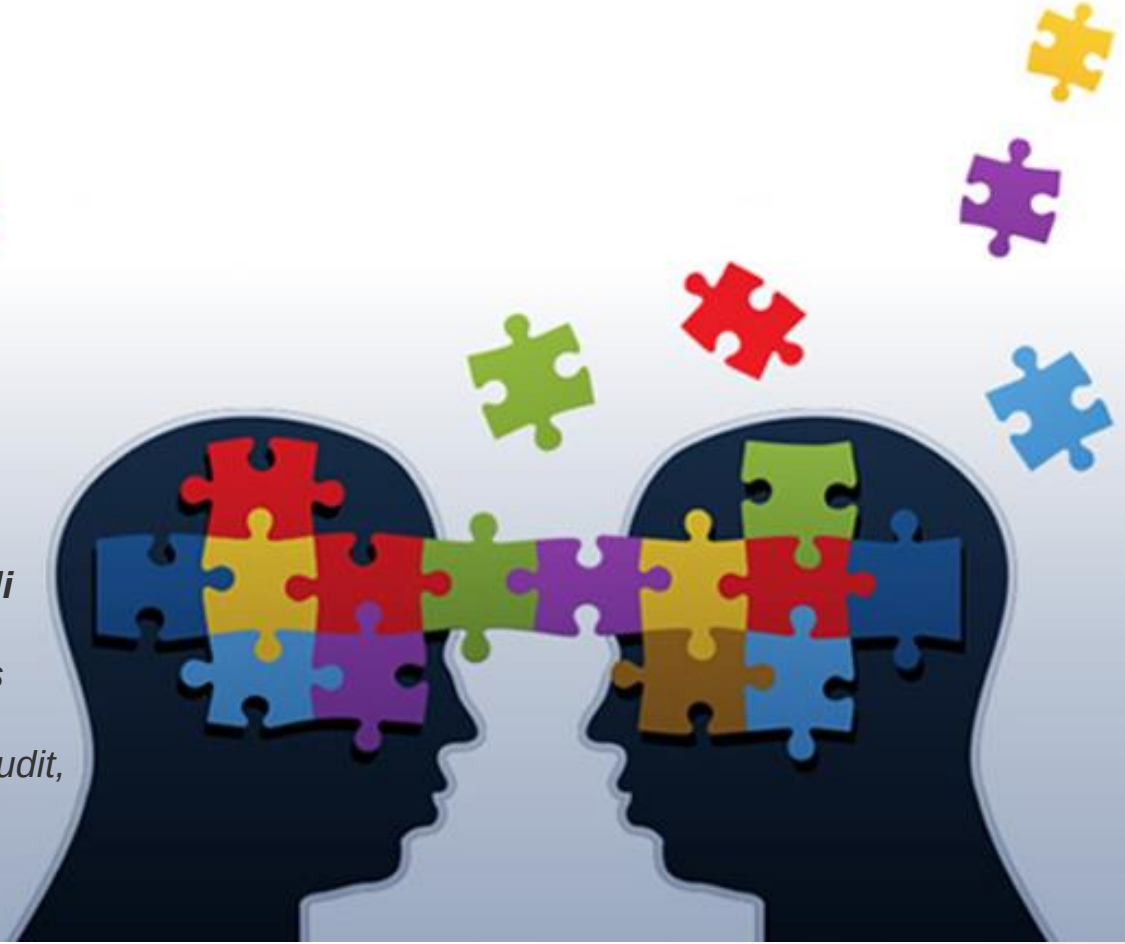
SOFTWARE AG
USER GROUP
2018

Dal sistema dei controlli interni alla Governance Integrata

L'evoluzione del sistema dei controlli interni integrato per la verifica della sostenibilità del modello di business aziendale

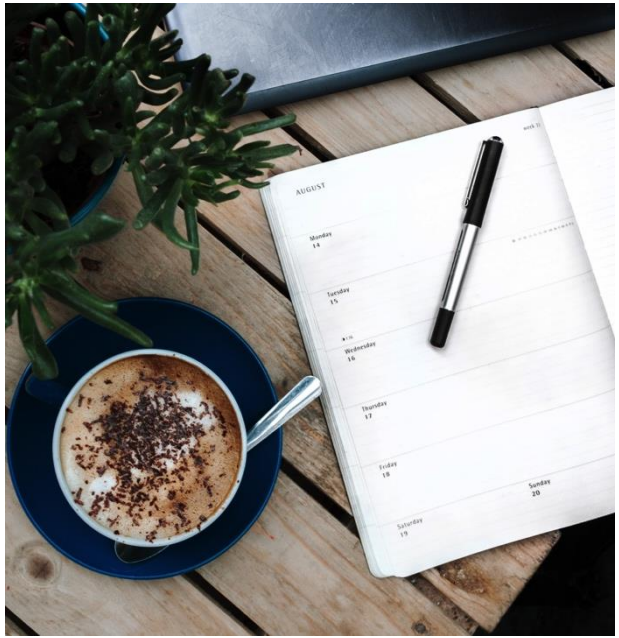
Marco Sgura - Responsabile Internal Audit, Cassa di Risparmio di Bolzano

Vincenzo Carolla - Managing Partner, IMC-Group



ENTERPRISE BUSINESS SOLUTIONS · im group · imola project partners · PROCESS FACTORY processi persone risultati · software AG

AGENDA



- Chi Siamo
- Premessa
- Il sistema dei Controlli Integrato in Sparkasse
- I risultati raggiunti
- Le lezioni apprese
- Le evoluzioni in corso
- La Governance Integrata
- Conclusioni

CHI SIAMO
IMC - GROUP

Aiutiamo i nostri clienti ad affrontare le nuove sfide del mercato globale attraverso soluzioni capaci di migliorare l'efficacia e l'efficienza delle organizzazioni, di mutare il modo in cui competono nei propri mercati determinandone un vantaggio competitivo.

Processi, Persone, Rischi e Tecnologie.

Le soluzioni che disegniamo agiscono come agenti di cambiamento su Processi, Persone, Rischi e Tecnologie.

20+
ANNI
DI ESPERIENZA

50+
CLIENTI

20+
PERSONE

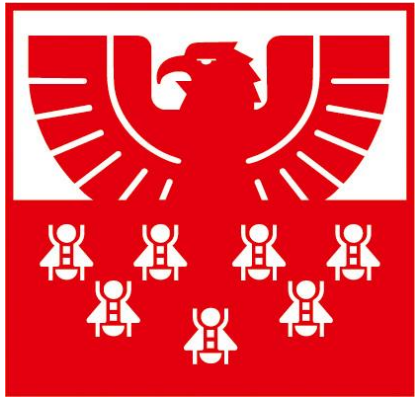
37+
PROGETTI
DI SUCCESSO

COMPETENZE

Il Gruppo opera a livello internazionale sulle seguenti tematiche:

- Process Management
- Risk & Compliance Management
- Outsourcing delle Funzioni di Controllo
- Dimensionamento delle Strutture Organizzative
- IT Governance & Enterprise Architecture
- Performance Improvement Management

CHI SIAMO
IL GRUPPO SPARKASSE



100%
SPARIM

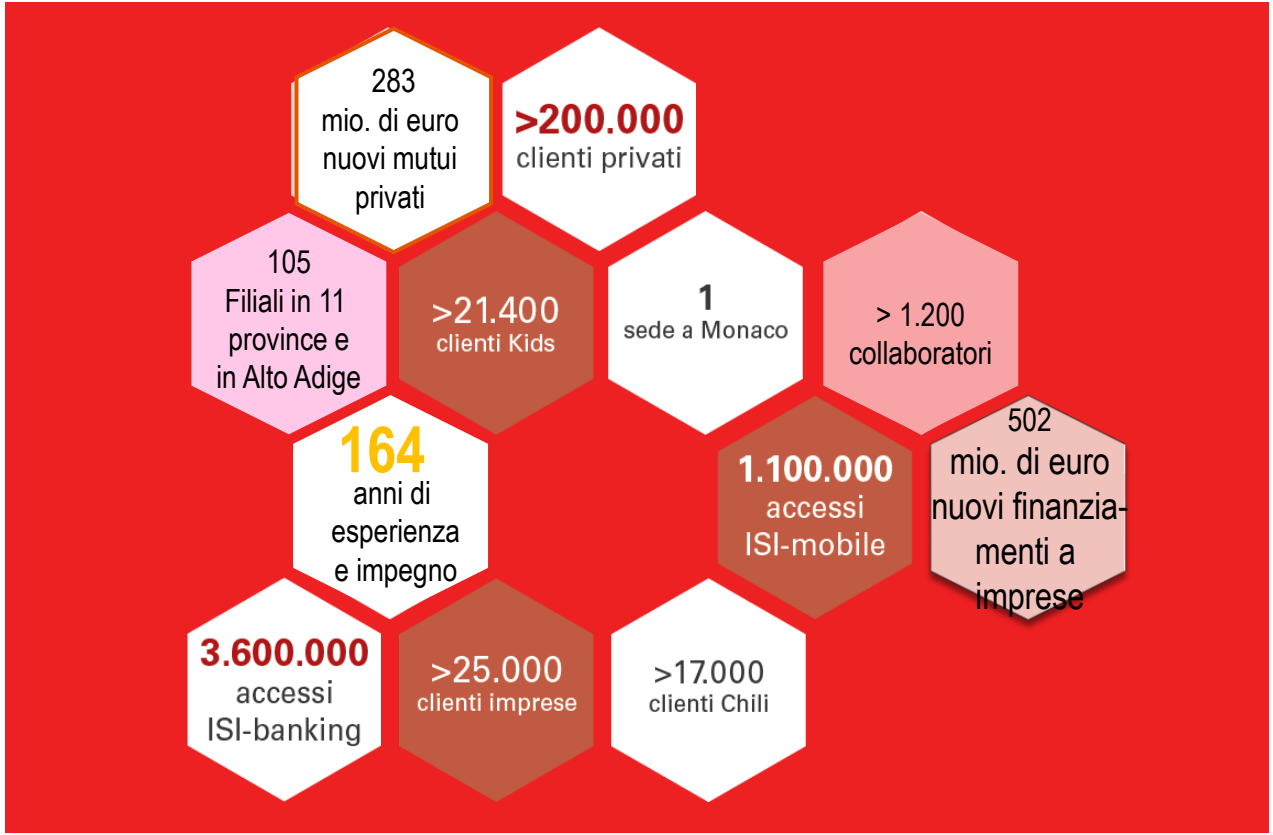
100%
SPARKASSE HAUS
CASSA DI RISPARMIO CASA
(società controllata)

7,80%
MEDIOCREDITO INVESTITIONSBANK
TRENTINO ALTO ADIGE SÜDTIROL

6,48%
CEDACRI GROUP

97,81%
RAETIA SGR
(in liquidazione)

CHI SIAMO
II NUMERI



CHI SIAMO
LE NOSTRE FILIALI

164
anni

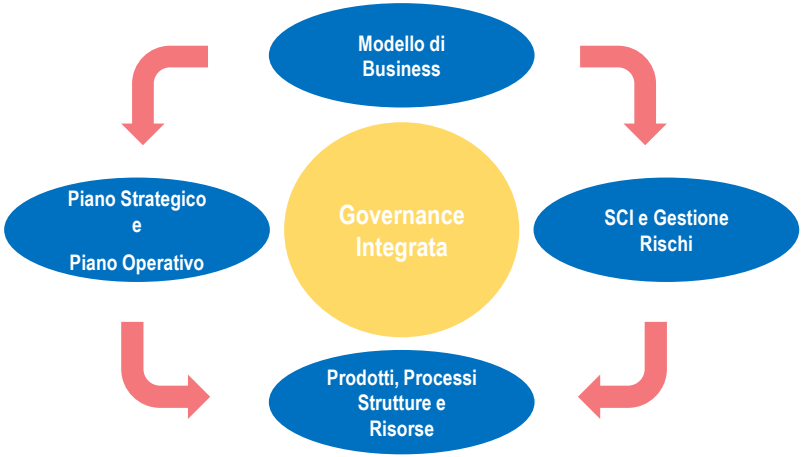
105
filiali

> 1.200
collaboratori

PREMESSA

- Il **Sistema dei Controlli Interni** è costituito dall'insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure che mirano ad assicurare, nel rispetto della sana e prudente gestione, il conseguimento delle seguenti finalità[1]:
  - ✓ verifica dell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali;
  - ✓ contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca (Risk Appetite Framework - "RAF");
  - ✓ salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;
  - ✓ efficacia ed efficienza dei processi aziendali;
  - ✓ affidabilità e sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche;
  - ✓ prevenzione del rischio che la banca sia coinvolta, anche involontariamente, in attività illecite (con particolare riferimento a quelle connesse con il riciclaggio, l'usura ed il finanziamento al terrorismo);
  - ✓ conformità delle operazioni con la legge e la normativa di vigilanza, nonché con le politiche, i regolamenti e le procedure interne.

(1) Circolare Banca d'Italia n. 285/2013 "Disposizioni di vigilanza per le banche"



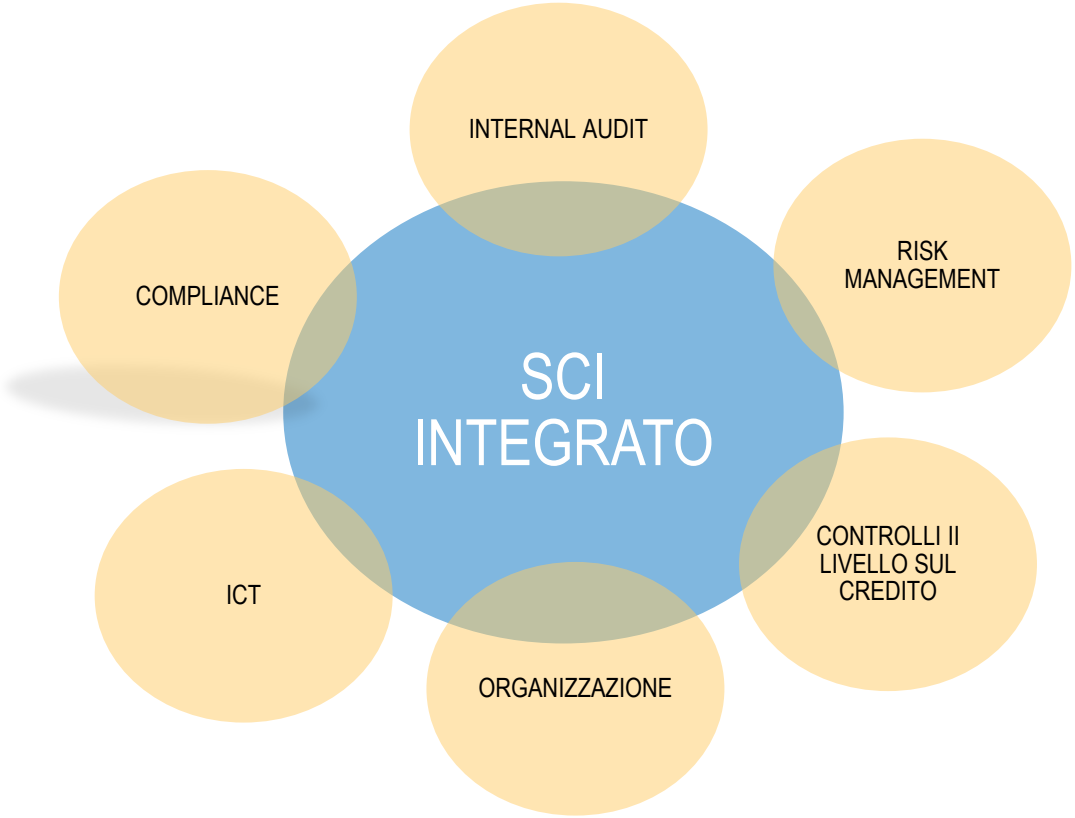
- La **Governance Integrata** è il Governo degli elementi che costituiscono il processo di generazione e protezione del valore di una azienda

IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTEGRATI IN SPARKASSE
IL CONTESTO

- Le principali motivazioni che hanno portato la Banca ad avviare attività progettuali specifiche sul tema del Governo del Rischio secondo le logiche di un Sistema dei Controlli Interni Integrato sono state:
  - ✓ Definire una chiara attribuzione dei compiti e delle responsabilità
  - ✓ Adottare un approccio «Risk Based» secondo le indicazioni della Vigilanza
  - ✓ Incrementare l'incisività nella sistemazione delle anomalie da parte delle funzioni di controllo e di tutti gli attori coinvolti
  - ✓ Integrare i processi di gestione dei rischi e dei controlli nel processo di pianificazione strategica e definizione del piano operativo
  - ✓ Estendere il perimetro di conformità a tutti i processi della Banca
  - ✓ Individuare le sinergie tra le Funzioni di Controllo

Il Sistema dei Controlli Integrati in Sparkasse

Obiettivi del progetto



Consentire alla Banca di operare con:

- ✓ Tassonomie condivise
  - Processi
  - Strutture Organizzative
  - Rischi
  - Legal Inventory
- ✓ Coinvolgimento e collaborazione della definizione dei processi e dei controlli
- ✓ Svolgimento delle attività specifiche secondo il principio di indipendenza
- ✓ Coordinamento e collaborazione nella definizione delle azioni correttive

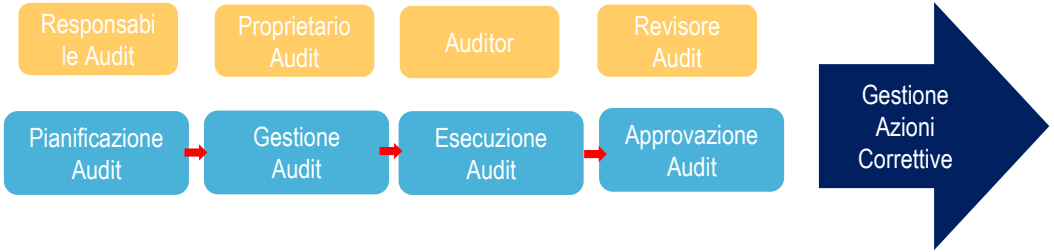
Il Sistema dei Controlli Integrati in Sparkasse
Il Piano di lavoro

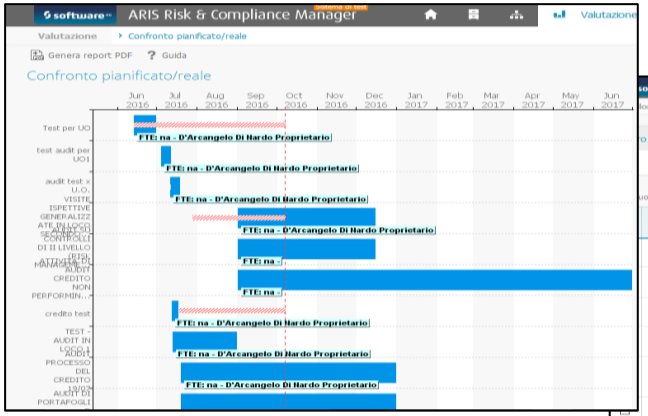
- Elapsed di 9 mesi

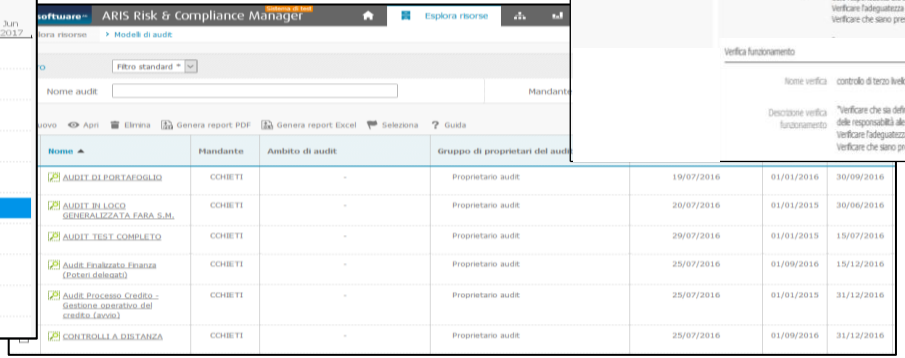
Cantiere/Macro attività	2017									2018
	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Gen
Kick off e Workshop										
Installazione Ambienti										
Requisiti e Parametrizzazione										
Test e Fine Tuning										
Cantiere Integrazione										
Formazione										
Go Live e Supporto on the job										

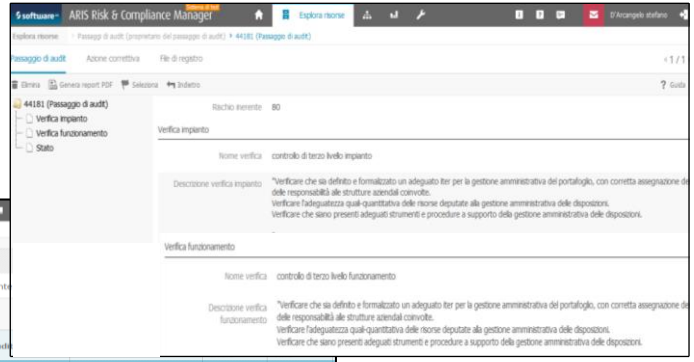
Il Sistema dei Controlli Integrati in Sparkasse
Focus Internal Audit

- Progetta le verifiche di impianto e di funzionamento per i presidi di controllo (check list)
- Pianifica ed esegue le verifiche al fine di valutare l'adeguatezza del sistema dei controlli interni
- Suggerisce le eventuali azioni correttive da intraprendere gestendone l'intero processo fino al follow-up
- Effettua il monitoraggio dei KRI's



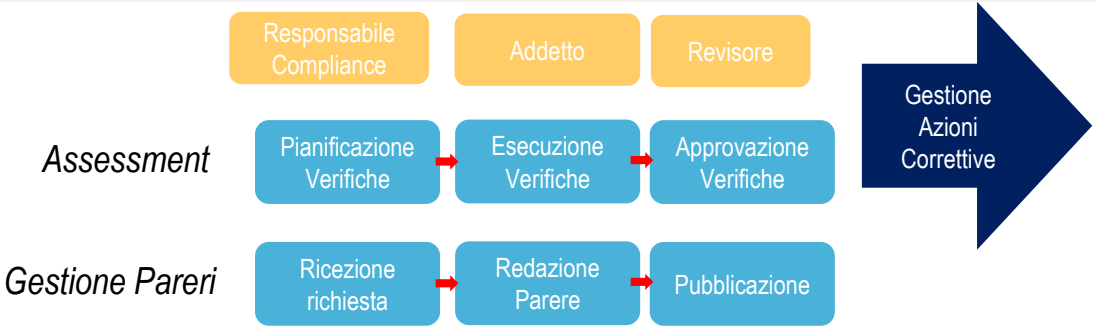


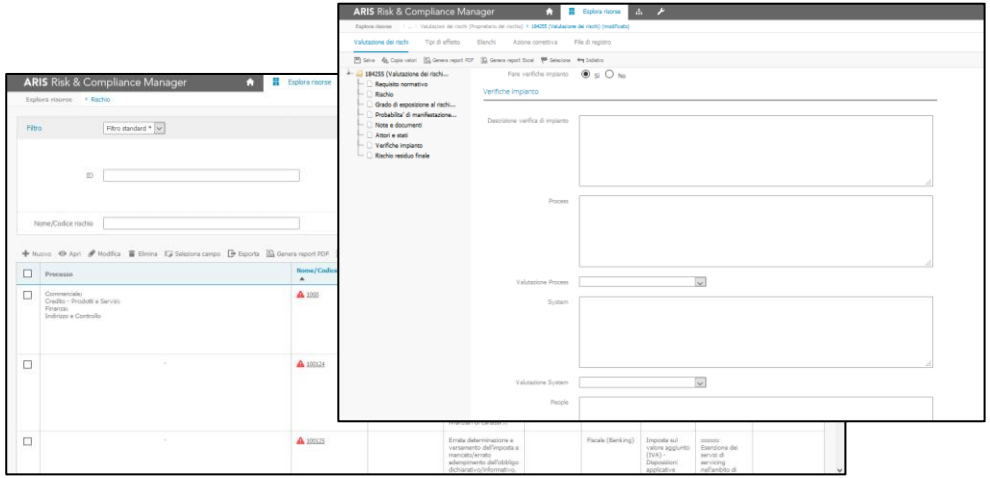


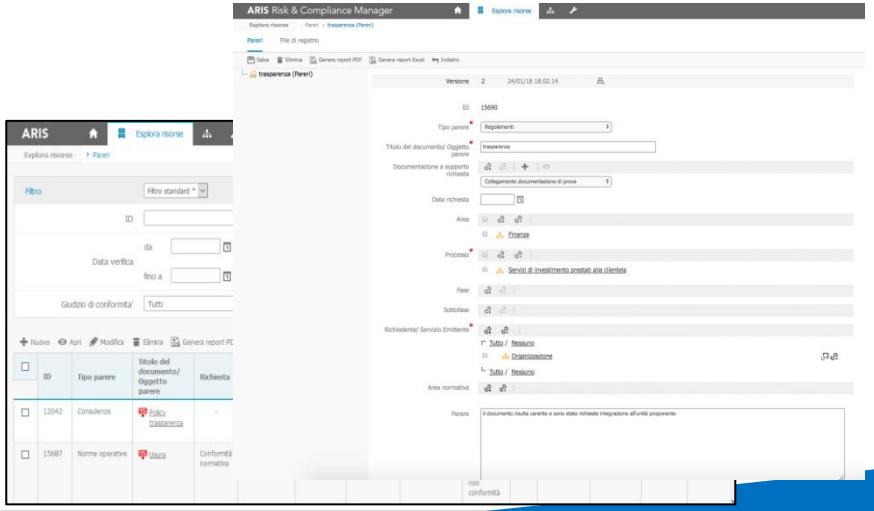


Il Sistema dei Controlli Integrati in Sparkasse
Focus Compliance

- Gestione e Aggiornamento della Legal Inventory
- Definizione del Perimetro (Req. Normativi e Rischi)
- Valutazione del Rischio (dal Rischio Inerente al Rischio Residuo)
- Gestione Pareri
- Gestione delle Azioni Correttive e Follow Up
- Monitoraggio e reporting del rischio di non conformità

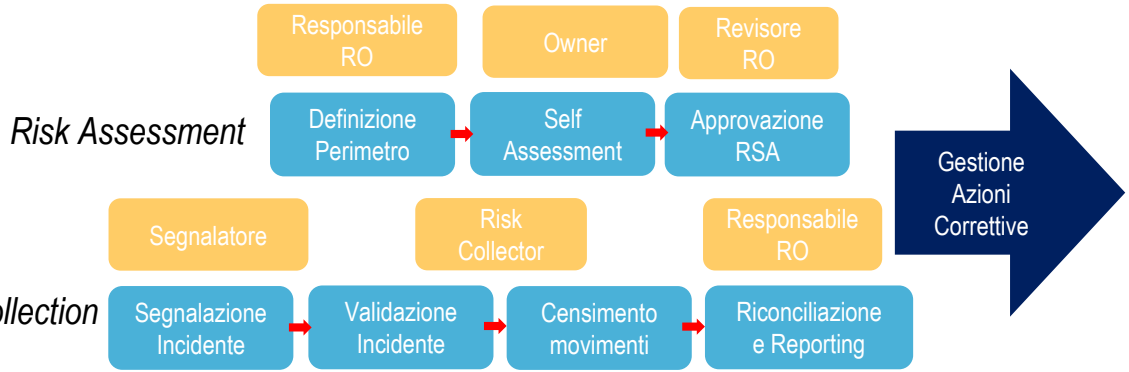


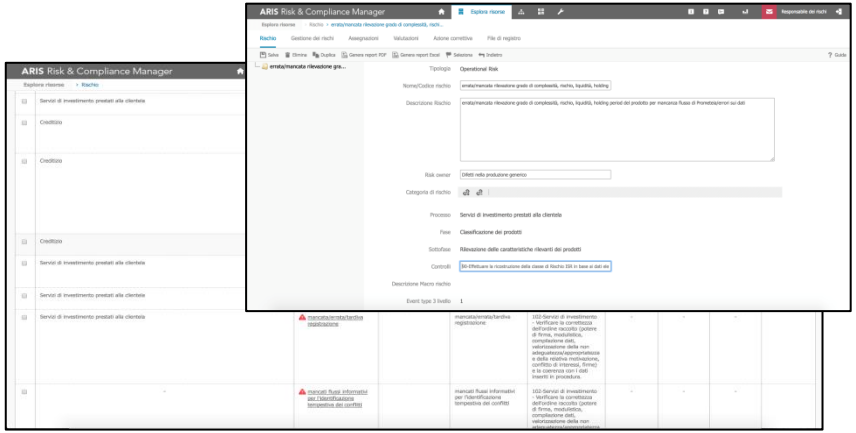


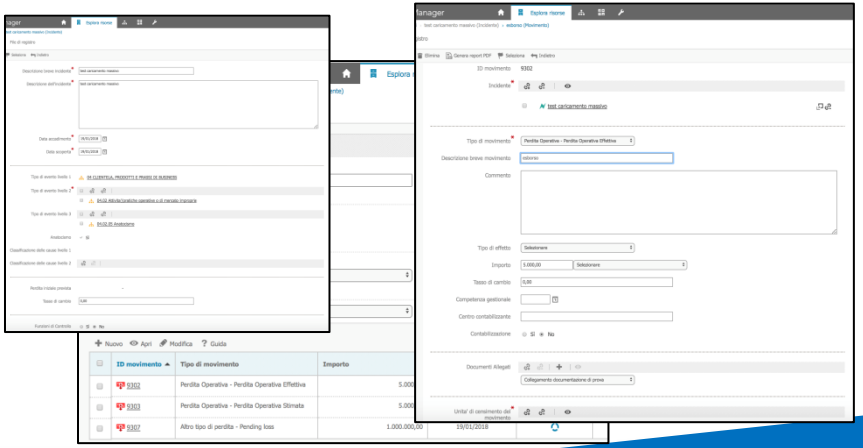


Il Sistema dei Controlli Integrati in Sparkasse
Focus Risk Management

- Gestione dei Fattori di Rischio e degli Event Type
- Gestione del Self Risk Assessment
- Gestione del Rischio IT
- Gestione della Loss Data Collection
- Export DIPO e import massivi
- Gestione delle Azioni di Mitigazione
- Monitoraggio e reporting del rischio operativo

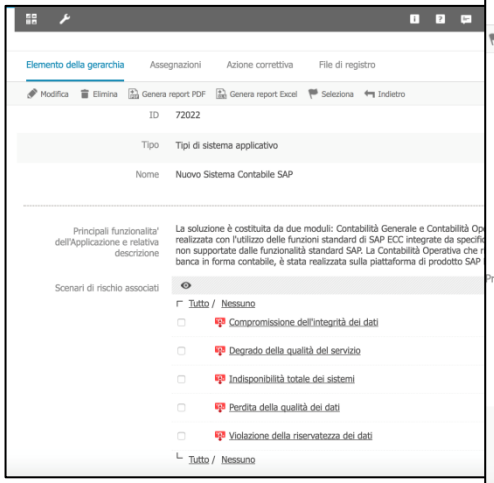


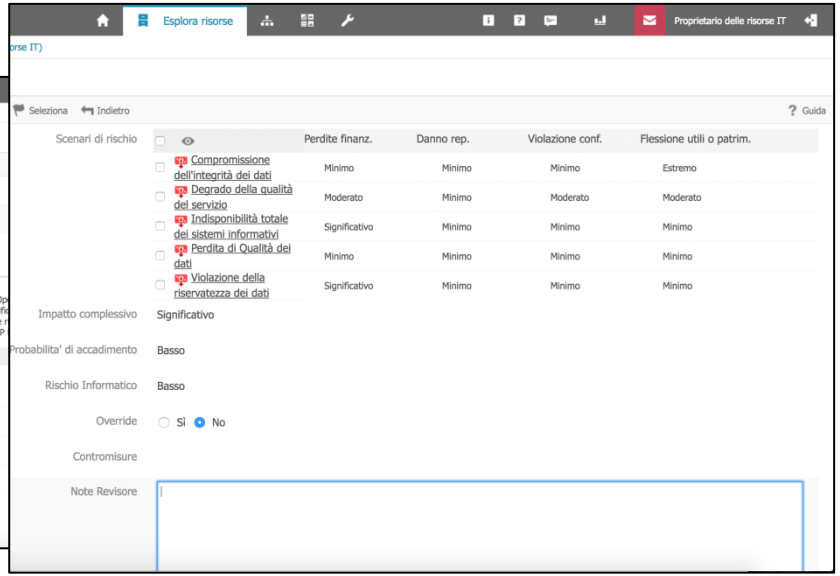




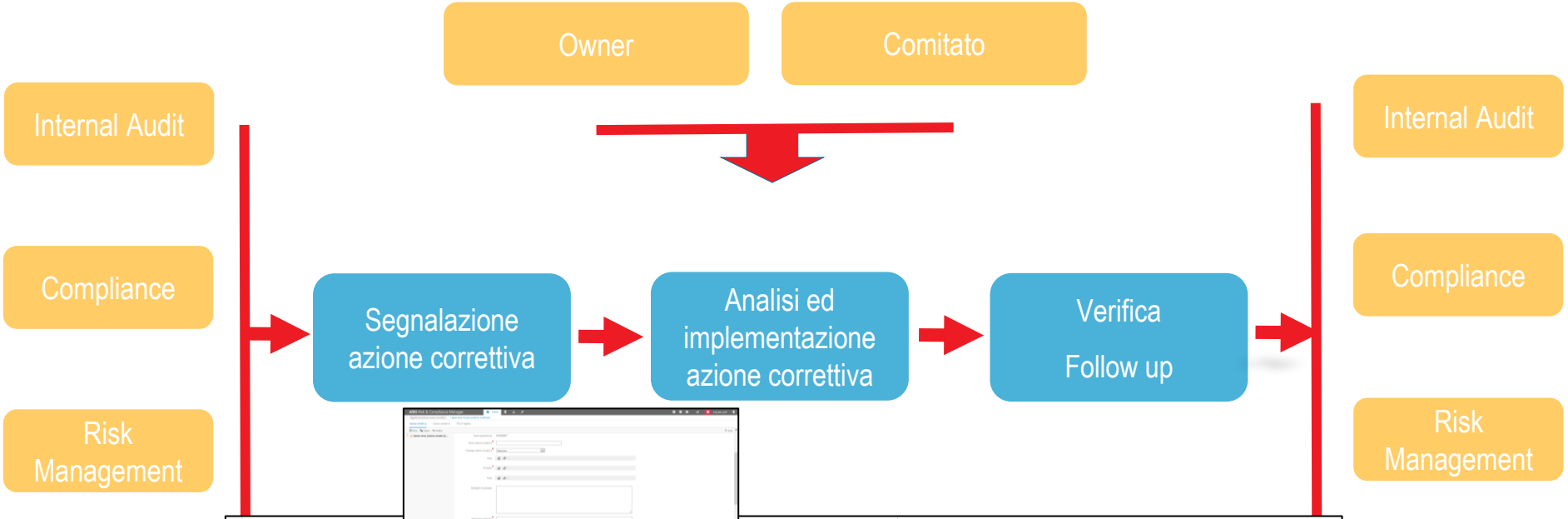
Il Sistema dei Controlli Integrati in Sparkasse
Focus Rischio Informatico

- Censimento Risorse Informatiche
- Valutazione degli Impatti
- Monitoraggio e reporting del rischio informatico





Il Sistema dei Controlli Integrati in Sparkasse
Focus Azioni Correttive

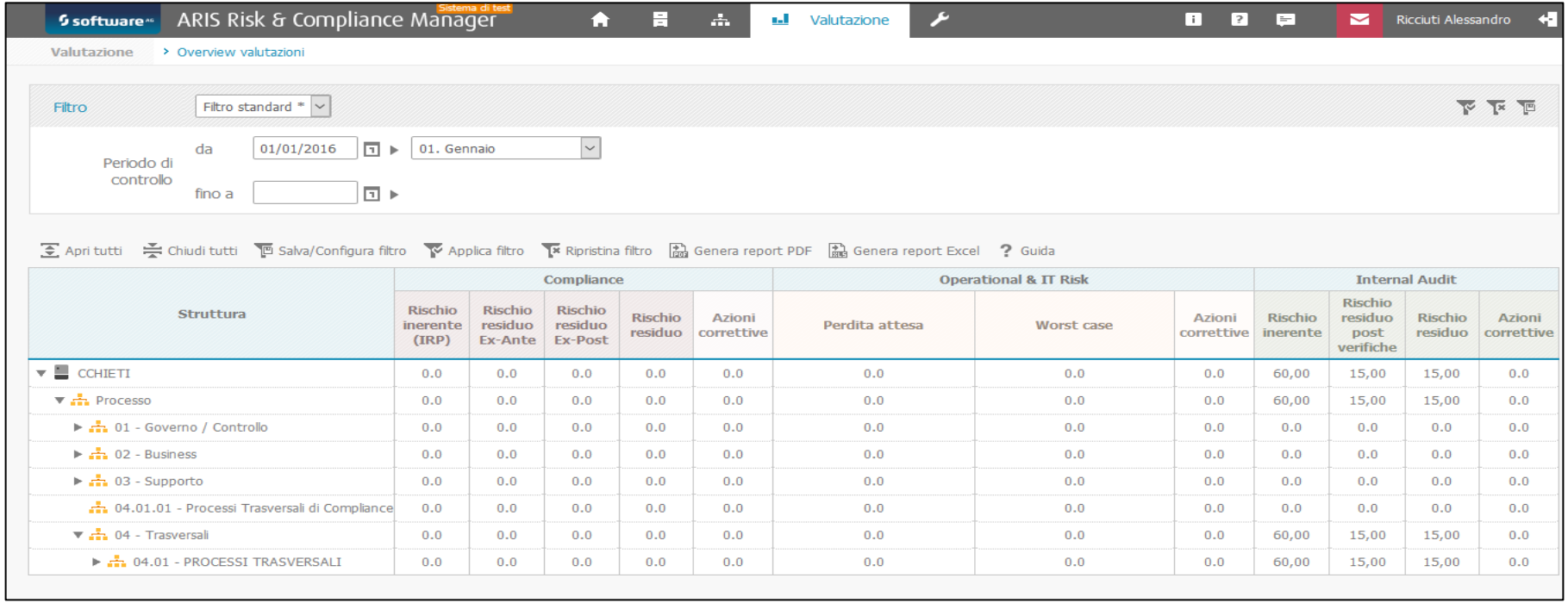


Apri Modifica Gene

☐	ID ▲	Processo	Rilevanza	Nome azione correttiva	Unita' Segnalante	Scadenza	SP	SR	SS	Rilevante per TdB	SAL	Intervento proposto	Data apertura del rilievo	Unita'
☐	87365			correttiva IA 06.11		15/11/2017				×	Selezionare	descrizione azione correttiva proposta	-	
☐	164515	Creditizio		26.11.17		28/11/2017				×	Selezionare	-	-	
☐	181931	Creditizio		aggiornamento normativa	802 - Internal Audit	17/12/2017				×	Selezionare	-	-	

IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTEGRATI IN SPARKASSE

TABLEAU DE BOARD



Struttura	Compliance					Operational & IT Risk			Internal Audit			
	Rischio inerente (IRP)	Rischio residuo Ex-Ante	Rischio residuo Ex-Post	Rischio residuo	Azioni correttive	Perdita attesa	Worst case	Azioni correttive	Rischio inerente	Rischio residuo post verifiche	Rischio residuo	Azioni correttive
CCHIETI	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	60,00	15,00	15,00	0.0
Processo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	60,00	15,00	15,00	0.0
01 - Governo / Controllo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
02 - Business	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
03 - Supporto	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
04.01.01 - Processi Trasversali di Compliance	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
04 - Trasversali	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	60,00	15,00	15,00	0.0
04.01 - PROCESSI TRASVERSALI	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	60,00	15,00	15,00	0.0

I Risultati Raggiunti

- I principali risultati raggiunti sono:

  - ✓ Nuovo Framework del Sistema di Gestione dei Controlli Interni in ottica Risk Based
  - ✓ Nuovi processi interfunzionali e relativi flussi informativi tra le FAC e tra queste e gli organi aziendali
  - ✓ Piattaforma tecnologica per la gestione integrata dei processi, rischi e controlli
  - ✓ Governo del Ciclo di vita del Rischio

LA LEZIONE APPRESA

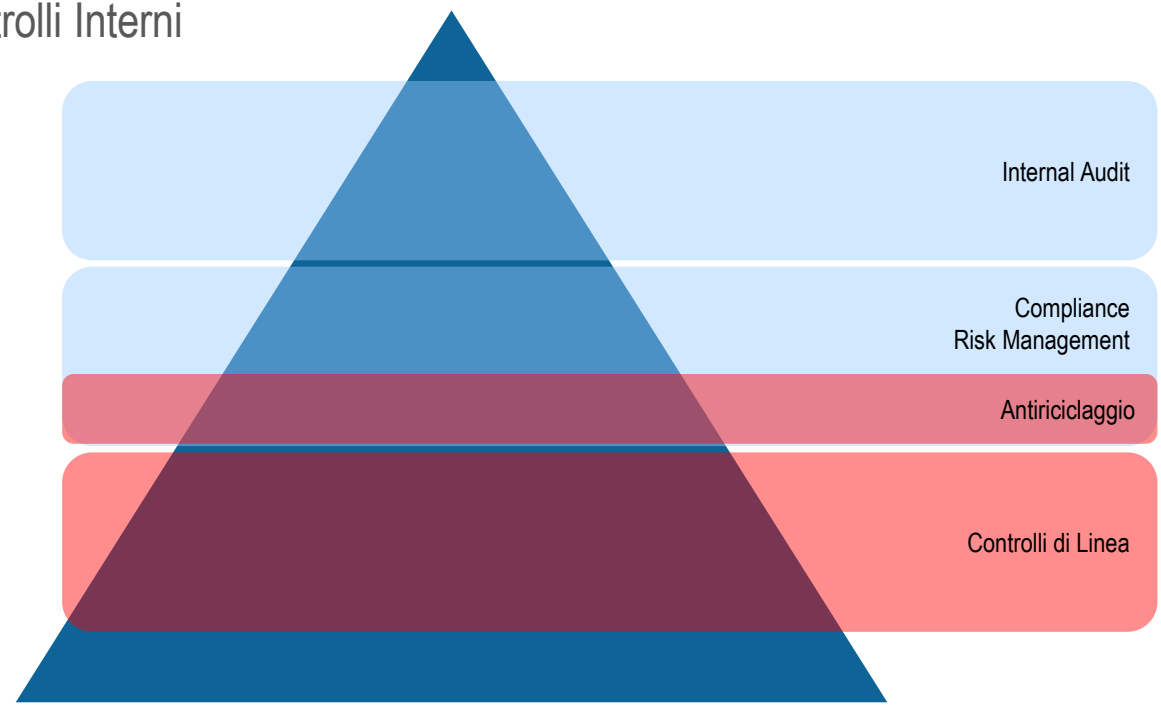
- I progetto ha consentito di evidenziare gli aspetti rilevanti di un sistema dei controlli interni efficace ed efficiente ponendo le basi per l'ottimizzazione dei processi finalizzati a raggiungere l'eccellenza operativa.

- Ciò ha avuto dei riflessi importanti sugli aspetti culturali legati alla consapevolezza da parte di tutti gli attori coinvolti nel processi di gestione dei rischi e delle azioni poste a base del processo di prevenzione e mitigazione degli stessi

- L'adozione di una metodologia progettuale di tipo «Agile» ha consentito di rendere partecipi tutti gli attori sin dall'inizio del progetto alla parametrizzazione della piattaforma, mitigando le reazioni di resistenze al cambiamento che, in contesti complessi come questo, potrebbero essere inevitabili.

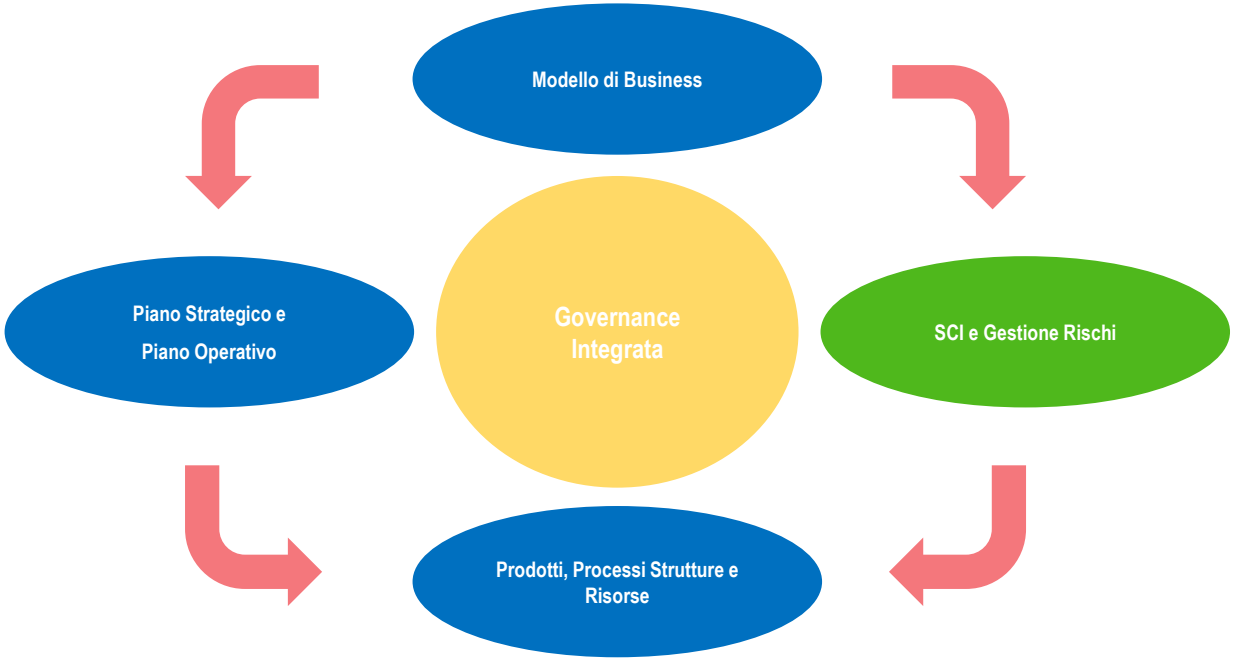
LE EVOLUZIONI IN CORSO

- Sistema dei Controlli Interni



LA GOVERNANCE INTEGRATA

- La **Governance Integrata** è il Governo degli elementi che costituiscono il processo di generazione e protezione del valore di una azienda



LA GOVERNANCE INTEGRATA
MODELLO DI BUSINESS

- Il Modello di Business è lo strumento che definisce ruoli e relazioni tra l'**azienda**, i **clienti**, i **partners** e i **fornitori** dell'organizzazione, finalizzato alla identificazione dei flussi a maggior valore aggiunto, delle informazioni vitali e dei principali benefici per tutti i soggetti coinvolti.

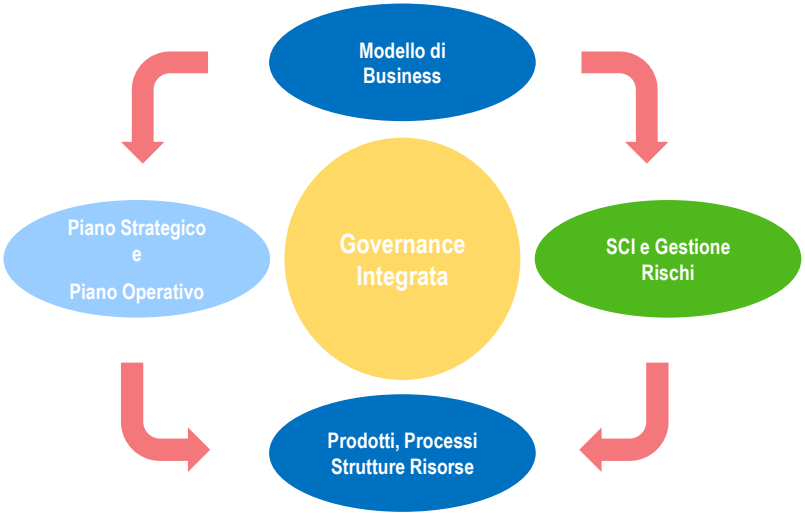
- E' possibile rappresentare il business model attraverso la schematizzazione del c.d. **Business Model Canvas (BMC)** avente l'obiettivo di rappresentare gli elementi di base della costruzione della strategia: risorse a disposizione, processi e attività che tali risorse sono chiamate a svolgere, struttura organizzativa, prodotti, fattori esterni, ecc..

<table>
<tr><th>Partners Chiave</th><th>Attività Chiave</th><th>Offerta di Valore</th><th>Relazioni</th><th>Segmenti di Clientela</th></tr>
<tr><td rowspan="3">• Investitori
• Fornitori
• Organi di Regolamentazione e Vigilanza</td><td>• Processi di Governance
• Processi di Supporto
• Processi di Business</td><td rowspan="3">• Impieghi
• Servizi
• Raccolta
• Consulenza
• Altro</td><td>• Assistenza Personale
• Automazione</td><td rowspan="3">• Depositanti
○ Retail
○ PMI
○ Corporate
• Clienti
○ Retail
○ PMI
○ Corporate</td></tr>
<tr><td>Risorse Chiave</td><td>Canali</td></tr>
<tr><td>• Personale
• Infrastrutture fisiche e IT
• Asset disponibili per gli impieghi</td><td>• Tradizionali
• Virtuali</td></tr>
<tr><th colspan="2">Struttura dei Costi</th><th colspan="3">Flussi di Ricavi</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Interessi su raccolta
• Costo Canali e Struttura Centrale</td><td colspan="3">• Margine da Interesse
• Margine da Commissioni
• Ricavi della Gestione Finanziaria</td></tr>
</table>

La Governance Integrata
Piano Strategico e Piano Operativo

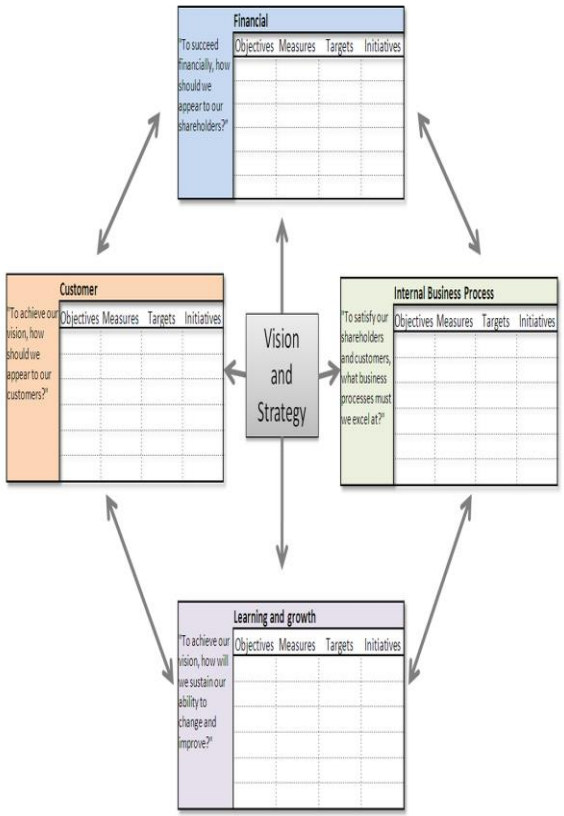
- Il Piano strategico, partendo dal business model e dalla propensione al rischio dell'azienda (Risk Appetite)definisce l'insieme degli obiettivi strategici atti a perseguire una determinata soglia di rischio/rendimento.

- Il Piano Operativo declina gli obiettivi strategici in obiettivi operativi. Tali obiettivi devono essere definiti in funzione dei diversi driver di costo e di ricavo sulla base dei rapporti di causa ed effetto tra le diverse variabili aziendali.



LA GOVERNANCE INTEGRATA
COSTRUZIONE GOVERNANCE INTEGRATA

- Nella fase di costruzione del sistema di governance integrata, può essere d'aiuto il ricorso a metodologie di controllo di gestione aziendale, in grado di mettere in relazione gli obiettivi strategici con il business model, gli obiettivi operativi e il sistema di gestione dei rischi e dei controlli. il **Modello Balanced Scorecard (BSC)**, ad esempio, con la definizione della mappa strategica, è in grado di rappresentare e misurare il coefficiente di elasticità di una variabile operativa rispetto ad un obiettivo strategico e quindi di verificare il grado di scostamento degli indicatori adottati rispetto ai target definiti.



La Governance Integrata
Esempio

Piano strategico:
- Obiettivo strategico A
- Obiettivo strategico B
- Obiettivo strategico C
- Obiettivo strategico …

Piano operativo:
- Individuare tutti gli elementi chiavi per raggiungere l'obiettivo strategico
- Definire gli indicatori e quantificare il valore target
- Sviluppare gli interventi necessari e controllare la sostenibilità finanziaria

KPI 1 | KPI 2 | KPI n

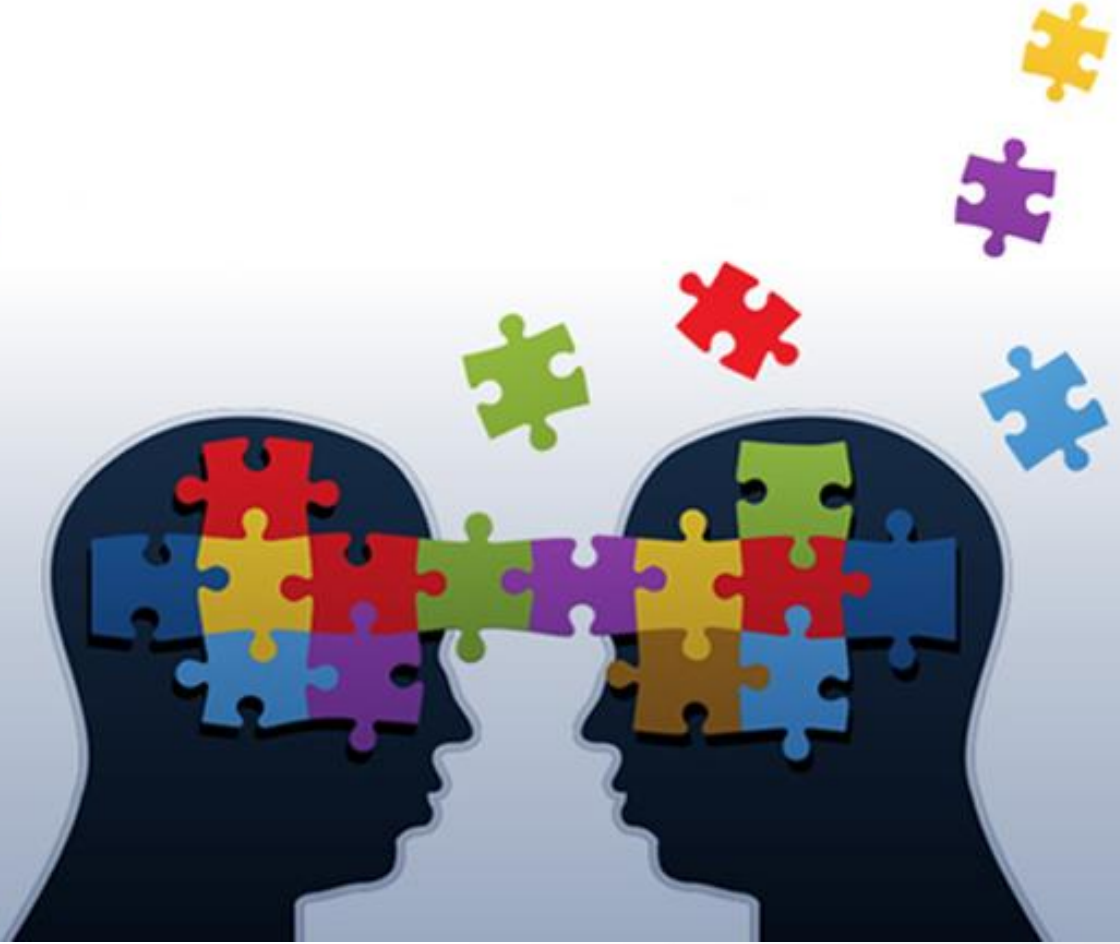
Valore target
Valore effettivo
Valore soglia

La Governance Integrata
Vantaggi

- Il sistema di Governance Integrata consente al Board di monitorare in tempo reale l'evoluzione di tutte le variabili che concorrono alla determinazione del valore aziendale, in termini di contribuzione di ciascun elemento alla formazione dei costi e dei ricavi, consentendo in ogni momento di intervenire per rivedere gli obiettivi strategici e tarare gli interventi organizzativi.

CONCLUSIONI

SOFTWARE AG
USER GROUP
2018



software AG

ENTERPRISE BUSINESS SOLUTIONS

im group

imola project partners

PROCESS FACTORY processi persone risultati