



## **Sistema dei Controlli interni - Gestione coordinata delle aree di miglioramento**

**Stefano Moni**

*Resp. Servizio Validazione e Monitoraggio*

**Convegno ABI - Basilea 3**

Roma, 16-17 Giugno 2014



**MONTE  
DEI PASCHI  
DI SIENA**  
BANCA DAL 1472

**1. INTRODUZIONE**

**2. COMITATO DI COORDINAMENTO**

**3. PROCESSO DI GESTIONE DELLE «ANOMALIE»:**

- APPROCCIO METODOLOGICO
- SOLUZIONE APPLICATIVA

## Circolare 263

Tit. V, Cap. 7, Sez. II, par. 5

COORD. A LIVELLO  
INDIVIDUALE

## Circolare 263

Tit. V, Cap. 7, Sez. V, par. 2

COORD. A LIVELLO  
DI GRUPPO

NEW

## Circolare 285

Tit. IV, Cap. 1, Sez. IV, par. 2.

COORD. A LIVELLO  
INDIVIDUALE E DI GRUPPO

► L'**Organo con funzione di Supervisione Strategica** approva:

«un **documento**, diffuso a tutte le strutture interessate, nel quale sono definiti i compiti e le responsabilità dei vari organi e funzioni di controllo, i flussi informativi tra le diverse funzioni/ organi e tra queste/i e gli organi aziendali e, 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**».

► L'**Organo con funzione di Supervisione Strategica della Capogruppo**, nell'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento, **approva**:

«un apposito **documento di coordinamento** dei controlli nell'ambito del gruppo» con la finalità di stabilire e definire «compiti e responsabilità degli organi e delle funzioni di controllo all'interno del gruppo, le procedure di coordinamento, i riporti organizzativi, i flussi informativi e i relativi raccordi».

► Il **Comitato Rischi** - che svolge funzioni di supporto all'OFSS in materia di rischi e sistema dei controlli interni - *inter alia*:

«coadiuva l'OFSS nella redazione del documento di coordinamento previsto dalla Circolare 263, Titolo V, Capitolo 7.».

«esprime valutazioni e formula pareri all'organo sul rispetto dei principi cui devono essere uniformati il sistema dei controlli interni e l'organizzazione aziendale e dei requisiti che devono essere rispettati dalle funzioni aziendali di controllo, portando all'attenzione dell'organo gli eventuali punti di debolezza e le conseguenti azioni correttive da promuovere; a tal fine valuta le proposte dell'organo con funzione di gestione».

Le Banche sono chiamate a **definire «modalità di coordinamento e collaborazione»**, a livello individuale e di Gruppo, **formalizzandole all'interno del «Documento di Coordinamento»**

# INTRODUZIONE

Perché prevedere  
«attività di  
coordinamento» ?

- ▶ Necessità di creare una più **strutturata e sistemica collaborazione tra le funzioni di controllo** e tra queste ultime e gli organi aziendali
- ▶ Sviluppo delle diverse **metodologie di controllo in base ad un modello coerente** con le strategie e l'operatività aziendale
- ▶ Creazione di una **sinergica gestione delle interrelazioni** tra le diverse funzioni aziendali di controllo soprattutto con riferimento:
  - alle attività di controllo di conformità alle norme, di controllo dei rischi operativi e di revisione interna
  - alla misurazione dei rischi, alla consulenza in materia di adeguatezza delle procedure di controllo nonché alle attività di verifica delle procedure medesime



Come garantire il  
coordinamento ?

**Principali  
modalità di  
coordinamento e  
collaborazione**

Univoca tassonomia e mappatura dei principali processi aziendali

Metriche di valutazione dei rischi e controlli comuni o riconciliabili/aggregabili

Attività di coordinamento delle Funzioni Aziendali di Controllo e delle Funzioni di Controllo assicurate da un apposito Comitato

Gestione coordinata delle Aree di miglioramento identificate dalle Funzioni Aziendali di Controllo attraverso un processo strutturato e formalizzato

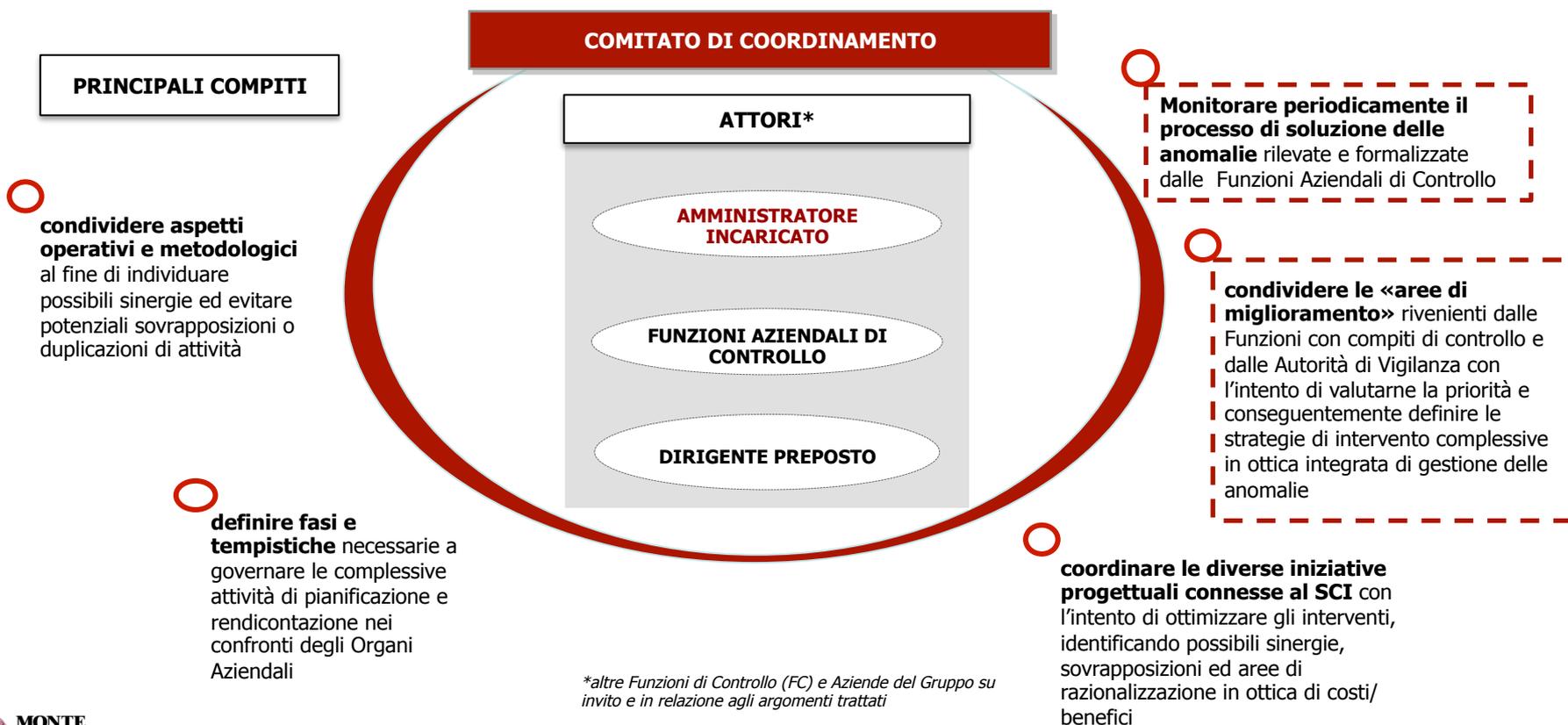
Reporting e flussi informativi standardizzati (tramite l'adozione di un linguaggio comune) ed integrati vs gli Organi Aziendali



# COMITATO DI COORDINAMENTO

## PERCHÉ PREVEDERE UN COMITATO PER IL COORDINAMENTO ?

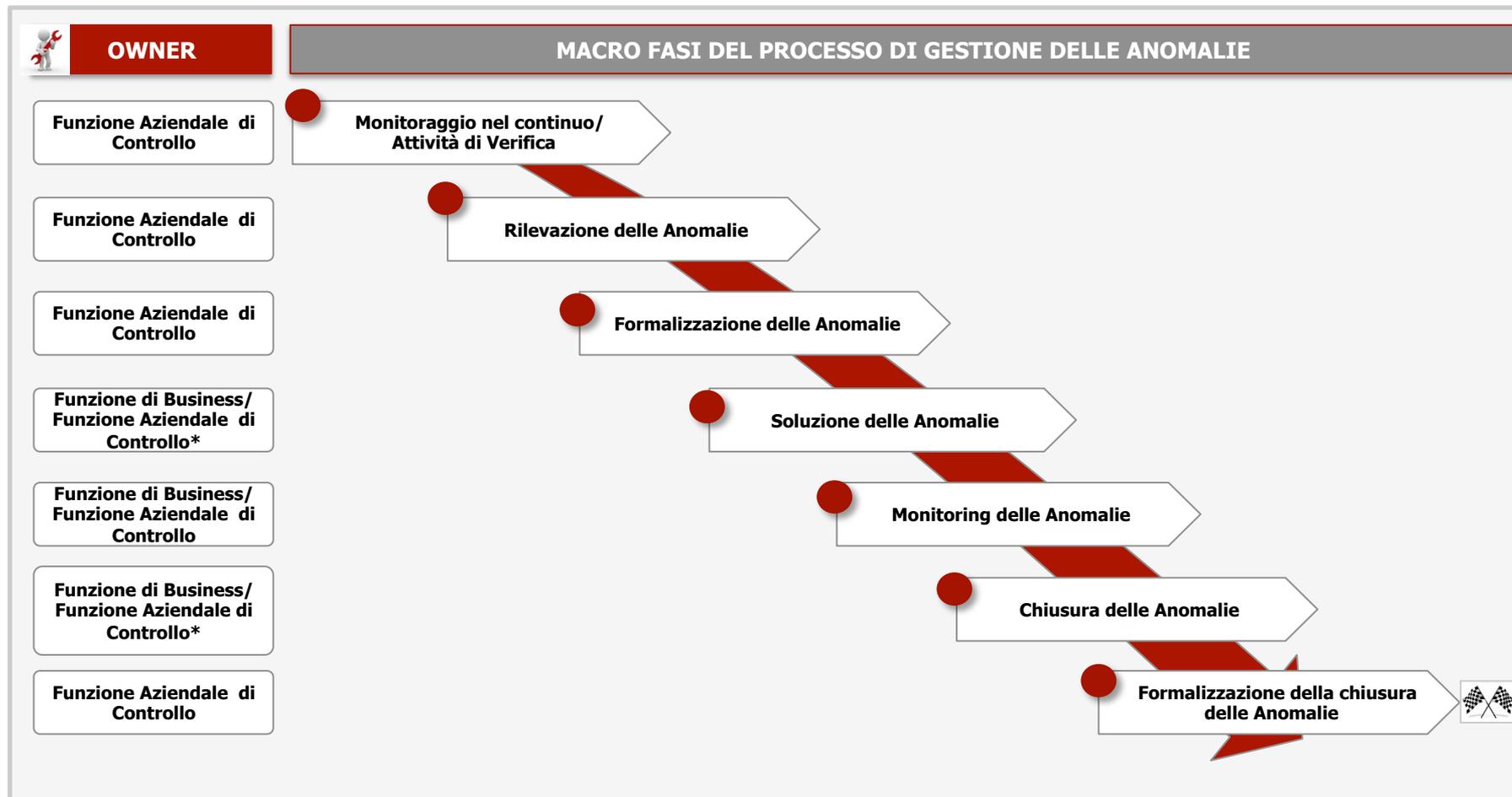
- ▶ Necessità di identificare **un'unità/ una struttura** che possa assolvere e dare concreta attuazione nel continuo al più ampio tema del **coordinamento tra le funzioni di controllo**.
- ▶ Tale funzione potrà essere tipicamente assolta da un Comitato che si configura come **momento di sintesi e di confronto tra le varie Funzioni Aziendali di Controllo** al fine di allineare l'aspetto operativo e metodologico dei diversi framework utilizzati, evitando sovrapposizioni e duplicazioni di processi, strumenti ed *effort* attraverso una serie di metodologie condivise e coordinate a livello centrale.



# PROCESSO DI GESTIONE DELLE ANOMALIE

## Approccio Metodologico

- Il processo di gestione delle Anomalie proposto prevede il coinvolgimento sia delle **Funzioni di Business** sia delle **Funzioni Aziendali di Controllo (Risk Management, Convalida, Compliance, Antiriciclaggio e Revisione Interna)**. Il processo può essere suddiviso in **n. 7 macro-fasi** di seguito sintetizzate



\* Nel caso in cui il Gap identificato riguardi direttamente una Funzione Aziendale di Controllo

# PROCESSO DI GESTIONE DELLE ANOMALIE

## Approccio Metodologico

FASE	OWNER	DESCRIZIONE ATTIVITA'
 <b>Monitoraggio nel continuo/ Attività di Verifica</b>	Funzione Aziendale di Controllo	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Monitoraggio nel continuo dei processi (esempio: controllo sul rispetto delle deleghe operative)</li><li>▶ Verifiche una tantum/spot (esempio: attività di verifica poste in essere dalla funzione compliance o dalla funzione di revisione interna).</li></ul>
  <b>Rilevazione delle Anomalie</b>	Funzione Aziendale di Controllo	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ A seguito dell'attività di monitoraggio nel continuo ovvero delle attività di verifica svolte dalle Funzioni Aziendali di Controllo vengono identificate le aree di miglioramento.</li></ul>
  <b>Formalizzazione delle Anomalie</b>	Funzione Aziendale di Controllo	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ I risultati delle attività di controllo e le eventuali anomalie identificate vengono formalizzati e veicolati attraverso un canale univoco e devono presentare un set minimo di caratteristiche standard.</li></ul>
  <b>Soluzione delle Anomalie</b>	Funzione di Business/ Funzione Aziendale di Controllo*	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ La Funzione di Business ovvero la Funzione Aziendale di Controllo (nel caso in cui le Anomalie siano stata identificate da un'altra Funzione Aziendale di Controllo, tipicamente l'Audit) ha il compito di definire/ evidenziare:<ol style="list-style-type: none"><li>1. il responsabile del processo di risoluzione delle Anomalie ed i relativi contributor</li><li>2. i deliverables associati alla risoluzione delle Anomalie e la relativa natura (organizzativi, informatici, normativi, ecc.)</li><li>3. la scadenza per la risoluzione delle Anomalie</li><li>4. l'eventuale necessità di un investimento in termini di risorse umane e finanziarie (implementazioni, consulenza). <u>Nel caso in cui l'Anomalia sia attribuita ad una Funzione Aziendale di Controllo, la stessa potrà eventualmente attivare, nell'ambito delle proprie facoltà e secondo le procedure previste, il proprio budget di spesa.</u></li></ol></li></ul>

\* Nel caso in cui il Gap identificato riguarda direttamente una Funzione Aziendale di Controllo

# PROCESSO DI GESTIONE DELLE ANOMALIE

## Approccio Metodologico



FASE	OWNER	DESCRIZIONE ATTIVITA'
 <b>Monitoring delle Anomalie</b>	Funzione di Business/ Funzione Aziendale di Controllo	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ La Funzione <i>Owner</i> della risoluzione delle Anomalie è responsabile di monitorare lo Stato Avanzamento Lavori delle attività propedeutiche alla risoluzione delle stesse.</li><li>▶ La Funzione Aziendale di Controllo che ha identificato le Anomalie ha il compito di monitorare le attività svolte dalla Funzione Owner per la risoluzione delle anomalie e di condividere all'interno del Comitato di Coordinamento le eventuali criticità riscontrate.</li></ul>
 <b>Chiusura delle Anomalie</b>	Funzione di Business/ Funzione Aziendale di Controllo*	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ La Funzione <i>Owner</i> della risoluzione delle Anomalie è anche responsabile della relativa chiusura e delle evidenze documentali a supporto della stessa.</li></ul>
 <b>Formalizzazione della chiusura delle Anomalie</b>	Funzione Aziendale di Controllo	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ La Funzione di Controllo è responsabile della formalizzazione della chiusura delle Anomalie.</li></ul>

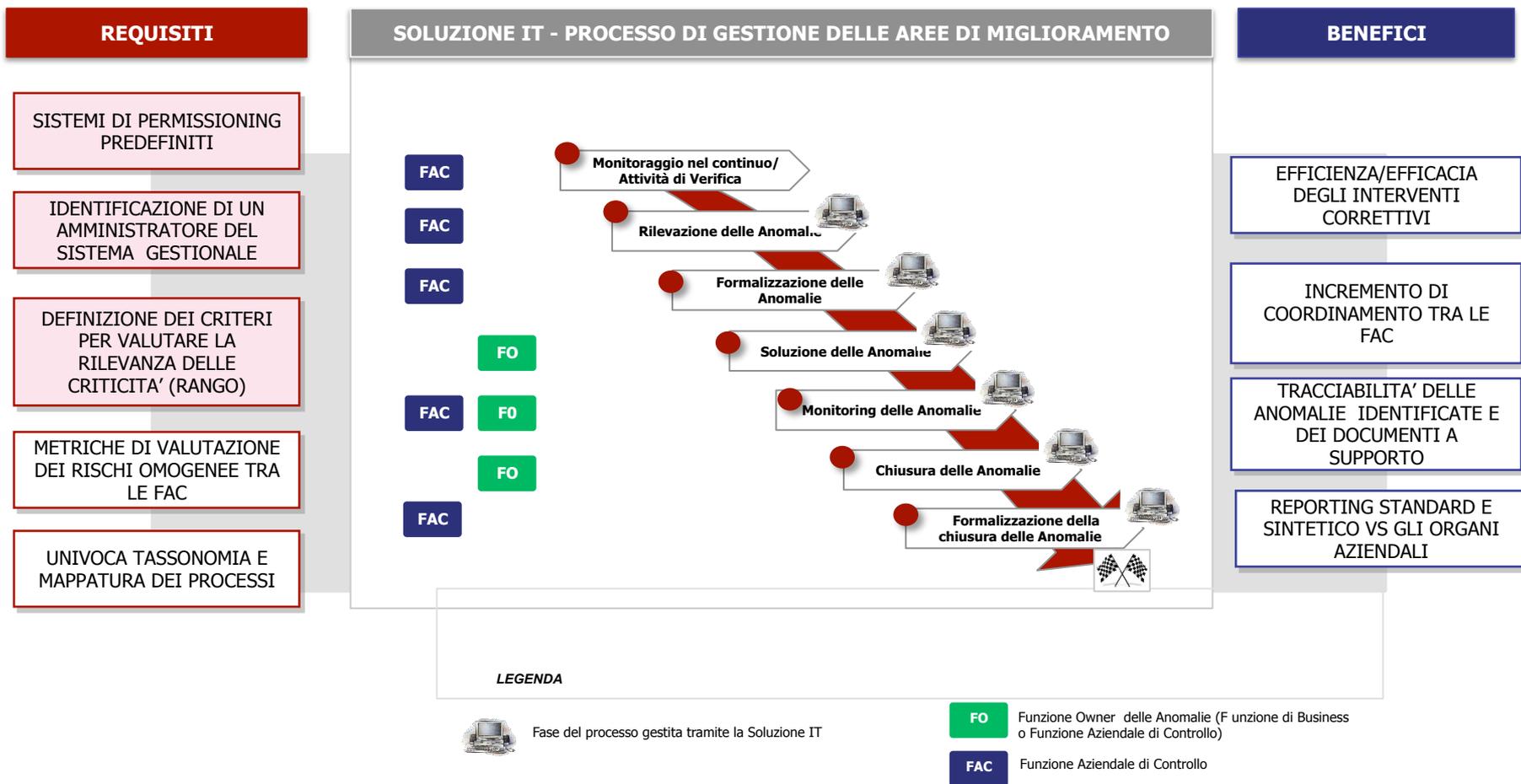


\* Nel caso in cui l'Anomalia identificata riguarda direttamente una Funzione Aziendale di Controllo

# PROCESSO DI GESTIONE DELLE ANOMALIE

## Soluzione Applicativa

- ▶ Al fine di ottimizzare il processo di gestione delle aree di miglioramento rivenienti dalle Funzioni Aziendali di Controllo la Banca MPS ha avviato l'implementazione di una **soluzione IT** che permetterà di gestire le aree di miglioramento identificate in modo coordinato ed integrato all'interno di un *database* relazionale.
- ▶ La soluzione ad oggi è sviluppata come prototipo in SQL Server.



# PROCESSO DI GESTIONE DELLE ANOMALIE

## Soluzione Applicativa – Sistemi di Permissioning



➤ La soluzione applicativa proposta prevede tre profili utente con diversi livelli di accesso/poteri :

FASE	PROFILI UTENTE		
	AMMINISTRATORE GESTIONALE DEL SISTEMA	FAC IDENTIFICATRICE DELL'ANOMALIA	OWNER DELL'ANOMALIA
Monitoraggio nel continuo/ Attività di Verifica			
Rilevazione delle Anomalie	Lettura di tutte le anomalie	Scrittura delle anomalie di propria competenza	Lettura delle anomalie di propria competenza
Formalizzazione delle Anomali	Lettura di tutte le anomalie	Scrittura delle anomalie di propria competenza	Lettura delle anomalie di propria competenza
Soluzione delle Anomalie	Lettura di tutte le anomalie	Lettura delle anomalie di propria competenza	Scrittura delle anomalie di propria competenza
Monitoring delle Anomalie	Lettura di tutte le anomalie	Lettura delle anomalie di propria competenza	Scrittura delle anomalie di propria competenza
Chiusura delle Anomalie	Lettura di tutte le anomalie	Lettura delle anomalie di propria competenza	Scrittura delle anomalie di propria competenza
Formalizzazione della chiusura delle Anomalie	Lettura di tutte le anomalie	Scrittura delle anomalie di propria competenza	Lettura delle anomalie di propria competenza

Focus slide 11

# PROCESSO DI GESTIONE DELLE ANOMALIE

## Soluzione Applicativa – Sistemi di Permissioning

All'interno del Processo di Gestione delle Anomalie è indispensabile identificare il ruolo dell'**Amministratore Gestionale del Sistema**, ovvero una figura, indipendente, che abbia la visibilità sull'intero processo delle anomalie riscontrate dalle Funzioni Aziendali di Controllo.



**AMMINISTRATORE INCARICATO  
DEL SISTEMA DEI CONTROLLI  
INTERNI**



PROFILI UTENTE

AMMINISTRATORE GESTIONALE  
DEL SISTEMA

Monitoraggio nel continuo/ Attività di Verifica	
Rilevazione delle Anomalie	Letture di tutte le anomalie
Formalizzazione delle Anomalie	Letture di tutte le anomalie
Soluzione delle Anomalie	Letture di tutte le anomalie
Monitoring delle Anomalie	Letture di tutte le anomalie
Chiusura delle Anomalie	Letture di tutte le anomalie
Formalizzazione della chiusura delle Anomalie	Letture di tutte le anomalie

L'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi:

**RAZIONALI**

1. è responsabile di dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal CdA, curando la progettazione, la realizzazione e la gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;
2. riferisce direttamente e tempestivamente agli Organi apicali in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia;
3. è una figura indipendente all'interno del processo di gestione delle anomalie;
4. presiede e gestisce le riunioni del Comitato di Coordinamento

Per lo svolgimento delle attività di cui sopra l'Amministratore Incaricato è supportato uno staff dedicato.

# PROCESSO DI GESTIONE DELLE ANOMALIE

## Soluzione Applicativa – Gestione Logica

- Il Database è organizzato in tre aree e ciascuna di queste «gestisce» due fasi dell'intero processo.
- Ad ogni fase è associato un set di campi, gestiti in forma relazionale ed abilitati, se non compilativi, ad un **limitato numero di gradi di libertà**.
- La **logica di relazione**, quindi, prevede che vi siano:



### n. 1 Tabella «Archivio Centrale»

### Un set di Tabelle «Elenco»

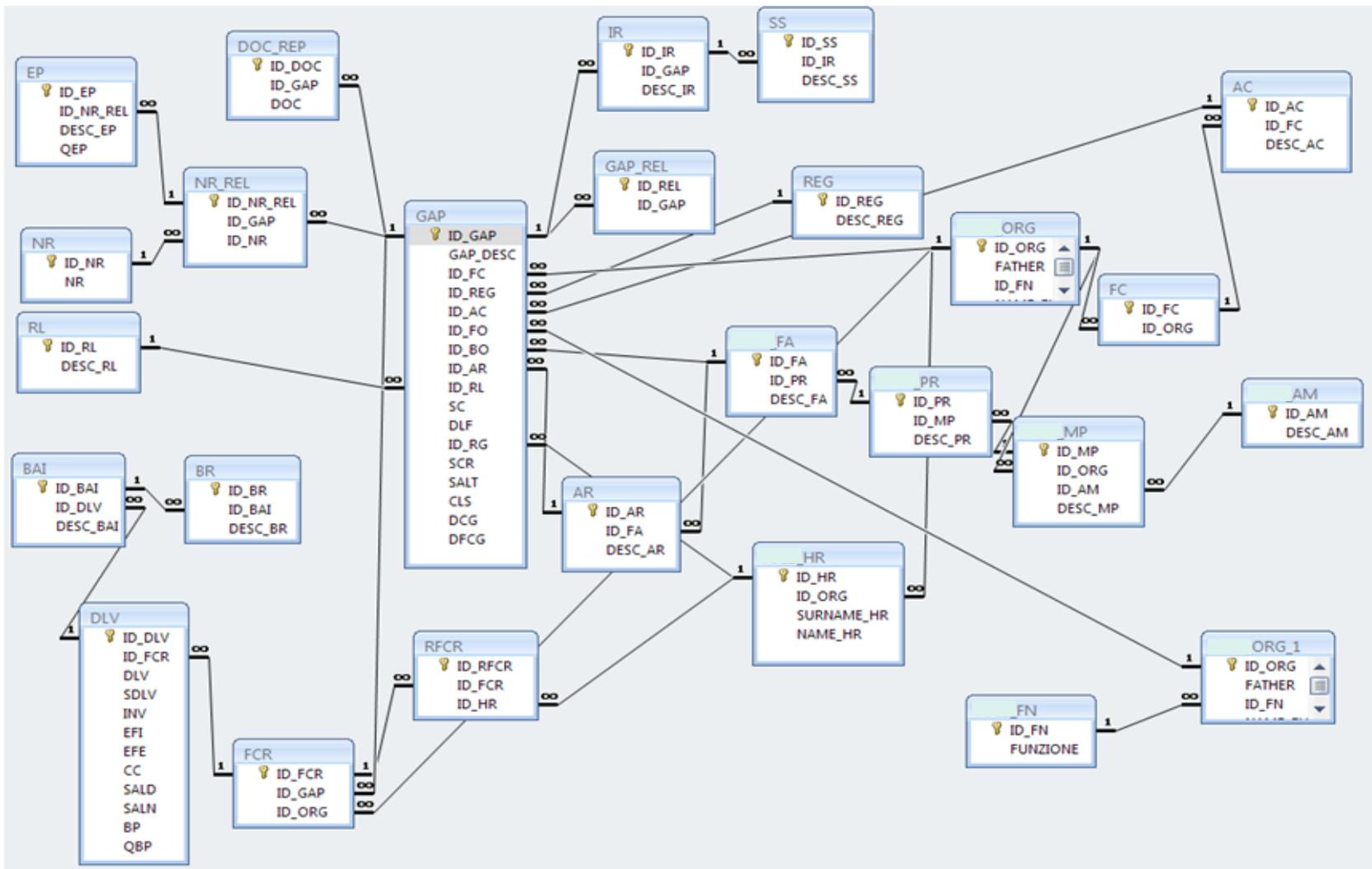
### Un set di Tabelle «Elenco»

### Un set di Tabelle Query

- all'interno della Tabella «Archivio Centrale» vengono confluite tutte le **informazioni: vincolate o compilative ed univoche** rispetto alle Aree di Miglioramento identificate;
- dal set di tabelle «Elenco» il Database estrapola le **informazioni «vincolate»**;
- un set di tabelle Archivio, in cui far confluire tutte le informazioni: **vincolate o compilative, multiple** rispetto all'Anomalia identificata;
- un set di **Query di visualizzazione delle informazioni gestite**, tra le quali la principale propone la visualizzazione delle informazioni di sintesi associate alle Anomalie identificate.

# PROCESSO DI GESTIONE DELLE ANOMALIE

Soluzione Applicativa – Schema di Integrità Referenziale



# PROCESSO DI GESTIONE DELLE ANOMALIE

## Soluzione Applicativa – Query

Area	Fase	Descrizione Campo	Tipo	Multiplo
1	Rilevazione del gap	codice numerico sequenziale	numerico	No
		Descrizione del GAP	alfanumerico	No
		Eventuali GAP correlati	numerico	Si
		Funzione di Controllo.	alfanumerico	No
		Regulator (nel solo caso in cui lo stimolo all'azione nasca da un regolatore esterno)	alfanumerico	No
		Attività di Controllo (ad es. Convalida AIRB)	alfanumerico	No
		Funzione Owner	alfanumerico	No
		Business di Origine	alfanumerico	No
		Attività di Riferimento (ad es. PD Corporate)	alfanumerico	No
		Rilevanza: Alta, Media, Bassa	alfanumerico	No
	Formalizzazione del gap	Natura delle Ricadute: Patrimoniale, Economica, ...	alfanumerico	Si
		Effetti Prodotti: Loss, Delta PA, ...	alfanumerico	Si
		Quantificazione Effetti Prodotti in Euro: ad es 1.000.000	numerico	Si
		Intervento Richiesto	alfanumerico	Si
		Soluzioni Suggeste	alfanumerico	Si
		Scadenza individuata del processo di risoluzione	calendario	No
		Documenti a supporto della formalizzazione	ipertesto	Si
		Comando Lancio Formalizzazione (ad es. via Sisifo)	Command	No
		Data Lancio Formalizzazione (ad es. via Sisifo)	Data	No
2	Soluzione del gap	Persona Responsabile del Gap	alfanumerico	No
		Funzioni Contributrici nel processo di risoluzione del gap	alfanumerico	Si
		Persona Responsabile della Funzione Contributtrice	alfanumerico	Si
		Deliverable	alfanumerico	Si
		Investimento Richiesto	alfanumerico	Si
		effort in termini di FTE interni	numerico	Si
		effort in termini di FTE esterni	numerico	Si
		Costo consulenza	numerico	Si
	Monitoraggio del gap	BAI	alfanumerico	Si
		BR	alfanumerico	Si
		Scadenza ridefinita (eventuale, nel caso in cui la FO ripianifichi la scadenza)	calendario	Si
		SAL complessivo	numerico	No
		SAL deliverable	numerico	Si
3	Chiusura del gap	Nota sul Deliverable	alfanumerico	Si
		Staus Open/Close GAP	numerico	No
		Benefici Prodotti dai deliverable: Loss, Delta PA, ...	alfanumerico	Si
	Formalizzazione della chiusura del gap	Quantificazione dei Benefici Prodotti sui singoli deliverable	numerico	Si
		Data Chiusura Gap	Data	No
		Comando Lancio Formalizzazione Chiusura (ad es. via Sisifo)	Command	No
		data Formalizzazione Chiusura Gap	Data	No

	FC con Diritto di Scrittura
	FO con Diritto di Scrittura

# CONTATTI

**Stefano Moni**

**Resp. Servizio Validazione e Monitoraggio**

Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.

[stefano.moni@banca.mps.it](mailto:stefano.moni@banca.mps.it)

**GRUPPOMONTEPASCHI**

[www.mps.it](http://www.mps.it)

