



CIRCOLARE INFORMATIVA 07/02

Milano, 20 febbraio 2002

OGGETTO: Convegno "I CONTROLLI INTERNI DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI SPECIALIZZATI - ATTUALITA' E PROSPETTIVE" in collaborazione fra Assifact, Assilea ed Assofin del 22 gennaio 2002 presso il NOVOTEL MILANO NORD CA' GRANDA – MILANO.

In allegato trasmettiamo il materiale distribuito in occasione del Convegno in oggetto attualmente in nostro possesso.

Il Segretario Generale
Prof. A. Carretta

DISTRIBUZIONE:

ABF FACTORING	DOTT. SINNONA	(invio e-F@ct)
BANCA CARIGE	DOTT. REMUZZI	(invio e-F@ct)
BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA	DOTT. POMPEI	(invio e-F@ct)
BANCO DI DESIO E DELLA BRIANZA	DIREZIONE GENERALE	
CBI FACTOR	AVV. BONDIOLI	(invio e-F@ct)
CENTRO FACTORING	SERVIZIO AFFARI GENERALI	(invio e-F@ct)
COFIRIF & L	SIG. PAGNOTTA	(invio e-F@ct)
CREDEMFACTOR	DIREZIONE GENERALE	(invio e-F@ct)
DEUTSCHE BANK FACTORING	DIREZIONE GENERALE	(invio e-F@ct)
EMIL-RO FACTOR	DOTT. LICCIARDELLO	
FABER FACTOR	DOTT. LACCHINI	(invio e-F@ct)
FACTORCOOP	DIREZIONE GENERALE	(invio e-F@ct)
FACTORIT	DIREZIONE GENERALE	(invio e-F@ct)
FARMAFACTORING	DIREZIONE GENERALE	(invio e-F@ct)
FERCREDIT	DOTT. SSA BOGINI	(invio e-F@ct)
FIDIS	RAG. BORGIALLO	(invio e-F@ct)
FIN-ECO FACTORING	DIREZIONE GENERALE	(invio e-F@ct)
GALLO & C.	RAG. RIVA	(invio e-F@ct)
GE CAPITAL FINANCE	DIREZIONE GENERALE	(invio e-F@ct)
GENERALFINANCE	DIREZIONE GENERALE	(invio e-F@ct)
IBM ITALIA SERVIZI FINANZIARI	DOTT. LANZA	(invio e-F@act)
I.F.I.S. FACTORING	DOTT. STACCIONE	(invio e-F@ct)
IFITALIA	DIREZIONE GENERALE	(invio e-F@ct)
LEASINGROMA	DOTT. MESSINA	(invio e-F@ct)
MEDIOFACTORING	DOTT. SSA MALANCA	(invio e-F@ct)
MERCHANT LEASING & FACTORING	DIREZIONE GENERALE	(invio e-F@ct)
POOL FACTOR	DIREZIONE GENERALE	(invio e-F@ct)
RIESFACTORING	DOTT. FOLZINI	(invio e-F@ct)
SAN PAOLO IMI	SIG. RONCORONI	(invio e-F@ct)
SERFACTORING	DIREZIONE GENERALE	(invio e-F@ct)
UNICREDIT FACTORING	DOTT. MINOLFI	(invio e-F@ct)
VENETA FACTORING	DIREZIONE GENERALE	(invio e-F@ct)

Presidenza e Segreteria:

Via Cerva, 9 - 20122 Milano
Telefono: 02.76020127 - Telefax: 02.76020159
E-MAIL: posta.assifact@tiscalinet.it

Sede legale:

Via della Posta, 3 - 20123 Milano
Codice Fiscale 97067880159
Partita I.V.A. 10316950152

I CONTROLLI INTERNI DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI SPECIALIZZATI

Attualità e prospettive

ASSIFACT

Associazione Italiana per il factoring
20122 Milano - Via Cerva, 9
tel.: 02 76020127 fax: 02 76020159
internet: www.assifact.it
e.mail: posta.assifact@tiscalinet.it

ASSILEA

Associazione Italiana Leasing
00199 Roma - Piazza di Priscilla, 4
tel.: 06 86211271 fax: 06 86211214
internet: www.assilea.it
e.mail: info@assilea.it

ASSOFIN

Associazione Italiana per il Credito al Consumo e Immobiliare
20123 Milano - Via G. Marradi, 7
tel.: 02 865437 fax: 06 865727
internet: www.assofin.it
e.mail: mailbox@assofin.it



**NOVOTEL MILANO NORD
CA' GRANDA**
Viale Suzzani, 13
MILANO
22 GENNAIO 2002

ore 9,15

Registrazione partecipanti

I SESSIONE

Presidente Alessandro Carretta

Segretario Generale di Assifact

ore 9,30

PAOLA SCHWIZER

Straordinario di Economia degli Intermediari Finanziari

Università di Lecce

*Docente dell' Divisione Banche, Intermediari Finanziari
e Assicurazioni SDA Bocconi, Milano*

IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI PER GLI INTERMEDIARI
FINANZIARI: FINALITÀ, AMBITO DI APPLICAZIONE E RIFLESSI
CULTURALI

ore 10,30

GIAMPIERO TREVISAN

*Responsabile Settore Credito - Direzione Auditing
Intesa Bci - Banca Intesa Bci*

IL CONTRATTO DI OUTSOURCING DEI CONTROLLI INTERNI
NELL'AMBITO DEI GRUPPI BANCARI

ore 11,25

Coffee Break

II SESSIONE

Presidente Umberto Filotto

Segretario Generale di Assofin

ore 11,40

ALESSANDRO STERZI

Responsabile Auditing - Agos Itafinco SpA

L'ADOZIONE DI UN SISTEMA DI CONTROLLI INTERNI IN UNA
SOCIETÀ DI CREDITO AL CONSUMO

ore 12,35

ANTONIO DE MARTINI

Direttore Generale di Factorit Spa

L'ADOZIONE DI UN SISTEMA DI CONTROLLI INTERNI IN UNA
SOCIETÀ DI FACTORING

ore 13,30

Pranzo

III SESSIONE

Presidente Fabrizio Marafini

Direttore Generale di Assilea

ore 14,30

GIUSEPPE DE MARCO

Consulente CO.BA.CO.

MASSIMO PAOLETTI PERINI

Direttore Generale Centro Leasing SpA

L'ADOZIONE DI UN SISTEMA DI CONTROLLI INTERNI IN UNA
SOCIETÀ DI LEASING

ore 15,30

CARLO PISANTI

*Capo del Servizio Vigilanza sull'Intermediazione
Finanziaria della Banca d'Italia*

I CONTROLLI INTERNI DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI
DELL'ART. 107: STATO DELL'ARTE E PROSPETTIVE
REGOLAMENTARI

ore 16,30

Dibattito e conclusioni

Sistema dei controlli interni

MODELLO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DI VIGILANZA

***Testo Unico in materia
bancaria e finanziaria***

Delibera Cicr in materia di controlli

Istruzioni della Banca d'Italia

Modello sistema dei controlli di Vigilanza

Insieme dei processi

ASSICURARE

***Diffusione di
una cultura dei
controlli***

***Collocaz. org.va
unità deputata
ai contr.***

***Trasferimento
delle
informazioni***

***Rapporto
fra
Organi***

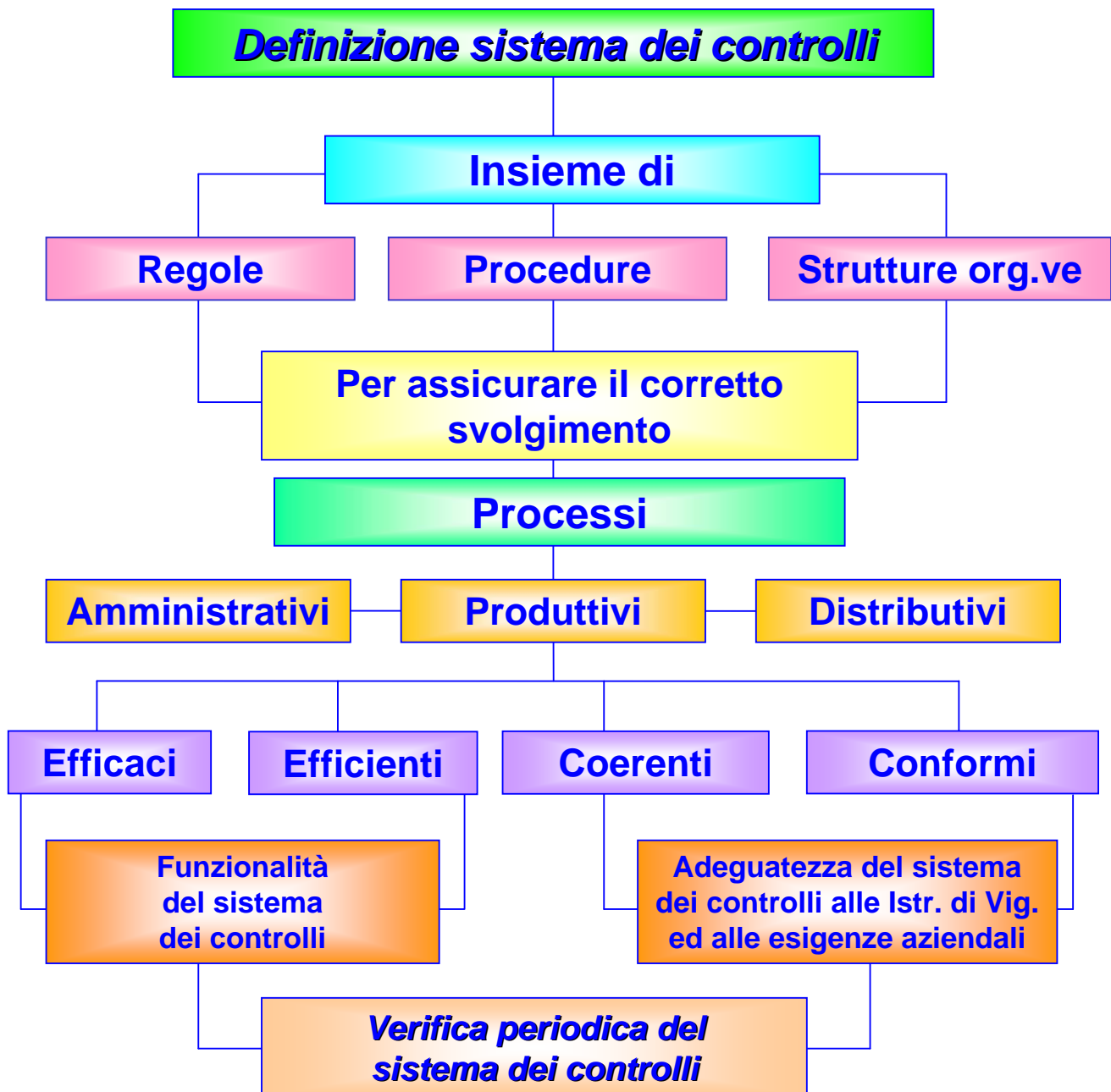
***Professionalità
e
responsabilità***

***Individuazione e
gestione dei
rischi***

***Informativa
Organi risultati
gestione rischi***

***Gestione rischi
Sistema dei
controlli***

MODELLO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DI VIGILANZA



MODELLO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DI VIGILANZA

REGOLE PER GLI ORGANI E PER IL PERSONALE



MODELLO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DI VIGILANZA

REGOLE PER I PROCESSI

Strutturati per fasi

Politiche dei rischi

Assunzione dei rischi

Rilevazione e misurazione rischi

Controllo dei rischi

Le regole e l'articolazione dei processi prescindono dalle strutture organizzative e dalle procedure

CONSENTONO di definire

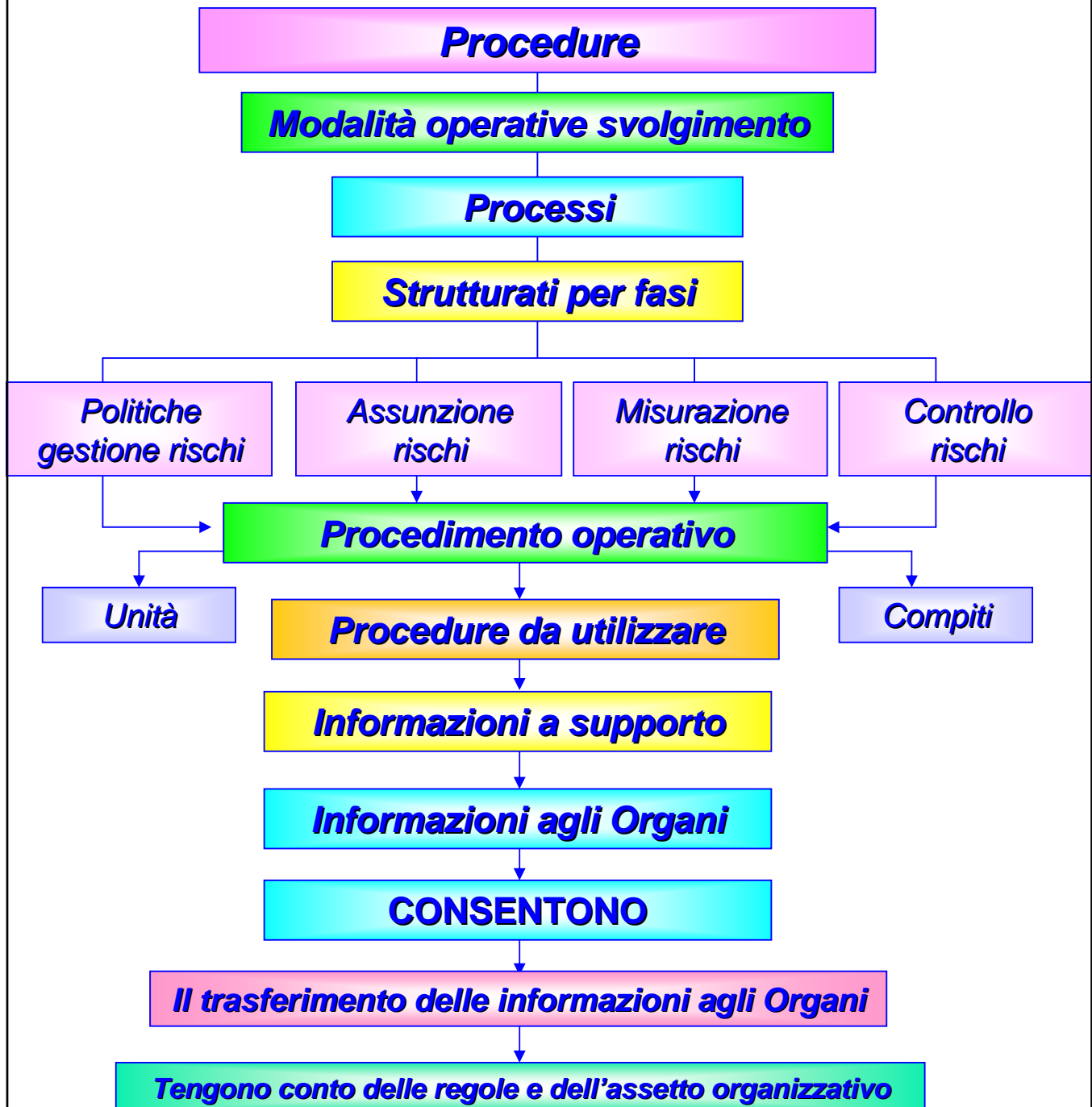
Professionalità delle risorse

Responsabili del processo

MODELLO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DI VIGILANZA



MODELLO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DI VIGILANZA



PROGETTAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI AZIENDALE

Modello dei controlli interni di Vigilanza: regole prudenziali

Esigenze operative e gestionali interne

Sistema dei controlli interni aziendali

Regolamento del processo di governance

Disciplina il ruolo degli Organi per governare la società

Prevede la predisposizione del modello dei processi al quale tendere nel tempo

Ruolo ed attività nei processi:

- Consiglio
- Alta Direzione
- Unità

Criteri per la predisposizione dei procedimenti dei processi

Regolamenti dei processi e dei procedimenti

CONSENTONO la gestione dei rischi e costituiscono il sistema dei controlli

ATTUAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI AZIENDALE

Regolamento del processo

Fasi del processo

Ruolo del Consiglio

Attività di verifica

Adeguatezza soluzioni organizzative unità di governo e di controllo del processo

Adeguatezza informazioni a supporto unità di governo e di controllo del processo

Adeguatezza sistema di report agli Organi risultati della gestione dei rischi del processo

Accertamento periodico dell'adeguatezza e della funzionalità del processo

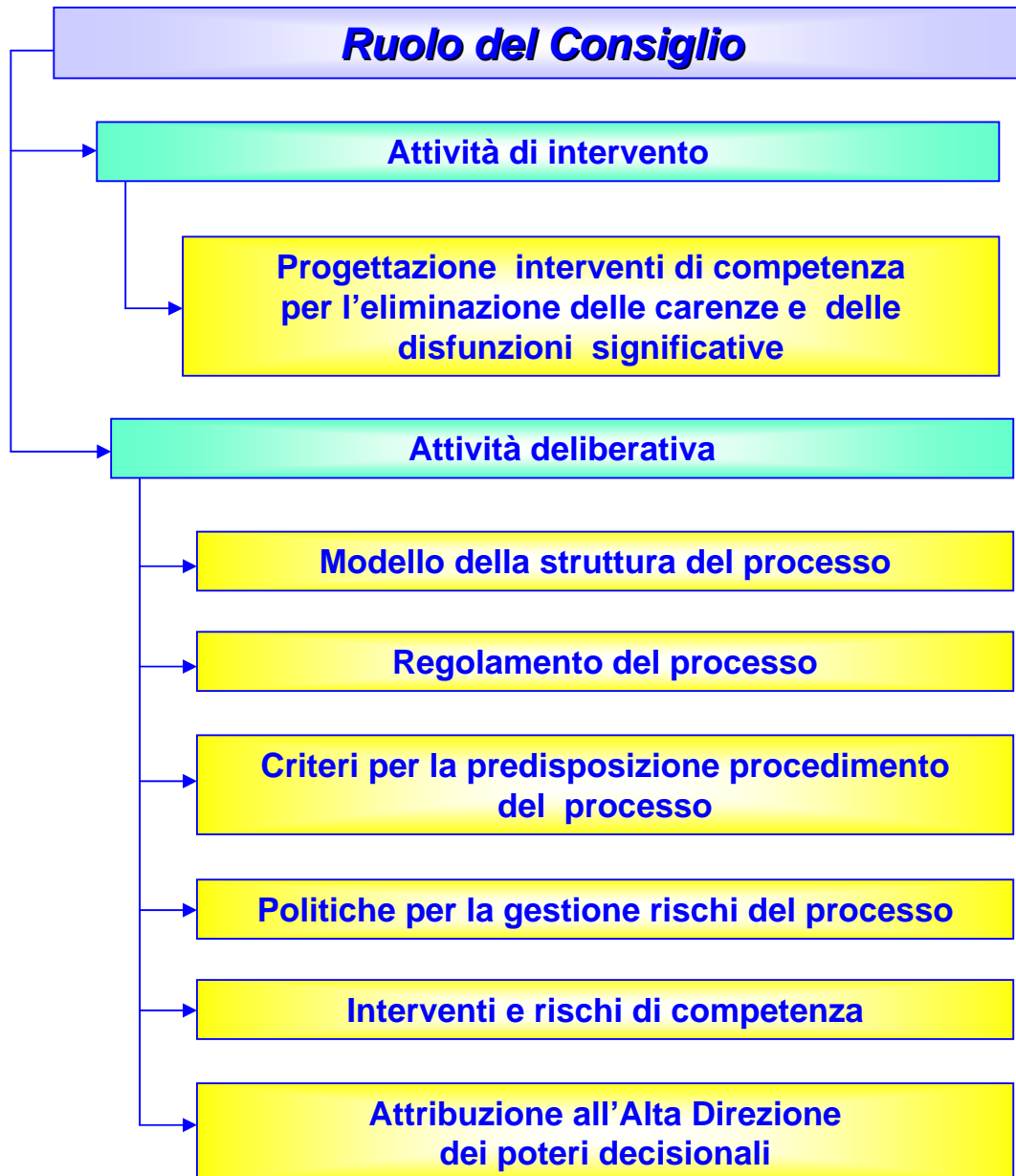
Tempestività nella segnalazione delle carenze e delle disfunzioni significative del processo

Corretto esercizio dei poteri delegati all'Alta Direzione

Segue ...

ATTUAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI AZIENDALE

... Segue FASI DEL PROCESSO: RUOLO DEL CONSIGLIO



Segue ...

ATTUAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI AZIENDALE

... Segue FASI DEL PROCESSO: RUOLO DEL CONSIGLIO



ATTUAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI AZIENDALE

Regolamento del processo

Fasi del processo

Ruolo dell'Alta Direzione

Attività di verifica

**Coerenza struttura del processo / modello
processo di Vigilanza**

**Funzionalità soluzioni organizzative unità di
governo e di controllo del processo**

Funzionalità procedure utilizzate nel processo

**Adeguatezza informazioni a supporto del
processo**

Adeguatezza del sistema di reporting agli Organi

**Adeguatezza e funzionalità del processo e del
complessivo sistema dei controlli interni**

**Corretto esercizio poteri delegati alle unità
(subdelega poteri ricevuti)**

Segue ...

ATTUAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI AZIENDALE

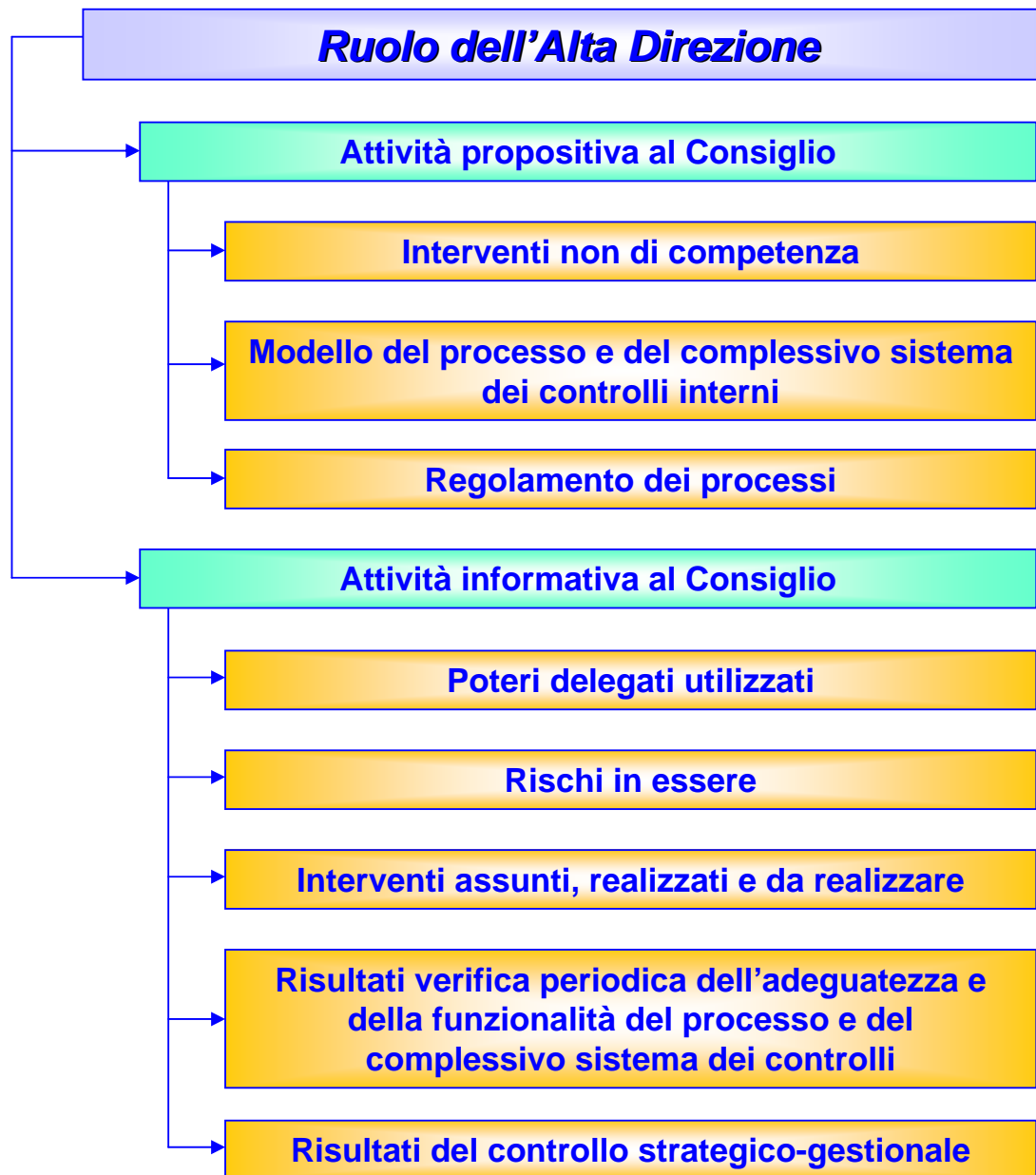
... Segue FASI DEL PROCESSO: RUOLO DELL'ALTA DIREZIONE



Segue ...

ATTUAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI AZIENDALE

... Segue FASI DEL PROCESSO: RUOLO DELL'ALTA DIREZIONE



ATTUAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI AZIENDALE



CO.BA.CO. SRL - ROMA
Convegno Assilea - Milano 22 gennaio 2002

Segue ...
15

ATTUAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI AZIENDALE

... Segue FASI DEL PROCESSO: RUOLO DELLE UNITA'



Segue ...

ATTUAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI AZIENDALE

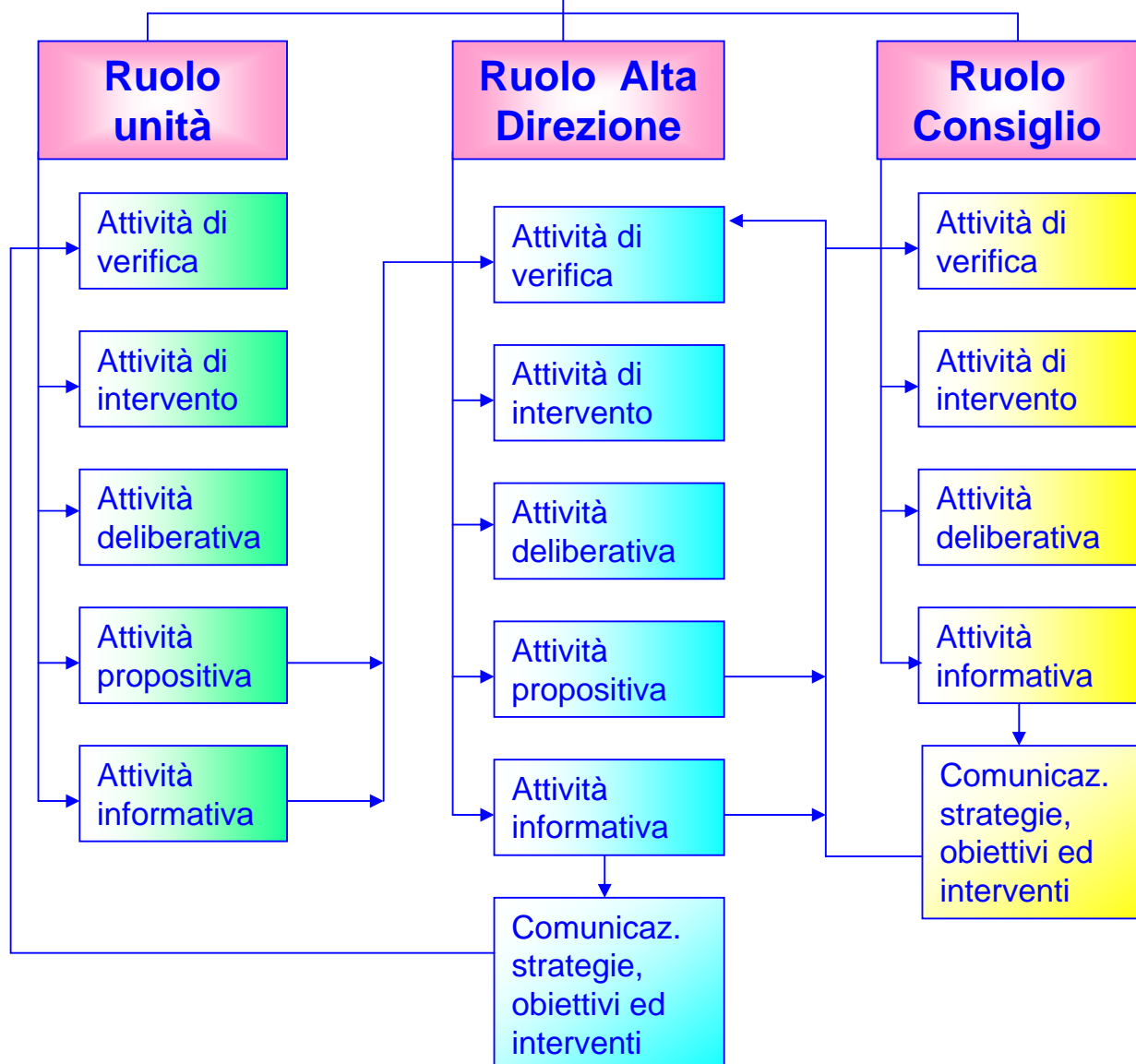
... Segue FASI DEL PROCESSO: RUOLO DELLE UNITA'



FUNZIONALITA' DEL CONSIGLIO DI AMM.NE E DELL'ALTA DIREZIONE

Regolamento del processo di governance aziendale e regolamento dei processi

Rapporto Organi

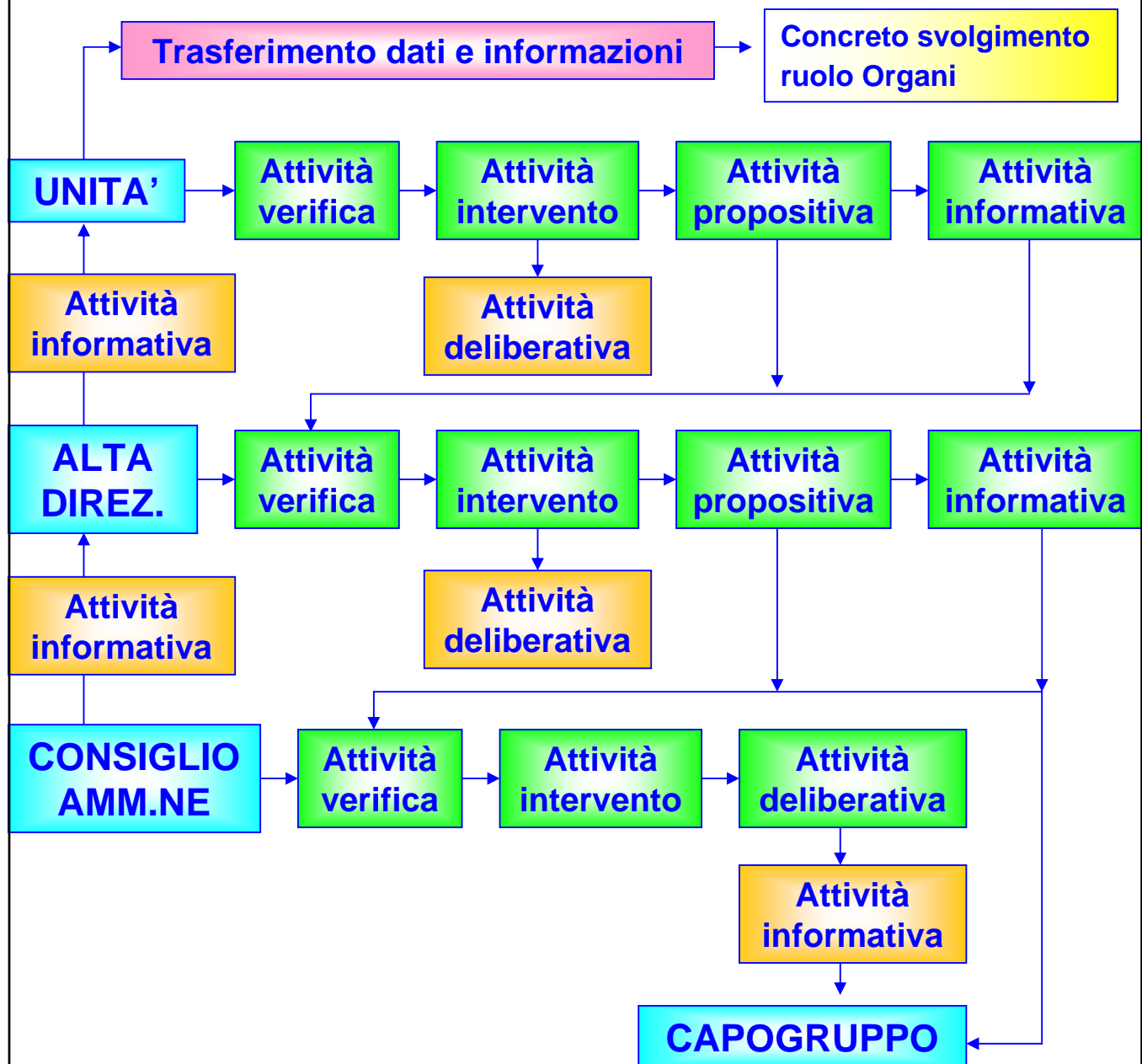


SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DI VIGILANZA



SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DI VIGILANZA

Schema rapporto Organi e trasferimento informazioni



CO.BA.CO. SRL - ROMA
Convegno Assilea - Milano 22 gennaio 2002

20

ATTUAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI AZIENDALE

Regolamento del processo di governance

Ruolo del Collegio

Attività di verifica

Coerenza del sistema controlli interni con Istruzioni di Vigilanza

Conformità del sistema dei controlli interni in termini di regolare svolgimento delle attività

Corretto esercizio dei poteri delegati

Attività informativa al Consiglio

Risultati degli accertamenti effettuati

Segnalazioni delle carenze e delle disfunzioni significative rilevate

Attività propositiva al Consiglio

Interventi da assumere per eliminare le carenze regolamentari significative

Interventi da assumere per eliminare carenze nelle procedure e nei supporti informativi per la gestione dei rischi

ATTUAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI AZIENDALE

Regolamento del processo di governance

Ruolo dell'unità di Revisione Interna

Attività di verifica

Rispetto delle regole: processo e procedimento

Adeguatezza e funzionalità del complessivo sistema dei controlli

Funzionalità unità organizzative

Corretto esercizio dei poteri delegati

Sistemazione irregolarità precedentemente rilevate (attività di follow up)

Attività di intervento

Definizione interventi per eliminare le carenze e le disfunzioni

Segue ...

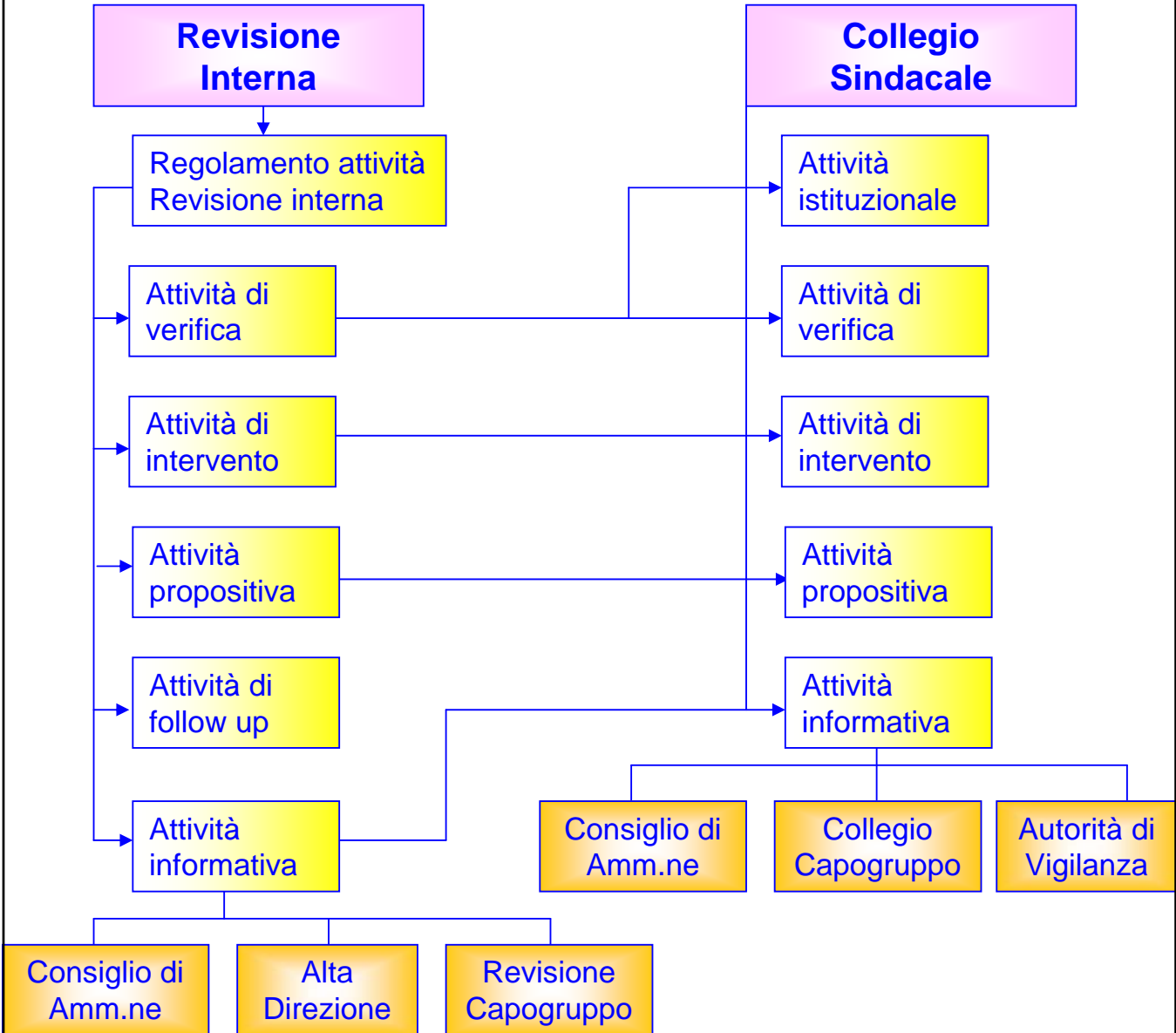
ATTUAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI AZIENDALE

... Segue FASI DEL PROCESSO: RUOLO DELL'UNITÀ DI REVISIONE INTERNA

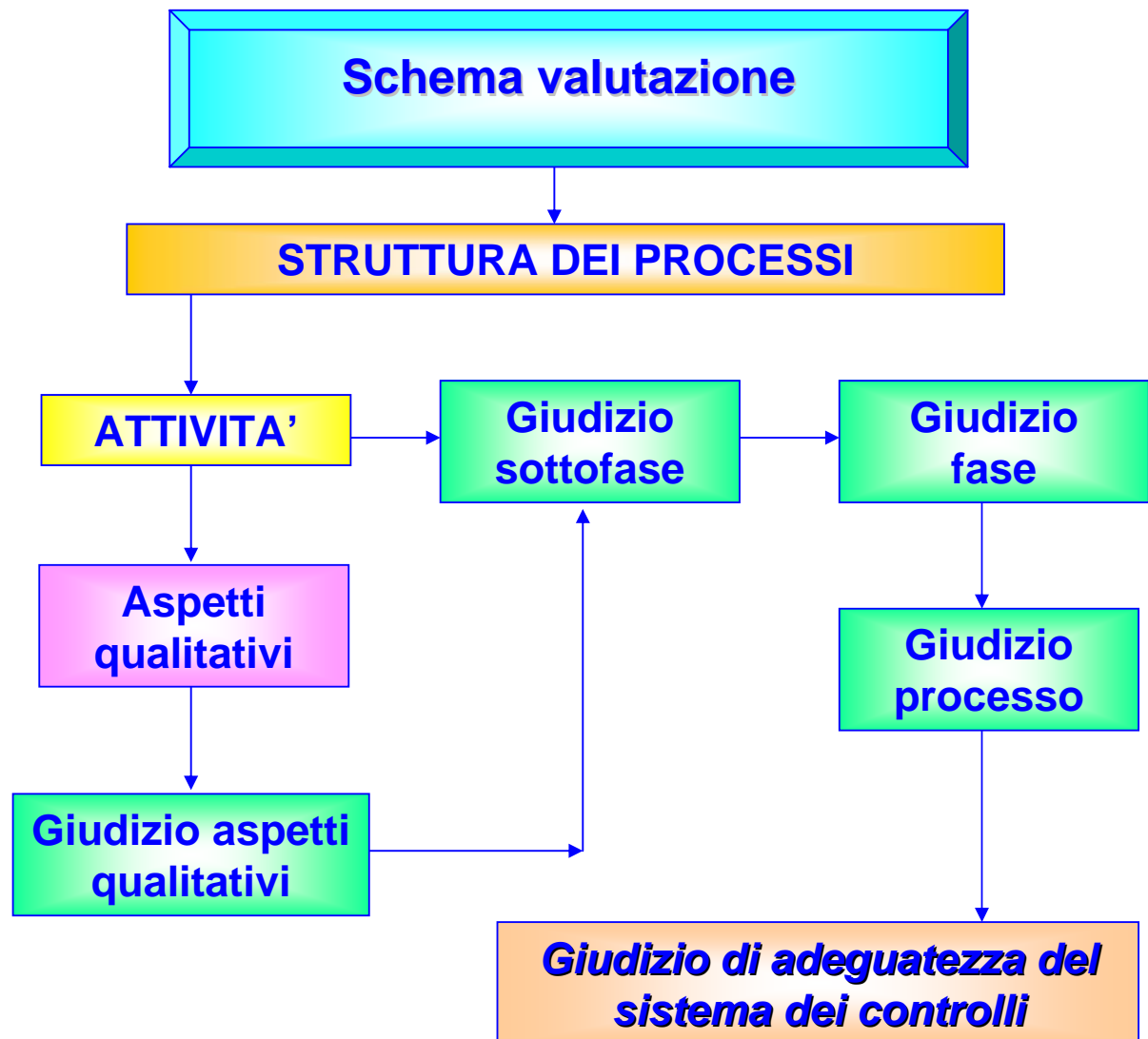


SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DI VIGILANZA

Ruolo Collegio Sindacale / Revisione Interna

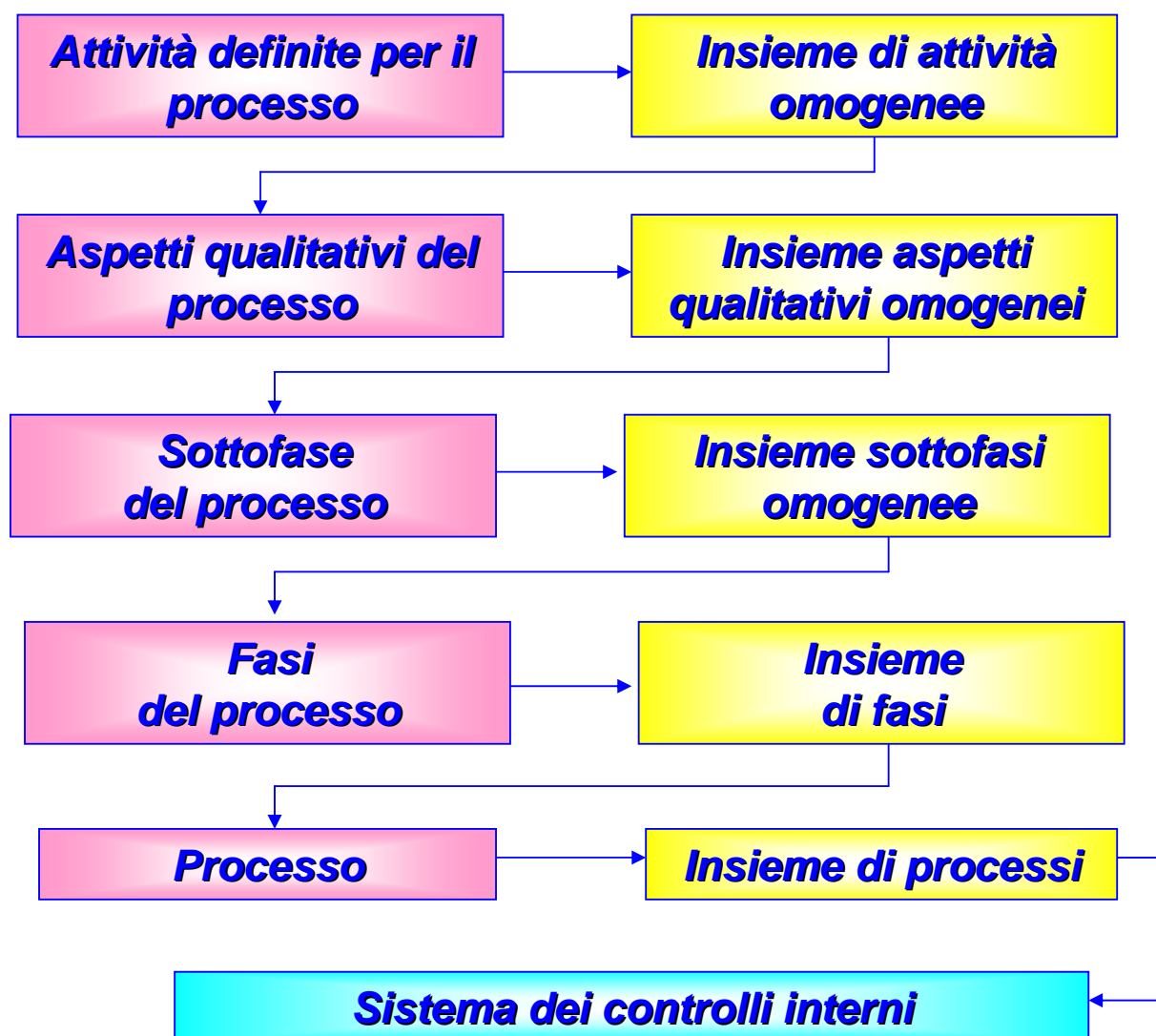


PROCEDIMENTO PER LA VALUTAZIONE DELL'ADEGUATEZZA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI

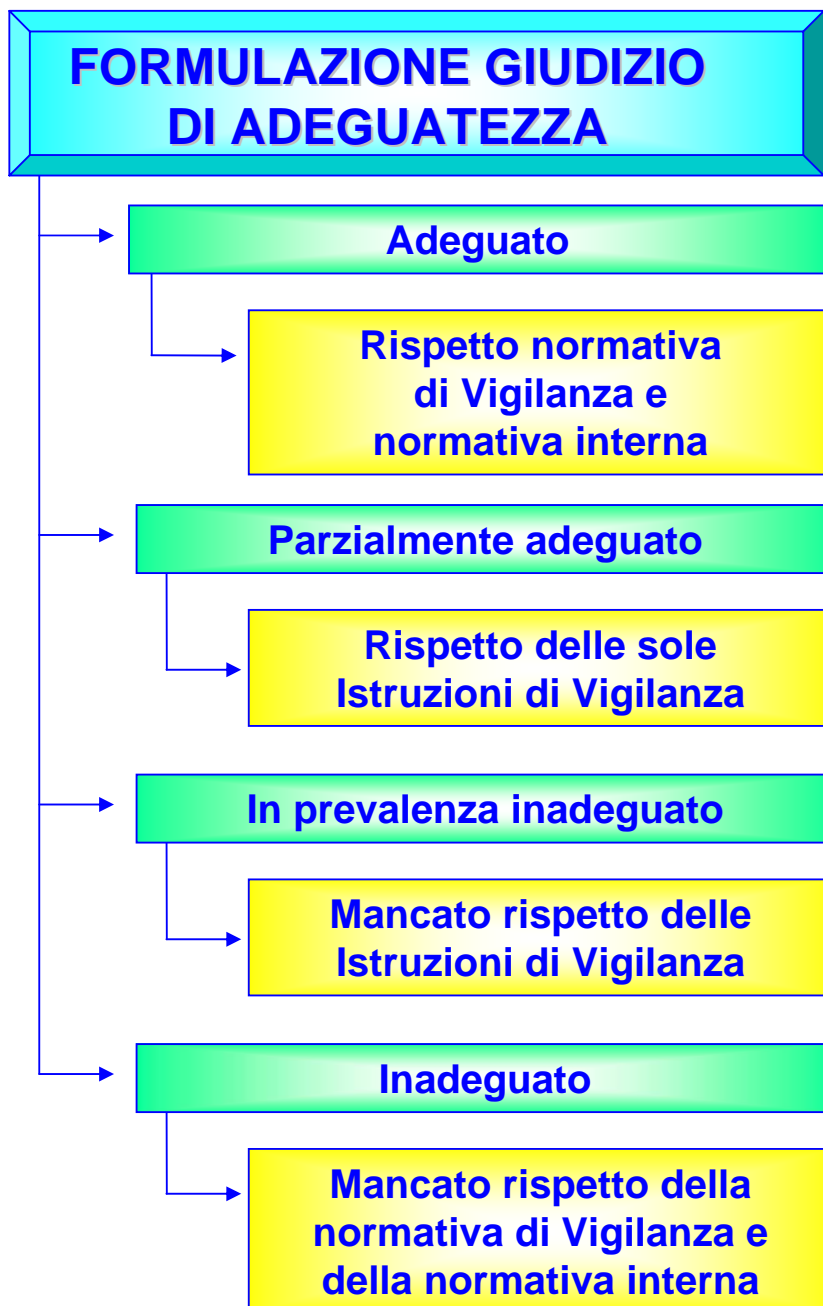


PROCEDIMENTO VERIFICA PERIODICA ADEGUATEZZA SISTEMA DEI CONTROLLI

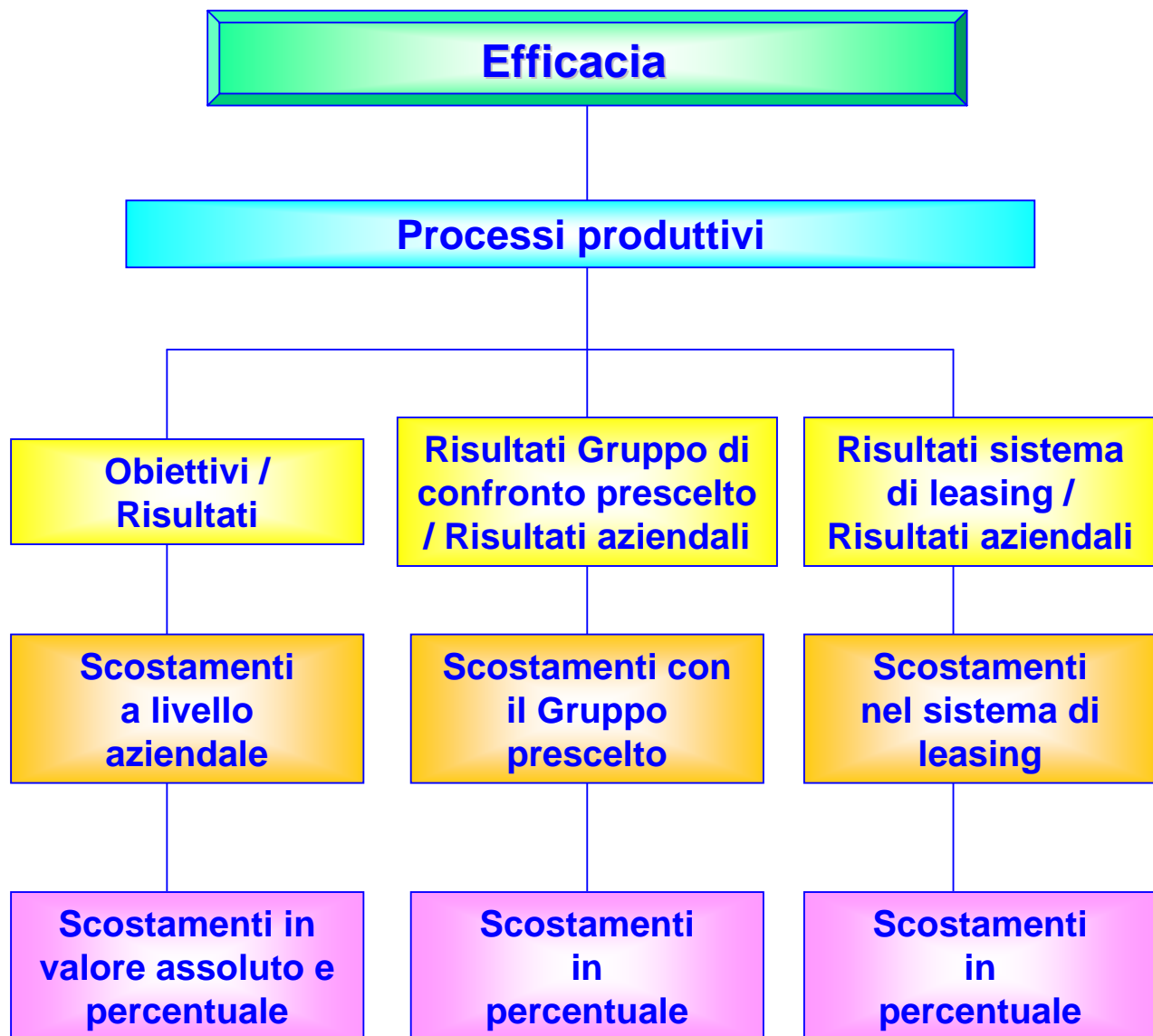
*Coerenza delle regole interne alle Istruzioni di
Vigilanza e conformità della attività alle regole interne*



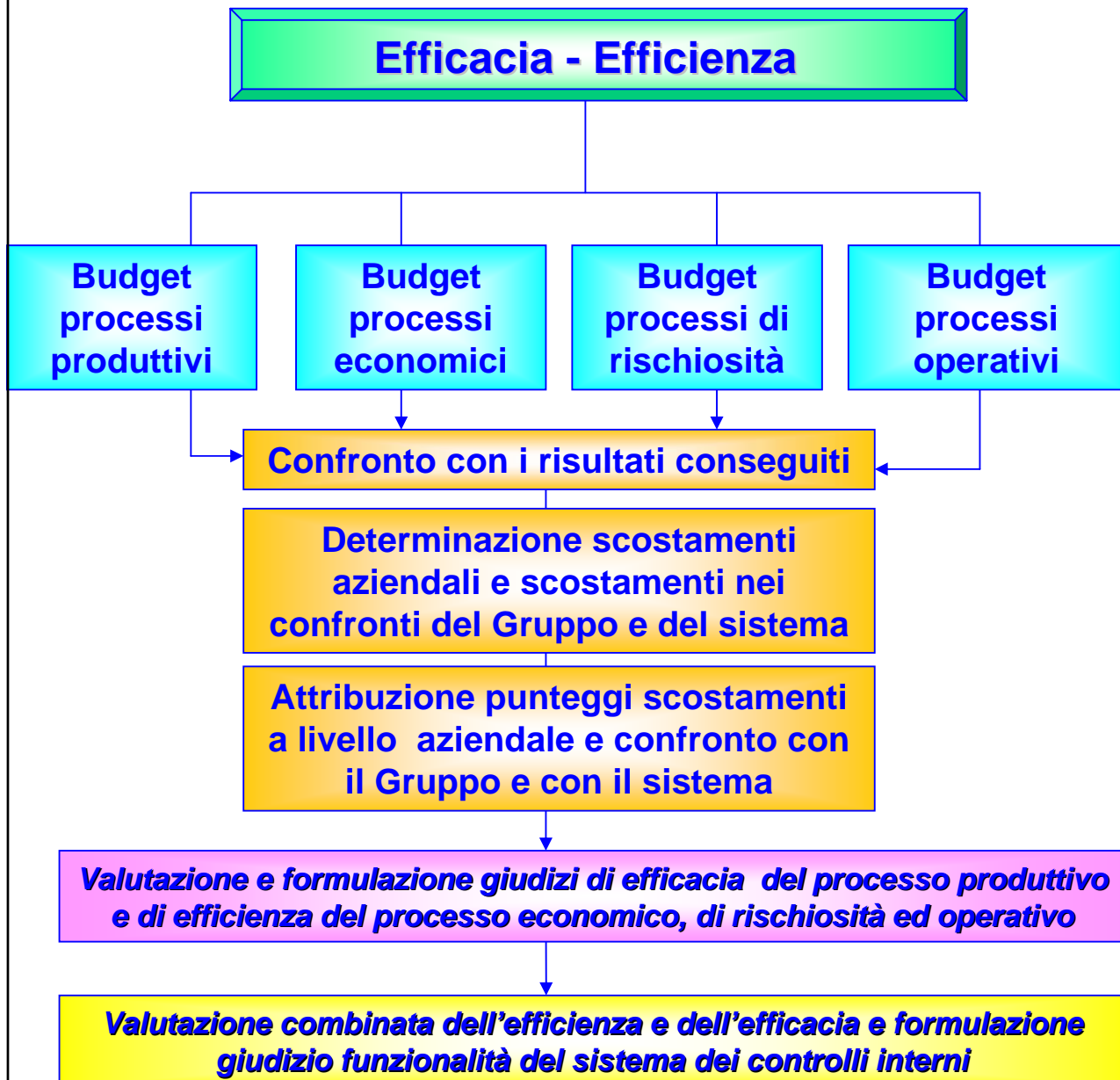
PROCEDURA INFORMATICA VALUTAZIONE ADEGUATEZZA SISTEMA DEI CONTROLLI



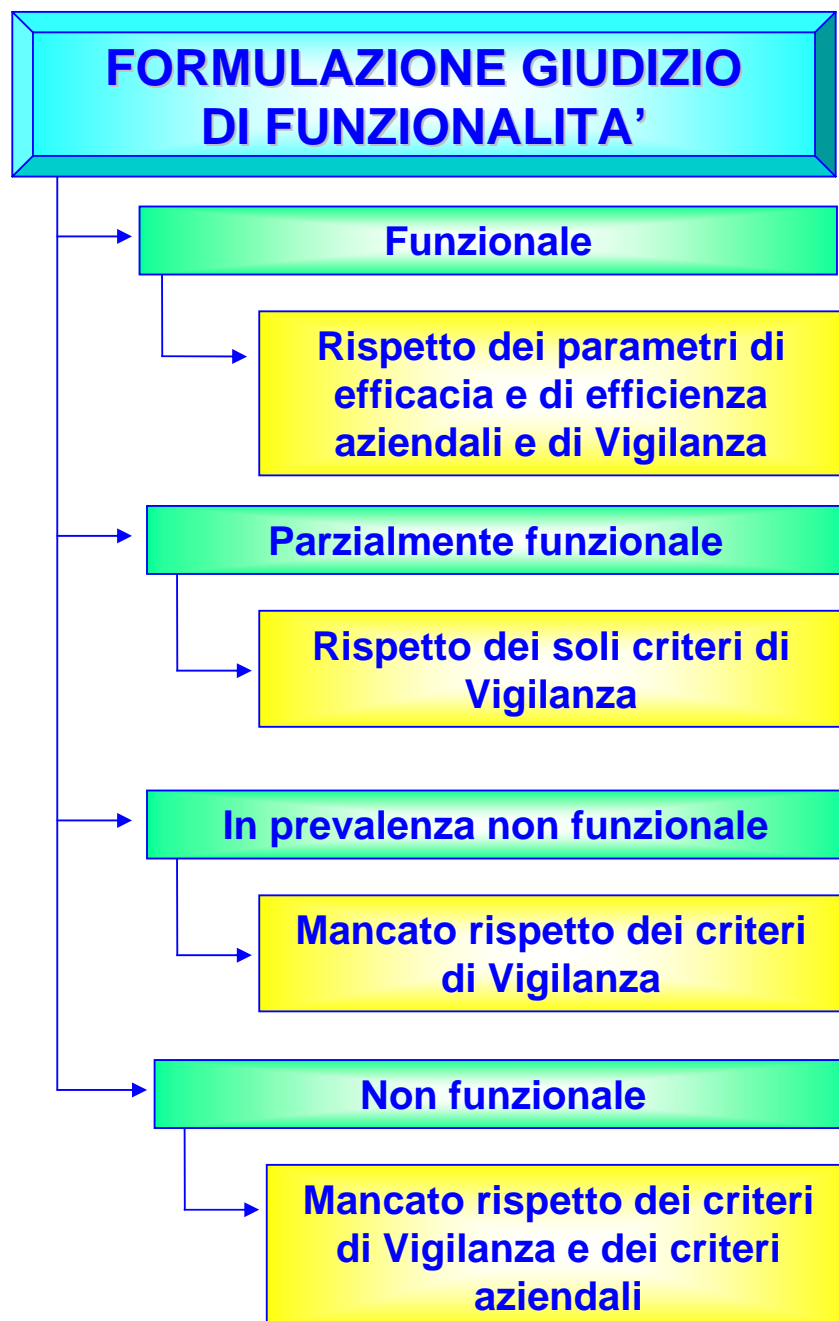
PROCEDIMENTO VERIFICA PERIODICA DELLA FUNZIONALITA' DEL SISTEMA DEI CONTROLLI



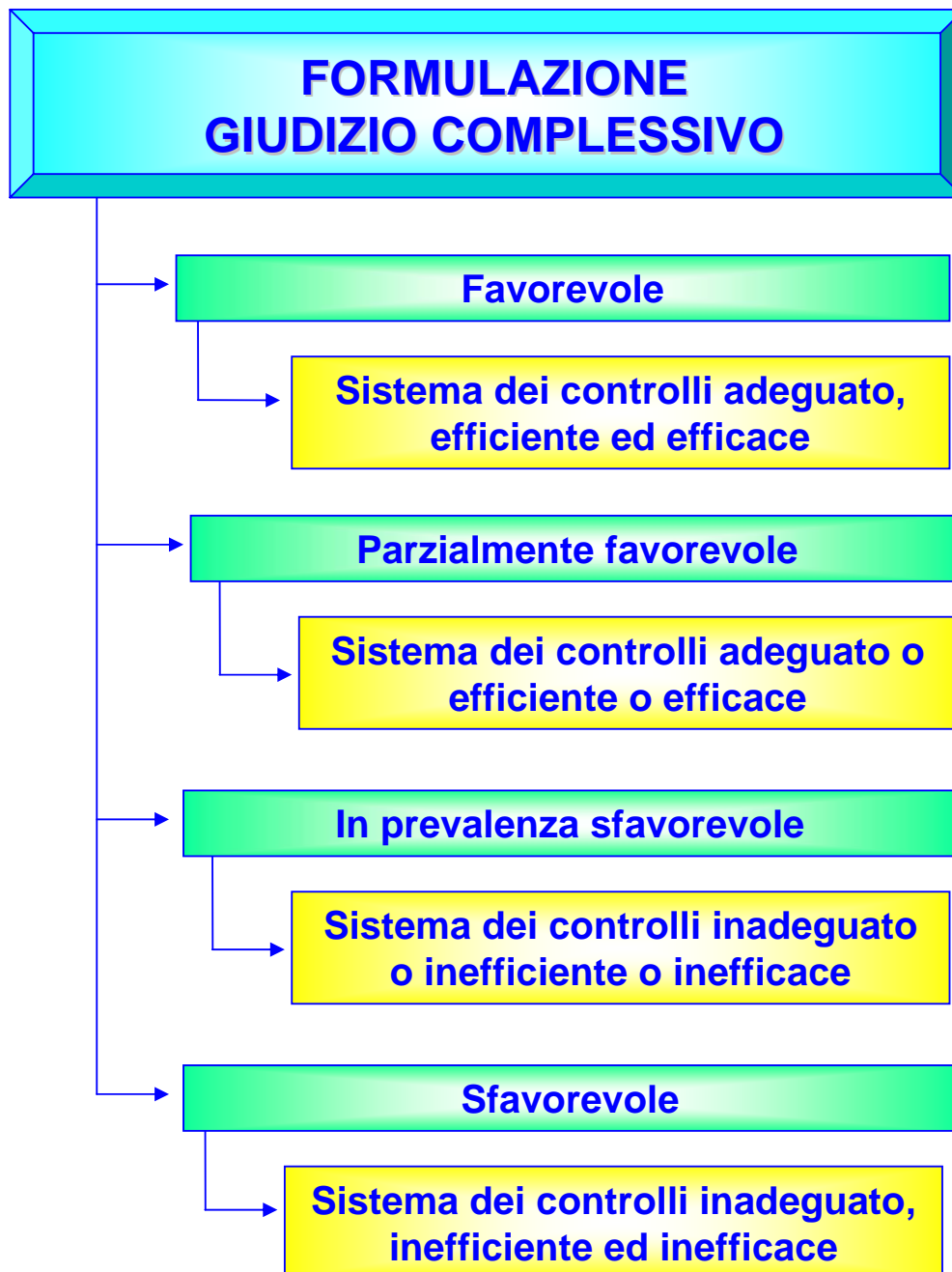
PROCEDURA INFORMATICA VERIFICA DELLA FUNZIONALITA' DEL SISTEMA DEI CONTROLLI



PROCEDURA INFORMATICA DI VALUTAZIONE FUNZIONALITA' SISTEMA DEI CONTROLLI



PROCEDURA INFORMATICA VALUTAZIONE ADEGUATEZZA E FUNZIONALITA' SISTEMA DEI CONTROLLI



REALIZZAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI IN AGOS ITAFINCO SPA

- ✧PREMESSA
- ✧SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI
- ✧ORGANI E FUNZIONI DI VALUTAZIONE DEL
SISTEMA DEI CONTROLLI IN AGOS
- ✧AUDITING: OBIETTIVI, MODELLO OPERATIVO,
RUOLO E STRUMENTI
- ✧REPORT SUI CONTROLLI INTERNI
- ✧MAPPATURA DEI RISCHI
- ✧SVILUPPI FUTURI

PREMESSA

- **Novembre 1999:** ispezione da parte della capo gruppo Credit Agricole; si rileva un buon livello di controllo interno e viene richiesto l'adozione di un sistema di controlli interni formalizzato
- **Marzo 2000:** il consiglio di Amministrazione nomina il Responsabile del controllo interno
- **Luglio 2000:** viene istituita la funzione di Auditing in aggiunta all'ispettorato
- **Settembre 2000:** prima elaborazione del report sui controlli interni e incontro con l'auditing degli azionisti

OBIETTIVI DEI CONTROLLI INTERNI

- **Efficacia ed efficienza delle attività operative e conformità delle stesse alle decisioni del Management**
- **Attendibilità dell'informazione di bilancio**
- **Conformità a leggi e regolamenti**

SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

- E' l'insieme di **regole, procedure**, organizzazione e **controlli** finalizzati a garantire il raggiungimento degli obiettivi
- Coinvolge tutto il Management aziendale in quanto quest'ultimo definisce i processi e i controlli
- Prevede specifici organi/funzioni di controllo e di valutazione del sistema dei controlli

ORGANI / FUNZIONI DI CONTROLLO E DI VALUTAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI

- **Audit Committee**
- **Responsabile del Controllo Interno**
- **Auditing** dipendente dal Responsabile Controllo Interno (2 persone)
- **Ispettorato** dipendente dalla direzione generale (4 persone)

ORGANI / FUNZIONI DI CONTROLLO E VALUTAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI

E' previsto il coordinamento dell'Auditing con il Collegio Sindacale, la revisione esterna e l'ispettorato al fine di garantire un monitoraggio complessivo della Società e di ottimizzare le attività di controllo

AUDIT COMMITTEE

- Sono attribuiti principalmente i **compiti** di verifica e follow-up del piano di controllo e dei report sui controlli interni
- E' **composto** dai rappresentanti degli azionisti (auditing Sofinco-Credit Agricole e Banca Intesa BCI) dal responsabile del controllo interno di Agos e dal responsabile dell'auditing
- **Si riunisce almeno due volte l'anno**, prima dei Consigli di Amministrazione che approvano i bilanci semestrale e annuale
- Possono essere **invitati** rappresentanti delle Direzioni/Funzioni competenti circa specifici argomenti trattati

RESPONSABILE DEI CONTROLLI INTERNI

- E' nominato dal Consiglio di Amministrazione
- L'auditing dipende gerarchicamente dal Responsabile dei controlli interni
- Convoca l'audit committee di cui è segretario

AUDITING

- OBIETTIVI
- MODELLO OPERATIVO
- RUOLO
- STRUMENTI

OBIETTIVI DELL'AUDITING

- Assicurare una costante azione di **sorveglianza** sul regolare svolgimento **dei processi** per prevenire o rilevare l'insorgere di comportamenti anomali o **situazioni rischiose** valutando **l'efficacia** e **l'adequatezza del sistema dei controlli interni**
- Sollecitare e supportare la **definizione dei controlli** all'interno dei processi aziendali

MODELLO OPERATIVO DI AUDITING

- **Pianificazione** dei controlli per garantire la copertura di tutte le aree aziendali in un periodo di 2-3 anni
- Integrazione della pianificazione con priorità di controllo indicate dall'**analisi dei rischi**
- Analisi dei rischi fondata sull'**utilizzo di adeguati indicatori e dati** già attualmente disponibili o, se necessario, sviluppati dall'Auditing
- Utilizzo di consulenti specializzati per analisi particolari (es. EDP auditing)

RUOLO DELL'AUDITING

- Importanza di un **ruolo pro-attivo** dell'auditing e di uno stretto coinvolgimento delle funzioni aziendali
- Nel caso specifico il ruolo pro-attivo consente di anticipare la conoscenza di problematiche ed esigenze di miglioramento poi sviluppate in modo più organico attraverso i rapporti di audit
- Migliora il coinvolgimento nelle fasi di implementazione di procedure e controlli

STRUMENTI DELL'AUDITING

- **RAPPORTI DI AUDIT** indirizzato alle Direzioni competenti e all'Amministratore Delegato
- **REPORT SUI CONTROLLI INTERNI** (1° semestre e annuale)

FINALITA' DEL REPORT SUI CONTROLLI INTERNI

- **Presentare lo stato del sistema dei controlli interni**, la valutazione dei rischi, i principali risultati dei controlli e le azioni di miglioramento in atto al Consiglio di Amministrazione e all'auditing degli azionisti
- Consentire alla casa madre di elaborare un **report complessivo di gruppo** sul sistema dei controlli interni da presentare annualmente agli organi di vigilanza (in base alla normativa francese)

FREQUENZA DEI REPORT SUI CONTROLLI INTERNI

- **REPORT ANNUALE** (entro fine febbraio) viene discusso nell'audit committee e presentato al Consiglio di Amministrazione che approva il bilancio annuale
- **REPORT 1° SEMESTRE** (entro fine agosto) viene discusso nell'audit committee e presentato al Consiglio di Amministrazione che approva il bilancio semestrale

CONTENUTO DEL REPORT SUI CONTROLLI INTERNI

- Presentazione ed evoluzione del **sistema dei controlli interni** (organizzazione, procedure, mezzi, reporting)
- **Monitoraggio dei rischi** (di credito, finanziari, operativi, legali) e quantificazione degli stessi, ove possibile, attraverso specifici indici
- **Svolgimento dei controlli pianificati** ed eventuali **integrazioni o variazioni rispetto alla pianificazione**, nonché sintesi dei **risultati dei controlli** effettuati da auditing, ispezione e revisione esterna
- Descrizione delle **attività future**, sia di controllo sia di attuazione delle proposte di miglioramento individuate e definite in base ai controlli effettuati

EVOLUZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

Principali cambiamenti relativi a organizzazione, procedure, mezzi e reporting intesi a migliorare i controlli interni e individuati:

- attraverso i controlli effettuati principalmente dall'auditing
- attraverso interviste al management finalizzate a definire i cambiamenti organizzativi e procedurali introdotti nella loro area / funzione

MONITORAGGIO DEI RISCHI

RISCHI QUANTIFICABILI

- **Formalizzazione della politica di assunzione dei rischi di credito e finanziari** attraverso la definizione di valori limite di specifici indici numerici
- Monitoraggio degli **indici dei rischi** di credito e finanziari
- Presentazione periodica all'Amministratore Delegato e al Consiglio di Amministrazione dell'**andamento degli indici** per il monitoraggio dei rischi di credito e finanziari

RISCHI NON QUANTIFICABILI

- Valutazione dei rischi operativi sulla base dei **risultati dei controlli** e dell'evoluzione del sistema dei controlli interni

RISULTATI DEI CONTROLLI

- Stato di avanzamento del **piano di audit** e descrizione di eventuali controlli non pianificati
- Presentazione dei **principali risultati dei controlli effettuati** da auditing, ispettorato, revisione esterna e altri consulenti

FOLLOW UP

- Pianificazione dei **controlli futuri** anche in base alle criticità emerse dai risultati dei controlli
- avanzamento delle **proposte di miglioramento** individuate dai controlli effettuati

MAPPATURA DEI RISCHI

- Individuazione dei rischi per ogni fase o singola attività dei processi aziendali
- Definizione dei controlli mirati a ridurre i rischi individuati per ogni fase o singola attività dei processi aziendali
- Definizione di indici e soglie massime per la misurazione e il monitoraggio dei rischi quantificabili
- Evidenza sintetica dell'attribuzione a Direzioni/funzioni della gestione di specifici rischi

ESEMPIO DI SCHEMA DELLA MAPPATURA DEI RISCHI

(fonte: gruppo di lavoro promosso da Assofin)

Tabella per ogni processo / sottoprocesso / fase

Descrizione delle attività associate ai singoli sottoprocessi	Descrizione dei rischi associabili ai sottoprocessi e/o alle singole attività	Natura dei rischi secondo le definizioni contenute nelle Istruzioni di Banca d'Italia (1)	Tipologia rischio in base alla natura quantificabile (Q) / non quantificabile (NQ)	Verifiche da effettuare (2)

FUNZIONI DELLA MAPPATURA DEI RISCHI

- Supporto all'attività di pianificazione dei controlli, in particolare per garantire la copertura di tutti i processi e dei relativi rischi
- Griglia attraverso la quale è possibile valutare i risultati dei controlli e le azioni di miglioramento in corso al fine di avere un quadro completo del livello di rischio dell'azienda

SVILUPPI FUTURI DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

- Comitato di Basilea - rischio operativo nell'ambito dei futuri criteri di determinazione del capitale di vigilanza
- Approccio base verso approccio avanzato (internal measurement approach)
- Criticità nella quantificazione del rischio operativo
- Vantaggi economici (minore capitale minimo) dell'approccio avanzato



(BY INTERNAL AUDITING – FACTORIT SPA)

SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

L'azienda Factorit ha da qualche anno costituito una funzione di presidio del monitoraggio dei rischi aziendali strettamente connessi all'attività di erogazione del credito. Tale attività è esercitata dalla funzione di Internal Auditing che attualmente è composta da un responsabile affiancato da due risorse; l'intera struttura è in staff alla Direzione Generale ed è uno dei principali interlocutori del Collegio Sindacale. Competenze e collocamento della funzione sono state approvate dal Consiglio di Amministrazione.

INDICE

- *RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE*
- *RUOLO DELLA DIREZIONE GENERALE*
- *RUOLO DEL COLLEGIO SINDACALE*
- *MISSION*
- *ATTIVITA'*
- *CONTROLLI DI LINEA*
- *PIANO DI SVILUPPO*

RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Per il conseguimento di un efficace ed efficiente sistema dei controlli interni, un ruolo fondamentale è attribuito ai soggetti che svolgono funzione di amministrazione e di direzione. In questo senso il Consiglio di Amministrazione ha :

- 1 Definito gli orientamenti strategici
- 2 Approvato le politiche di assunzione e gestione del rischio
- 3 Approvato la struttura organizzativa
- 4 Verificato che l'Alta Direzione abbia definito l'assetto dei controlli interni in coerenza con le politiche di rischio prescelte
- 5 Verificato la funzionalità del sistema dei controlli interni

RUOLO DELLA DIREZIONE GENERALE

L'Alta Direzione predispone le misure necessarie ad assicurare l'istituzione ed il mantenimento di un sistema dei controlli interni efficiente ed efficace. In particolare:

- 1 Assicura un efficace gestione dell'operatività e dei rischi connessi definendo politiche e procedure di controllo appropriate.
- 2 Assicura i flussi informativi a tutto il personale affinché lo stesso sia a conoscenza delle politiche e delle procedure relative ai propri compiti e responsabilità.
- 3 Individua e valuta, anche sulla base dell'analisi degli andamenti gestionali e degli scostamenti dalle previsioni, i fattori da cui possono derivare rischi.

RUOLO DELLA DIREZIONE GENERALE

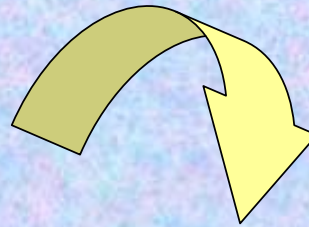
- 4 Definisce i compiti delle unità operative dedicate alle funzioni di controllo.
- 5 Definisce i flussi informativi volti ad assicurare al Consiglio di Amministrazione la piena conoscenza e governabilità dei fatti aziendali.

RUOLO DEL COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio Sindacale pone in essere verifiche in ordine alla correttezza della gestione aziendale attraverso il collegamento con l'Internal Auditing e le altre strutture che svolgono funzioni di controllo interno.

Inoltre, valuta il grado di efficienza e adeguatezza del sistema dei controlli interni con particolare riguardo al controllo dei rischi, al sistema informativo-contabile e, più in generale, al regolare funzionamento complessivo di ciascuna principale area organizzativa.

“MISSION”



La “mission” della funzione è quella di garantire il massimo livello di “compliance” interna ed esterna.

ATTIVITA'

Data la mission, la funzione di Internal Auditing risulta cruciale ai fini dello svolgimento dell'attività di factoring in conformità alla normativa interna (procedure interne) ed esterna (normativa Organo di Vigilanza).

Ciò premesso, la funzione è principalmente orientata in due diverse direzioni.

ATTIVITA'

A Con l'obiettivo di migliorare costantemente il processo di assunzione dei rischi (per quanto riguarda le tipologie di rischio caratteristiche del core business), l'auditing interviene nella fase progettuale di rilascio di nuove procedure o di revisione di quelle già esistenti.

Tale attività, di carattere esclusivamente consulenziale, soddisfa la sempre più avvertita necessità di rivedere le suddette procedure in modo da ridefinire periodicamente i meccanismi di tutela del rischio.

ATTIVITA'

- B** Assicura il monitoraggio dei rischi strettamente connessi all'area affari con l'obiettivo di individuare e segnalare, attraverso la redazione di rapporti mensili, le posizioni che evidenziano situazioni di aumento della rischiosità, intendendo per ciò tutte quelle operazioni che non risultano allineate ai parametri delle delibere di fido.

Esercitando tale attività la funzione si pone “a protezione” dell'Alta Direzione rendendosi anche parte attiva nei confronti del Collegio Sindacale.

CONTROLLI DI LINEA

Il factoring non è direttamente confrontabile con gli strumenti finanziari tradizionali, quali ad esempio il credito bancario, in quanto servizio finalizzato alla copertura dei fabbisogni non solo finanziari ma anche gestionali dell'impresa.

Nell'operazione di factoring, di norma, intervengono due controparti: il creditore cedente ed il debitore ceduto; proprio la presenza di relazioni con entrambi i soggetti, in termini di servizi erogati, di modalità di gestione dei rapporti, nonché di valutazione dei rischi, costituisce l'elemento peculiare del factoring.

CONTROLLI DI LINEA

Risulta pertanto essenziale definire l'ambito di competenza dell'Auditing, che deve concentrare l'attenzione sulla gestione ed esigibilità del credito ceduto; detto ambito può essere sintetizzato in :

A Operazioni a rischio elevato

B Verifiche dei processi operativi di factoring

Operazioni a rischio elevato

- 1 Limite di anticipazione uguale o maggiore di 2,5 milioni di €
- 2 Plafond di garanzia uguale o maggiore di 250.000 €
- 3 Rapporti con concentrazione su un solo debitore del 70 % dell'oustanding complessivo
- 4 Rapporti con anticipi su crediti futuri
- 5 Rapporti con anticipi erogati a fronte di cessioni di credito relative a tributi vari

Operazioni a rischio elevato

- 6 Rapporti con anticipi erogati a fronte di cessioni di credito non notificate
- 7 Rapporti in capo a cedenti che risultano anche debitori ceduti
- 8 Rapporti infragruppo

Verifiche dei processi operativi di factoring

- 1 Verifica a campione dei termini di congruità e finanziabilità dei crediti acquisiti in cessione con la tipologia di operazione deliberata.
- 2 Verifica a campione dell'esistenza e coerenza dei riconoscimenti pervenuti dai debitori nelle forme richieste dalla delibera di fido.
- 3 Verifica a campione degli interventi effettuati sui crediti scaduti .

Verifiche dei processi operativi di factoring

- 4 Verifica a campione in ordine all'aggiornamento delle approvazioni di credito rilasciate in capo ai debitori ceduti.
- 5 Verifica di tutti i rapporti con modalità operative che, a fronte di erogazioni anticipate, non prevedono la notifica ai debitori dei crediti ceduti .
- 6 Verifica di tutte le erogazioni anticipate eseguite “in forzatura” delle disposizioni di delibera (sia del limite che della % di erogazione deliberata).

Verifiche dei processi operativi di factoring

- 7 Monitoraggio di tutte le posizioni già classificate a contenzioso o incaglio.
- 8 Con periodicità trimestrale, rilevazione del numero e consistenza delle posizioni che evidenziano concentrazioni di rischio in capo ad un'unica controparte debitore.
- 9 Con periodicità semestrale, rilevazione delle delibere cedenti scadute da oltre quattro mesi e non rinnovate.

PIANO DI SVILUPPO

L'importanza di un efficace sistema di controlli aziendali, è stata più volte ricordata dalle autorità competenti come elemento irrinunciabile di una “sana e prudente gestione”. Ciò premesso, si avverte la necessità di rafforzare la “visione prudenziale” nell'attività di erogazione del credito; ciò comporta anche l'incremento dell'incisività della funzione di Internal Auditing migliorandone la tempestività, l'ampiezza e la profondità.

Tale obiettivo è raggiungibile dotando la funzione di nuovi strumenti che le consentano di rilevare, il più possibile in anticipo (idealmente a conclusione del processo di delibera), eventuali fattori di rischio non accettabili.

PIANO DI SVILUPPO

In sostanza, la funzione deve poter valutare, in via del tutto autonoma attraverso l'utilizzo di una serie di parametri e indicatori, il livello di rischio delle operazioni prima che esse vengano attivate.

Factorit ha recentemente completato un progetto inerente l'analisi e mappatura generale dei rischi interni. Da tale progetto è emersa la necessità di allargare la funzione Auditing a tutte le aree dell'azienda interessate da potenziali fattori di rischio.

PIANO DI SVILUPPO

Sono state quindi individuate le seguenti macroaree ed i relativi possibili interventi.

- 1 **PIANIFICAZIONE E CONTROLLO** : comprende tutti gli interventi finalizzati ad istituire un sistema di sensori ed indicatori sia sulla realtà esterna (mercati/settori più attrattivi etc.) che su quella interna (costi, efficienza dei processi, misurazione di redditività etc.).
- 2 **COMUNICAZIONE**: riguarda tutte le azioni rivolte a diffondere in ambito aziendale ed esterno le informazioni, sia di tipo strategico che operativo.

PIANO DI SVILUPPO

- 3 ORGANIZZAZIONE E PROCESSI: in quest'area si inseriscono le azioni che toccano i meccanismi operativi dell'azienda (regole, ruoli, attribuzioni, procedure interne etc.)
- 4 RAPPORTI CON BANCHE/CLIENTI: riguarda il monitoraggio ed il miglioramento delle relazioni con i due nostri principali referenti esterni.
- 5 CONTROLLO DI GESTIONE: Implementazione tecnico/operativa del modello di controllo di gestione, al fine di ottenere una univoca e puntuale politica di pricing.

PIANO DI SVILUPPO

In considerazione della portata dell'impegno, si è dato avvio ad un piano pluriennale di interventi che consentirà di portare a regime i controlli.

Inoltre, un efficace sistema dei controlli interni, deve comprendere anche uno strutturato sistema di rating interno che consenta, in modo permanente, di realizzare reports per l'Auditing.

Tale sistema deve essere finalizzato alla valutazione di coerenza tra dotazione dei fondi propri dell'azienda e il proprio profilo di rischio.



(BY INTERNAL AUDITING – FACTORIT SPA)

IL CONTRATTO DI OUTSOURCING DEI CONTROLLI INTERNI NELL'AMBITO DEL GRUPPO INTESABCI

**Convegno “I controlli interni degli intermediari finanziari specializzati,
attualità e prospettive”**

22 gennaio 2002

NORMATIVA DI VIGILANZA

“I controlli costituiscono parte integrante dell’attività quotidiana della banca”.

Le tipologie di controllo individuate dall’Organo di Vigilanza sono:

- i controlli di linea;
- i controlli sulla gestione dei rischi;
- le attività di Revisione interna (Internal Auditing)

NORMATIVA DI VIGILANZA

“Nelle Banche di dimensioni contenute, la limitata complessità operativa può rendere eccessivamente oneroso destinare stabilmente personale alla funzione di internal audit. In tali casi è possibile affidare a soggetti terzi lo svolgimento di tale funzione” .

Inoltre le Istruzioni di Vigilanza per le Banche, al Titolo IV (cap.11), prevedono che: “...Nell’ambito delle strategie di gruppo, è possibile accentrare, in tutto od in parte, lo svolgimento della funzione di internal audit presso una delle società del gruppo stesso...”

NORMATIVA DI VIGILANZA

Resta comunque ferma la responsabilità dei vertici aziendali delle società esternalizzanti in ordine alla efficienza ed efficacia dell'intero “*sistema dei controlli interni*”.

In ogni caso i “*controlli di linea*” ed i “*controlli sulla gestione dei rischi*”, risultano direttamente allocati presso le società.

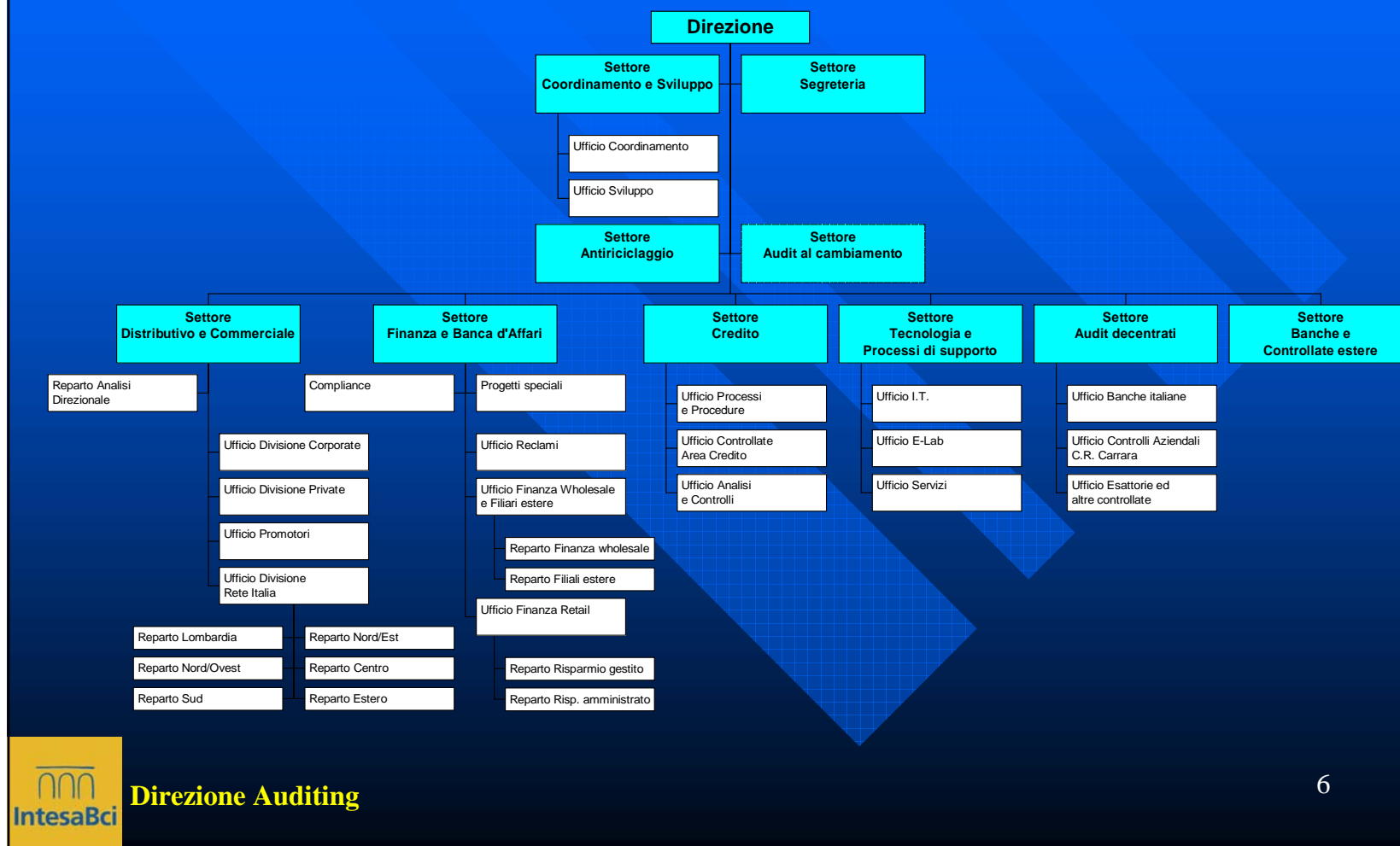
Di conseguenza il contratto di outsourcing riguarda le sole “*attività di revisione interna*”.

IL MODELLO DI AUDITING DELLA CAPOGRUPPO

Le scelte adottate da IntesaBci in termini di struttura e di meccanismi organizzativi prevedono, presso il Centro di Governo della Capogruppo, una funzione di auditing:

- strutturata per processo;
- che svolga:
 - sorveglianza diretta su tutta la Banca;
 - **“audit in service”** per altre entità del Gruppo;
 - sorveglianza indiretta sulle altre entità del Gruppo, dotate di una funzione di internal audit;
 - audit sui processi di cambiamento.

ORGANIGRAMMA DIREZIONE AUDITING INTESABCI



IL CONTRATTO DI SERVICE

Il “Regolamento di Gruppo” di IntesaBci annovera il CONTRATTO DI SERVICE tra gli Strumenti di Governo volti a garantire una “...coerente applicazione operativa delle logiche di creazione del valore e di accentramento delle funzioni di indirizzo e controllo nel Centro di Governo...”

Con i contratti di service si regolamentano tutte le attività che la Capogruppo o altre Società del Gruppo si impegnano ad effettuare a supporto di altre Società all'interno del Gruppo

In particolare, i contratti di service regolano i rapporti, anche economici, tra il Centro di Governo, i Centri di Profitto ed i Centri di Servizio derivanti dall'erogazione di prestazioni di servizi.

IL CONTRATTO DI SERVICE DELL'AUDITING

I servizi di Auditing, qualora previsti, costituiscono un allegato del contratto di service stipulato tra la Società controllata e la Capogruppo ed è composto da tre capitoli:

- I servizi offerti;
- Le modalità di erogazione;
- Il corrispettivo.

I SERVIZI OFFERTI

I Servizi che il fornitore (Direzione Auditing della Capogruppo) mette a disposizione del cliente (società controllata) sono:

Audit sui processi operativi aziendali;

Audit sui processi operativi aziendali non coperti dalla funzione di Audit interna al cliente, qualora presente;

Espletamento dei compiti previsti dalla normativa Consob sui servizi di investimento relativamente alla “funzione di controllo interno” ed alla gestione dei reclami;

I SERVIZI OFFERTI (segue)

Controllo e/o consulenza in merito agli adempimenti di legge sull'antiriciclaggio (legge n. 197/91);

Predisposizione di specifici strumenti a supporto dell'attività di Auditing interna al cliente, qualora presente;

Attività di docenza nell'ambito di corsi di formazione, progetti di orientamento e corsi di aggiornamento.

I SERVIZI OFFERTI (segue)

Tipologia di prestazione	Società bancarie	Società prodotto	Società di Servizi	Società finanziarie	Società esattoriali
<i>Audit sui processi operativi aziendali</i>	si	si	si	si	si
<i>Audit sui processi operativi aziendali non coperti dalla funzione di Audit interna al cliente, qualora presente</i>	si				
<i>Espletamento dei compiti previsti dalla normativa Consob sui servizi di investimento relativamente alla "funzione di controllo interno" ed alla gestione dei reclami</i>	si			si	
<i>Controllo e/o consulenza in merito agli adempimenti di legge sull'anticiclaggio</i>	si	si			
<i>Predisposizione di specifici strumenti a supporto dell'attività di Audit interna al cliente, qualora presenti</i>	si				

MODALITA' DI EROGAZIONE DELL'AUDIT AI PROCESSI OPERATIVI

E' sancito il **libero accesso** ai dati ed ai sistemi informativi. Il cliente, infatti, "...consente al fornitore di accedere alla documentazione, alle informazioni ed a quant'altro necessario per il funzionale svolgimento delle attività...".

Il fornitore cura la sorveglianza dei processi operativi del cliente, con particolare riferimento all'osservanza dei livelli di sicurezza, all'adeguatezza ed affidabilità organizzativa dell'operatività, nonché delle politiche direzionali e della normativa interna ed esterna.

MODALITA' DI EROGAZIONE DELL'AUDIT AI PROCESSI OPERATIVI (segue)

Il fornitore valuta, adottando le metodologie più idonee allo scopo (analisi direzionali, audit operativi e procedurali, controlli a distanza, indagini ispettive) l'efficienza e l'efficacia del sistema di controllo interno.

MODALITA' DI EROGAZIONE DELL'AUDIT AI PROCESSI OPERATIVI (segue)

Il fornitore pianifica periodicamente gli interventi e stabilisce i criteri di erogazione del servizio.

Il fornitore formalizza i risultati delle verifiche predisponendo appositi verbali nei quali riporta anche le eventuali proposte di modifica atte a perseguire una maggiore efficienza della procedura e/o del processo esaminato.

MODALITA' DI EROGAZIONE DELL'AUDIT AI PROCESSI OPERATIVI (SEGUE)

Il fornitore garantisce un'informativa agli organi societari del cliente secondo flussi e criteri in linea con le disposizioni vigenti.

Il fornitore può disporre verifiche atte ad accertare che alle proposte ed alle raccomandazioni formulate al cliente abbiano effettivamente fatto seguito gli interventi dichiarati (follow up).

IL CORRISPETTIVO

E' determinato attraverso le rilevazioni di uno specifico “*data base*”, che fornisce la dimensione dell'impegno sostenuto dal fornitore, in termini di tempi e costi di varia natura, dettagliati per singolo intervento.

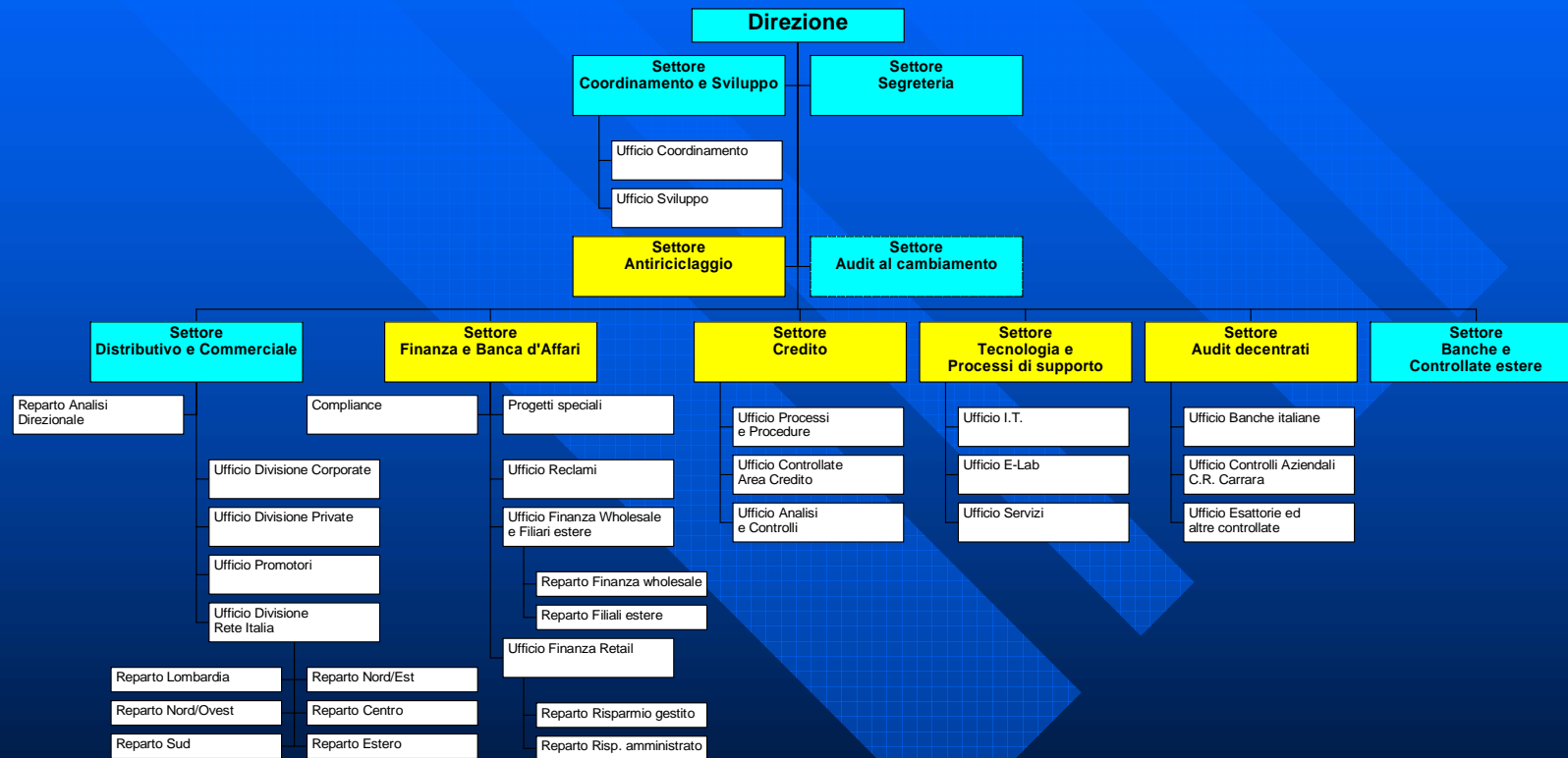
RISULTATI ATTESI

Con i contratti di outsourcing IntesaBci persegue la realizzazione di economie di scala per tutto il Gruppo derivanti dalla concentrazione di attività di supporto/servizio, con:

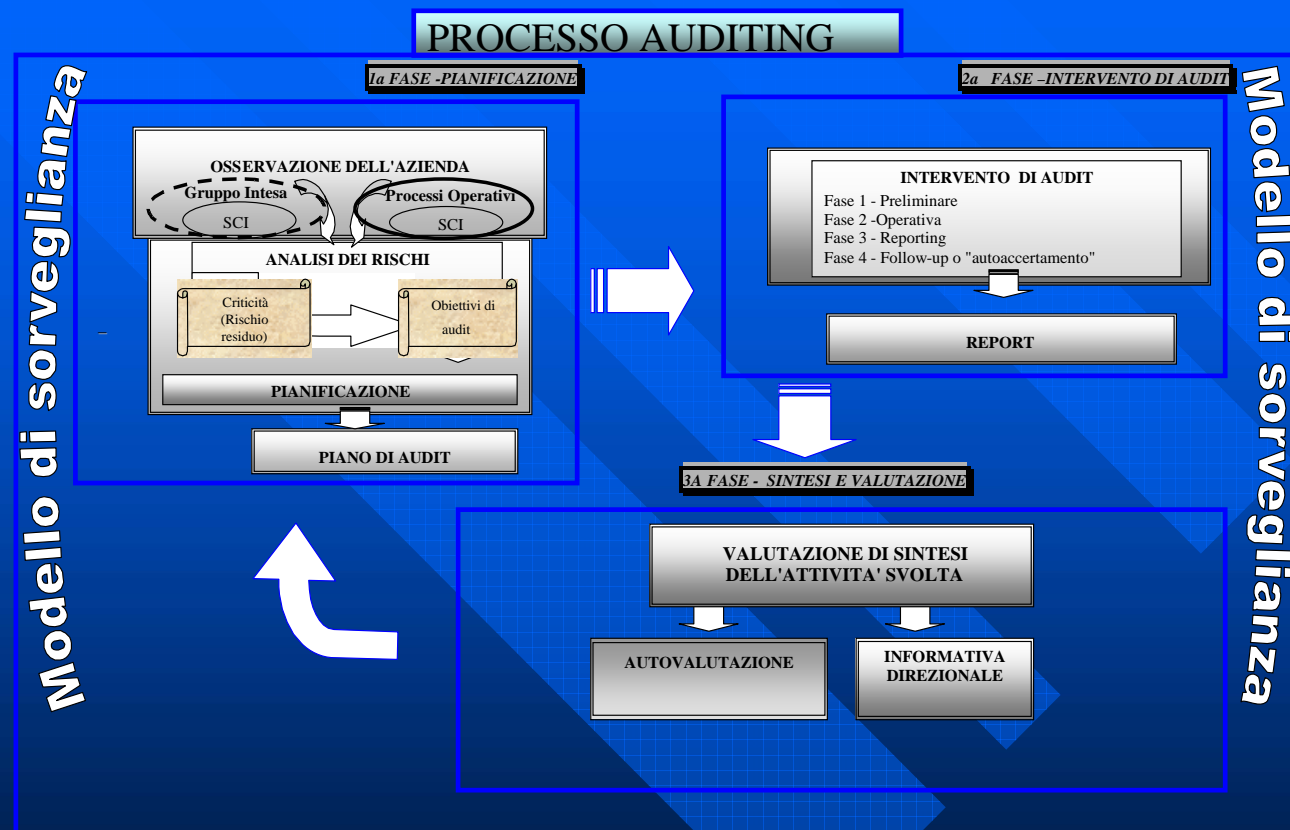
- recupero di tempo nella predisposizione di sistemi efficaci di controllo;
- riduzione degli investimenti in infrastrutture e risorse.

Inoltre le Società del Gruppo possono beneficiare delle sinergie conoscitive sperimentate localmente all'interno del Gruppo e costantemente aggiornate.

L'IMPATTO DEI CONTRATTI DI OUTSOURCING SUGLI UFFICI DELLA DIREZIONE AUDITING DI INTESABCI



LA METODOLOGIA ADOTTATA



IL PROCESSO AUDITING

PRIMA FASE – PIANIFICAZIONE



IL PROCESSO AUDITING

SECONDA FASE – INTERVENTO DI AUDIT

INTERVENTO DI AUDIT

Fase 1 – Preliminare

Fase 2 – Operativa

Fase 3 – Reporting

Fase 4 – Follow-up o “autoaccertamento”



REPORT

IL PROCESSO AUDITING

TERZA FASE – SINTESI E VALUTAZIONE

**VALUTAZIONE DI SINTESI
DELL'ATTIVITÀ SVOLTA**

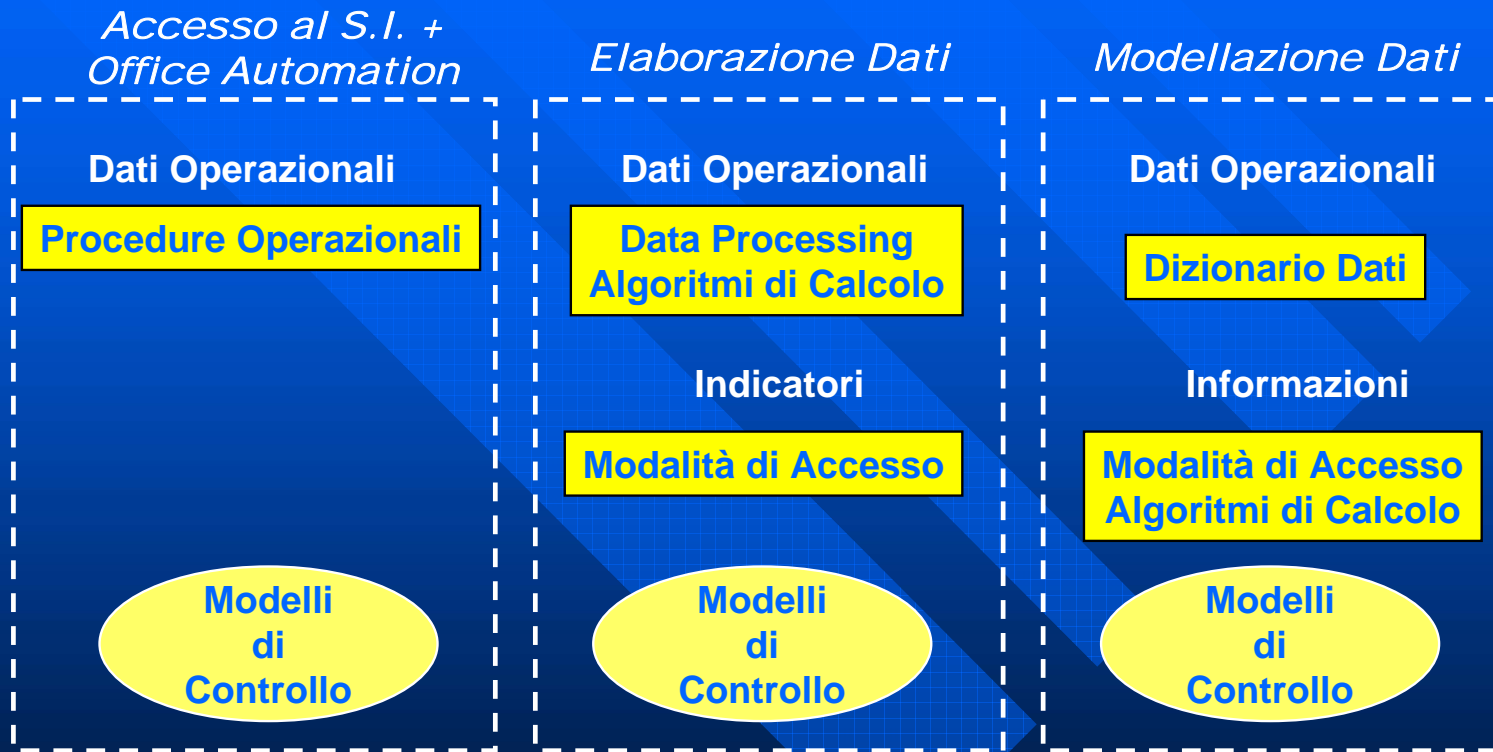


AUTOVALUTAZIONE



**INFORMATIVA
DIREZIONALE**

STRUMENTI DI AUDITING



Convegno Assilea-Assifact-Assofin
*I controlli interni degli intermediari finanziari specializzati
attualita' e prospettive*

Il sistema dei controlli interni per gli intermediari finanziari specializzati: finalità, ambito di applicazione e riflessi culturali

Paola Schwizer

Professore straordinario di Economia degli Intermediari Finanziari

22 gennaio 2002

Indice

- Evoluzione dei meccanismi della vigilanza bancaria ed equità competitiva
- I nuovi trend: verso il controllo sui controlli
- Finalità e ambito di applicazione dei controlli interni
- I riflessi culturali
- Gli sviluppi previsti dal Comitato di Basilea

1. Evoluzione dei meccanismi della vigilanza bancaria ed equità competitiva

Le tendenze di fondo della vigilanza bancaria:

- ❑ Assunzione di un'ottica di regolamentazione sovranazionale
- ❑ Progressiva maggiore importanza di filosofie e strumenti di controllo prudenziale
- ❑ Allargamento della regolamentazione a soggetti e attività prima non controllati
- ❑ Considerazione degli aggregati (gruppi) quali soggetti da regolamentare
- ❑ Coordinamento con la regolamentazione relativa ai mercati
- ❑ Tendenza cooperativistica nello svolgimento delle funzioni di central banking

Segue

Le conseguenze per gli intermediari finanziari specializzati (IFS):

- ❑ Il passaggio ai controlli prudenziali è stato interpretato come una garanzia del rispetto di una equità competitiva tra intermediari finanziari di diversa natura
- ❑ Le norme hanno tenuto conto, almeno in parte, dei comportamenti delle diverse tipologie di IFS, dimostrando di cogliere la diversa sensibilità degli stessi alla regolamentazione, che dipende a sua volta dalle rispettive caratteristiche e dai profili gestionali
- ❑ In assenza di simili differenziazioni nei controlli, la vigilanza prudenziale avrebbe perso il connotato di neutralità, rischiando di diventare uno strumento per guidare l'evoluzione della struttura del sistema verso un assetto desiderato dalle autorità di vigilanza, trasformandosi in uno strumento di controllo strutturale

2. I nuovi trend: verso il controllo sui controlli

- ❑ I controlli sull'organizzazione
- ❑ Il sistema dei controlli interni

2.1. I controlli sull'organizzazione

- ❑ Con il T.U. si affermano i concetti di rischio organizzativo e di adeguatezza organizzativa
- ❑ Il questionario organizzativo diventa un primo strumento di indagine nell'ambito della vigilanza
- ❑ Il metodo viene rivisto: si realizzano incontri con il management per l'analisi di piani, programmi e regolamenti aziendali
- ❑ Verso una nuova filosofia delle ispezioni?

2.2. Il sistema dei controlli interni (SCI)

Insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali e il conseguimento di finalità di:

- ❑ efficacia ed efficienza dei processi aziendali
(amministrativi, produttivi, distributivi, ecc.)
- ❑ salvaguardia del valore delle attività e protezione delle perdite
- ❑ affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali
- ❑ conformità delle operazioni con la legge, la normativa di vigilanza nonché le politiche, i piani e le procedure interne

Segue: lo SCI e gli IFS

Anche le istruzioni di vigilanza per gli intermediari finanziari iscritti nell'elenco speciale richiamano l'importanza di una struttura organizzativa adeguata alla vocazione operativa e coerente con le linee strategiche perseguite ai fini della sana e prudente gestione degli intermediari, della loro competitività e stabilità di medio-lungo periodo

(cfr. "Istruzioni di vigilanza per gli intermediari iscritti nell'elenco speciale", Parte prima, Cap. VI).

Segue: lo SCI e gli IFS

Appare peraltro necessario, in relazione all'esperienza maturata nel settore, all'aumento della complessità operativa degli intermediari in oggetto nonché alla nascita di nuove categorie di soggetti vigilati (quali le società per la cartolarizzazione dei crediti):

*1) sottolineare **l'importanza, per un adeguato governo dell'operatività aziendale, dell'assetto organizzativo interno e del sistema di controllo dei rischi**. Al riguardo, nelle more dell'emanazione di una normativa organica sulla materia, si rinvia ad alcuni principi di carattere generale applicabili a tutti gli intermediari, indipendentemente dalle dimensioni e dall'attività esercitata (allegato alla circolare Banca d'Italia).*

*2) **approfondire la conoscenza delle soluzioni organizzative allo stato adottate dagli intermediari**, attraverso un "censimento" dei modelli organizzativi in uso presso gli stessi, volto a delineare un "quadro di insieme" del settore sulla materia e a individuare l'esistenza di eventuali "best practices" in relazione a specifici comparti di attività. A tal fine, verrà inviato un apposito questionario.*

(Bollettino di Vigilanza, maggio 2000)

3. Finalità e ambito di applicazione dello SCI

Le componenti dello SCI:

- ❑ Sistema dei controlli di linea
- ❑ Sistemi di controllo dei rischi
- ❑ Meccanismi di corporate governance
- ❑ Flussi informativi
- ❑ Internal Auditing
- ❑ Controlli di gruppo

3.1. I controlli di linea

- ❑ **I controlli di linea riguardano l'operatività corrente e prendono forma concreta:**
 - nell'insieme di verifiche normalmente svolte nello svolgimento delle fasi dei processi operativi
 - in processi di supporto o di supervisione
- ❑ **Il controlli di linea sono demandati a:**
 - La struttura organizzativa (deleghe, limiti operativi formalizzati, supervisione diretta, ecc.)
 - La separazione tra funzioni (minimi conflitti di interesse, evidenziati e sorvegliati)
 - La linea gerarchica
 - Le procedure (blocco automatico in caso di anomalie)
 - Il back-office
- ❑ **I controlli sono supportati dalla reportistica** (indicatori di anomalie, trasparenza, registrazione andamenti, ecc.)
- ❑ **La flessibilità organizzativa è assicurata da piani contingenti** (per gestire, contenere e minimizzare i problemi che possono derivare da eventi inattesi e da errori operativi)

3.2. Il controllo dei rischi

- ❑ La gestione dei rischi riguarda l'individuazione, la misurazione e la fissazione dei limiti all'esposizione dei rischi dell'intermediario (politica del rischio)
- ❑ Il controllo dei rischi:
 - concorre alla definizione delle metodologie di misurazione del rischio e alla comunicazione degli obiettivi e delle politiche aziendali in materia di esposizione ai rischi
 - verifica il rispetto dei limiti assegnati alle varie funzioni operative
 - controlla la coerenza dell'operatività delle singole aree produttive con gli obiettivi di rischio-rendimento assegnati
 - se necessario, assicura che vengano intraprese azioni correttive a fronte di scostamenti temporanei
- ❑ La funzione di controllo dei rischi deve essere di competenza di strutture diverse da quelle produttive
- ❑ Il sistema di controllo deve coprire tutte le tipologie di rischio
- ❑ Una funzione di risk management deve operare a supporto degli organi amministrativi e delle funzioni interne

Segue

I RISCHI DA MONITORARE

Rischi legati al
core business

Rischio di credito
Rischio Paese
Rischio di
Regolamento
Altri rischi di business
(rischio bene)

Rischi dell'Area
Finanza e Tesoreria

Rischio di interesse
Rischio di mercato
Rischio di liquidità

Altri rischi

Rischio operativo
Rischio di
trasferimento
Rischio di
Reputazione
Rischio di infedeltà

3.3. La corporate governance

- ❑ Gli organi amministrativi assumono un ruolo centrale nell'ambito del sistema dei controlli interni. Essi sono responsabili dell'efficacia del sistema.
 - Il CdA è garante dell'adeguatezza dello SCI.
 - I singoli Consiglieri devono essere a conoscenza dei rischi assunti dall'intermediario e capaci di comprenderne la portata.
- ❑ L'alta direzione deve mettere in atto un *processo di pianificazione strategica formalizzato*, dal quale emergano i fondamenti economici e le valutazioni di sostenibilità delle politiche aziendali.
- ❑ Il CdA e l'alta direzione rispondono non solo dei profili economico-monetari ma anche dei risvolti qualitativi delle strategie realizzate (coerenza tra strategia, competenze e risorse disponibili).

Segue: le funzioni degli organi amministrativi

Funzioni	Consiglio di Amministrazione	Alta Direzione
Strategia	Approvazione	
Politiche di assunzione e gestione dei rischi	Approvazione	Definizione
Fattori da cui derivano i rischi		Individuazione e valutazione
Struttura organizzativa	Approvazione	
Allocazione compiti e responsabilità	Garanzia di chiarezza e adeguatezza	Definizione
Assetto dei controlli interni	Verifica di coerenza	Adeguamento alle mutevoli condizioni di rischio dell'attività
Sistema informativo	Garanzia di adeguatezza	Definizione
Canali di comunicazione		Definizione
Funzionalità, efficienza, efficacia controlli	Garanzia di costante adeguatezza ai bisogni	Verifica periodica e eventuale adeguamento

Segue: il collegio sindacale

Il collegio sindacale (CS) è interlocutore privilegiato della Banca d'Italia per l'attività di vigilanza sui controlli interni.

A tale scopo, il CS:

- ❑ verifica il regolare funzionamento di ciascuna area aziendale
- ❑ valuta il grado di efficienza e di adeguatezza dello SCI
- ❑ identifica e valuta eventuali anomalie
- ❑ formula proposte e osservazioni agli organi competenti
- ❑ nelle capogruppo, verifica il controllo sulle società del gruppo

3.4. I flussi informativi

- ❑ Lo **scambio di informazioni rilevanti** ai fini della gestione e dell'attività di controllo deve essere garantito e potenziato a tutti i livelli della struttura e, in modo particolare, nei confronti dell'Alta Direzione e del Consiglio di Amministrazione
- ❑ Ciò significa che:
 - le informazioni (interne ed esterne) che alimentano il sistema di controllo devono essere **affidabili, tempestive, accessibili** e devono essere fornite con modalità uniformi
 - le informazioni che riguardano le politiche, le procedure operative e i risultati effettivi devono essere **rese disponibili al personale appropriato**
 - devono essere attivati **canali di comunicazione in senso sia verticale sia orizzontale**, che possano regolarmente assicurare la circolazione delle informazioni rilevanti all'interno della struttura organizzativa
- ❑ L'informazione diventa **strumento di gestione e di controllo** e i canali di comunicazione trasversali e diffusi integrano e in alcuni casi sostituiscono la linea gerarchica quale meccanismo di coordinamento, aumentando il grado di flessibilità organizzativa

3.5. L'internal auditing

- ❑ La funzione di internal auditing è l'organo preposto al “controllo degli altri sistemi di controllo”, con una valenza sia valutativa sia propositiva.
- ❑ Mediante un continuo monitoraggio dei meccanismi di controllo dei rischi in atto la funzione deve garantire l'adeguatezza del sistema dei controlli alle mutevoli caratteristiche dell'operatività
- ❑ I controlli di internal auditing devono essere condotti da strutture organizzative collocate al di fuori di tutte le unità operative e sono principalmente diretti all'individuazione di anomalie gestionali, di violazioni delle procedure e della regolamentazione, nonché a valutare la funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni
- ❑ Essi vanno condotti nel continuo, in via periodica o per eccezioni, anche attraverso verifiche in loco
- ❑ La Banca d'Italia ammette che, negli operatori minori, l'attività di internal auditing possa essere esternalizzata

Segue: le funzioni dell'internal auditing

- I compiti specifici e le responsabilità dell'internal auditing sono definiti dall'Alta Direzione ed approvati dal Consiglio di Amministrazione e dipendono dalle caratteristiche del sistema dei controlli interni, delle dimensioni, della rete territoriale e delle specialità operative dell'intermediario
- In ogni caso, debbono rientrare nei compiti dell'internal auditing almeno le seguenti tre funzioni:
 1. controllo, anche con verifiche in loco, della regolarità dell'operatività e dell'andamento dei rischi
 2. valutazione della funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni
 3. comunicazione al Consiglio di Amministrazione e all'Alta Direzione dei possibili miglioramenti alle politiche di gestione dei rischi, agli strumenti di misurazione e alle procedure

3.6. I controlli di gruppo

- ❑ La capogruppo deve dotare il gruppo di un sistema dei controlli interni che consenta l'effettivo controllo sia sulle scelte strategiche del gruppo nel suo complesso sia sull'equilibrio gestionale delle singole componenti
- ❑ Ciascun soggetto appartenente al gruppo è tenuto a dotarsi di un sistema dei controlli interni che rispetti le indicazioni contenute nel modello generale
- ❑ Il Consiglio di Amministrazione deve esporre, nella relazione annuale da inviare alla Banca d'Italia, le proprie considerazioni circa gli accertamenti effettuati dalla capogruppo sulle società controllate. Alla realizzazione di tali accertamenti sono preposte la Direzione Generale, la Direzione centrale responsabile della pianificazione, del controllo di gestione e, più in generale, del coordinamento del gruppo, e la funzione Internal Auditing

4. I riflessi culturali

- ❑ Si afferma un modello composito di controllo che si basa su tre meccanismi: mercato, regole e cultura. Uno dei principi cardine dello SCI è infatti la diffusione di una cultura dei controlli all'interno delle organizzazioni bancarie
- ❑ La Vigilanza si affida alla cultura organizzativa - che va orientata ai controlli - quale modalità di coordinamento dell'attività, dimostrando di saper cogliere la complessità delle dinamiche e degli assetti organizzativi
- ❑ Nel caso della cultura, la modalità di coordinamento attiene alla interiorizzazione di obiettivi e procedure comuni e di aspettative condivise circa i ruoli ed i comportamenti: la cultura, cioè, previene la necessità di regole ovvero trasforma le regole formalizzate in regole "interiori"

Segue

Verso una ridefinizione dei rapporti fra controllori e controllati?

- ❑ L'Autorità di vigilanza è uno stakeholder dell'impresa?
- ❑ La Banca d'Italia modifica il proprio ruolo: da regista, ad arbitro ad allenatore (*coach*)..... verso quello di *mentor*, ossia interlocutore fuori linea capace di guidare autorevolmente gli intermediari verso comportamenti virtuosi.
- ❑ Le modalità di applicazione dei controlli si evolvono verso una relazione più stretta e diretta tra Autorità e management, dando vita ad un processo di crescita professionale e culturale comune.

5. Gli sviluppi previsti dal Comitato di Basilea

- ❑ L'importanza dello SCI aumenta nella prospettiva delle innovazioni regolamentari (*Nuovo Accordo di Basilea sul Capitale*)
- ❑ Le nuove proposte del Comitato di Basilea rispondono a tre cambiamenti:
 - a) la crescente complessità dei rischi “assunti” dalle banche e dai gruppi di IF dei G10
 - b) l'innovazione finanziaria
 - c) i progressi compiuti dagli IF nella valutazione e nel controllo dei rischi

Segue

❑ E propongono

- la progressiva **delega** del controllo dal controllante al controllato, relativa alla determinazione del profilo di rischio specifico delle singole posizioni aperte ai fini della determinazione dei requisiti patrimoniali per il rischio di credito e per i rischi operativi
- la **facoltà di scelta**, in capo all'intermediario e al gruppo, tra metodi standard e metodi interni di controllo, laddove i metodi interni abbiano ottenuto la validazione da parte delle Autorità di Vigilanza

Segue

- ❑ *Si afferma una differenza non solo tra intermediari di natura diversa, ma anche e soprattutto tra intermediari della stessa categoria ma caratterizzati da una diversa capacità nella gestione e nel monitoraggio dei rischi*
- ❑ *Intermediari con superiore qualità di risk management possono vedere ridotto il proprio onere patrimoniale, a condizione che presentino i requisiti richiesti*

Il rischio di credito

I requisiti per l'adozione del metodo interno

- ❑ Requisiti **tecnici** delle metodologie di determinazione del rating
- ❑ Requisiti **organizzativi e di processo** (principi chiave del controllo prudenziale):
 - Efficaci procedure per la raccolta e l'aggiornamento delle informazioni rilevanti
 - Sorveglianza da parte del CdA e dell'alta direzione
 - Comprensione da parte del CdA e dell'alta direzione dei metodi di definizione del rating
 - Presenza di rilevazioni sul rating nella reportistica per il CdA
 - Audit esterno e interno sul sistema di rating adottato
 - Strutture organizzative competenti e indipendenti per la valutazione e la gestione del rischio di credito
 - ...

Il rischio operativo

I requisiti per l'adozione del metodo interno

- ❑ Efficace gestione e controllo del rischio
 - controllo indipendente dalla gestione
 - funzione di internal audit
 - sistemi di reporting
 - coinvolgimento attivo CdA e alta direzione
 - formalizzazione sistemi di gestione del rischio
 - processi di controllo
 - revisioni periodiche da parte dell'internal audit
 - ...
 - **efficacia testata dei dati di perdita**
 - **utilizzo dei dati sulle perdite nei report**
 - **piena integrazione delle metodologie di misurazione nelle attività quotidiane**

Segue

□ Misurazione e validazione

- sistemi efficaci di rilevazione dei dati
- disaggregazione dei dati per area di business
- ...
- **produzione di report sulle perdite**
- **creazione di un data base sulle perdite da rischi operativi**
- **formalizzazione di una metodologie di misurazione del rischio operativo, istituzione di uno staff competente e di un sistema informativo adeguato per la raccolta di dati completi di perdita dei rischi da tutti i sotto-sistemi**
- **definizione di un processo efficiente e tempestivo per l'individuazione degli eventi rilevanti che generano perdite**
- **manutenzione periodica di dati e processo**
- **controllo integrato nella gestione**

In sintesi

- L'adozione dello SCI si prospetta anche per gli IFS
- Lo SCI presuppone determinati requisiti organizzativi e gestionali, che possono richiedere ristrutturazioni e interventi anche pesanti
- Lo SCI è uno strumento per validare competenze e strumenti operativi nei confronti delle Autorità di Vigilanza, nell'ottica dell'adozione dei metodi interni per la determinazione dei requisiti patrimoniali ai fini di una possibile riduzione dell'onere complessivo
- L'adozione dello SCI ha importanti riflessi culturali e comporta una particolare attenzione ai profili “soft” dell'organizzazione

In sintesi

- Nella sua applicazione agli IFS, lo SCI dovrebbe cogliere i profili di specificità gestionale e organizzativa delle singole realtà aziendali (ad esempio le dimensioni operative)
- Ancor più che nelle banche, esso dovrebbe tener conto del modello di corporate governance tipico delle società appartenenti a gruppi
- Lo SCI implica un'evoluzione delle funzioni e delle competenze del CdA e dell'Alta direzione e una maggiore dialettica fra i due organi

In sintesi

- Lo SCI valorizza la gestione aziendale nella sua unitarietà, lungo tutta la catena del valore, considerando sia le attività svolte all'interno sia quelle esternalizzate
- Lo SCI pone un problema di compatibilità fra visione unitaria e scelte di outsourcing, sul piano delle competenze e degli strumenti necessari per il controllo