

ANNUAL

# FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO

INCERTEZZA E CONTROLLI: DA ANTITESI A SINTESI

10, 11 e 12 NOVEMBRE 2020



## Il Covid dopo la tempesta: il razionale e il reale nei controlli di terzo livello

Davide Lazzari

*Responsabile Internal Audit Gruppo Banca Carige*

**ABI** Associazione  
Bancaria  
Italiana

**ABISERVIZI**  
ABI  
FORMAZIONE

**GRUPPO  
BANCA CARIGE**

## Agenda

- ❑ *Il Gruppo Banca Carige*
- ❑ *La Funzione Internal Audit*
- ❑ *L'emergenza Covid-19: Impatti, sfide e risposta dell'Audit*
  - ✓ *Cyberisk e IT Audit*
  - ✓ *Audit Rete e Verifiche a distanza*
  - ✓ *Covid e Audit Credito*
  - ✓ *Una proposta «fuori dagli schemi»*



# Il Gruppo Banca Carige – overview



Distribuzione territoriale filiali



Filiali: ≈ 420



Dipendenti: ≈ 3.600



Clienti: ≈ 790.000



Totale attivo: 22,5



Crediti vs. clienti: 12,1



AFI: 38,8



NPE ratio (lordo): 5,5 %



# Il rilancio di Banca Carige - highlights piano strategico

## Rafforzamento della governance

*Promuovere la responsabilità e coordinazione attiva*

## Commercial Bank 4.0

*Una banca semplice, digitalmente accessibile, focalizzata su famiglie, Small Business e PMI*



## Wealth Management

*Rinnovamento dell'offerta alla clientela e del modello di servizio*

## Nuovo impulso alla performance operativa

*Semplificare i prodotti e rendere efficiente la distribuzione*



## Assetto organizzativo della Funzione Internal Audit

L'Internal Audit del Gruppo Banca Carige è costituito da 32 risorse strutturate in 6 uffici e riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione



## Complessità del contesto che richiede un approccio «lean» per raggiungere gli obiettivi in modo efficiente



Abbandonare le idee fisse

I problemi sono opportunità

Cercare soluzioni semplici, non soluzioni perfette

Non c'è fine al miglioramento

Non cercare scuse

Correggere subito gli errori

Pensare al modo di rendere possibili le cose

Usare la testa e non il portafogli



## Sfide nell'emergenza Covid-19: principali problemi operativi e alcune risposte

### Nuovi problemi

- **Restrizioni** a spostamenti territoriali
- **Difficoltà** ad accedere alle **audit evidences**
- **Monitoraggio** dei team in smartworking
- Adeguamento **tecnologia** a nuovo contesto
- **Stress** e «alienazione»

### Rischi emergenti

- **Cyberrisk** e frodi esterne (hacking, ransomware phishing, smishing, vishing, BEC etc.)
- **Rischi ex D.lgs. 231/2001**: Sicurezza sul lavoro, e altro...
- **Frodi** interne e *Conduct Risk*
- Generale **deterioramento** nei presidi sui processi e nella filiera dei **controlli**

### Audit response



- **Piano** di audit **ricalibrato** (più nelle modalità che nei contenuti)
- **Vulnerability Assessment & Penetration Test**
- Focus su **erogazioni credito** ai sensi dei **decreti** governativi di sostegno all'emergenza
- **Remote audit** anche su rete commerciale, rafforzamento indicatori di rischiosità filiali e ispezioni *risk based*
- Potenziamento **Indicatori a distanza** e monitoraggio antifrode
- Verifiche su gestione **sicurezza aziendale** anche a livello di Organismo di Vigilanza



## Cyberrisk al top tra rischi attuali ed emergenti



The ACFE is the world's largest anti-fraud organization and premier provider of anti-fraud training and education. Together with more than 85,000 members, the ACFE is reducing business fraud world-wide and inspiring public confidence in the integrity and objectivity within the profession.



## Rafforzamento *IT* Audit e maggiore frequenza VA&PT indipendente



**Crescita** significativa negli ultimi mesi dei tentativi di frode su tutto il sistema, sia *hacking*, ma in particolare **phishing** nei confronti dei clienti, con ricorso a tecniche sempre più sofisticate di **vishing** e **spoofing**

### Risposta organizzativa della Banca

- Ricalibrazione configurazioni **motore antifrode** e sviluppo *Console antifrode*
- Attivazione di **anti-fraud protection** su servizi on-line
- **Comunicazioni** per sensibilizzare i clienti via sms, sito e app

### Test autonomi dell'Internal Audit

#### **Vulnerability Assessment**

- Wireless Network Security Assessment
- Corporate mobile security Assessment
- Corporate mobile device Assessment
- ATM Security Assessment

#### **Penetration Test**

- External Network PT
- Internal Network PT
- Mobile Application PT
- Web Application/Home Banking PT
- Attack Response Testing



## Ricalibrazione Piano di audit: il Credito e il Covid

### Focus su ambiti di verifica inerenti iniziative a sostegno emergenza Covid...

- **D.L. Cura Italia:** sostegno a circolante MPMI, proroghe finanziamenti a BT e sospensione rate
- **D.L. Liquidità Art. 13 «lett. e» Rilancio sicuro:** liquidità aggiuntiva e ristrutturazione debito garantito MCC fino a € 5m.
- **D.L. Liquidità Art. 13 «lett. m»:** finanziamenti chirografari garantiti fino a € 30k a PMI e sostegno a imprenditori PF



### ...senza trascurare le nuove normative che implicano revisioni dei processi e rischi emergenti molto rilevanti

- Nuova definizione di Default
- Calendar provisioning
- *EBA Guidelines on Loan Origination and Monitoring*
- Nuovo Codice su crisi d'impresa



## Data Analytics e Continuous monitoring dell'Audit universe (1/3)

### IBM SPSS Modeler



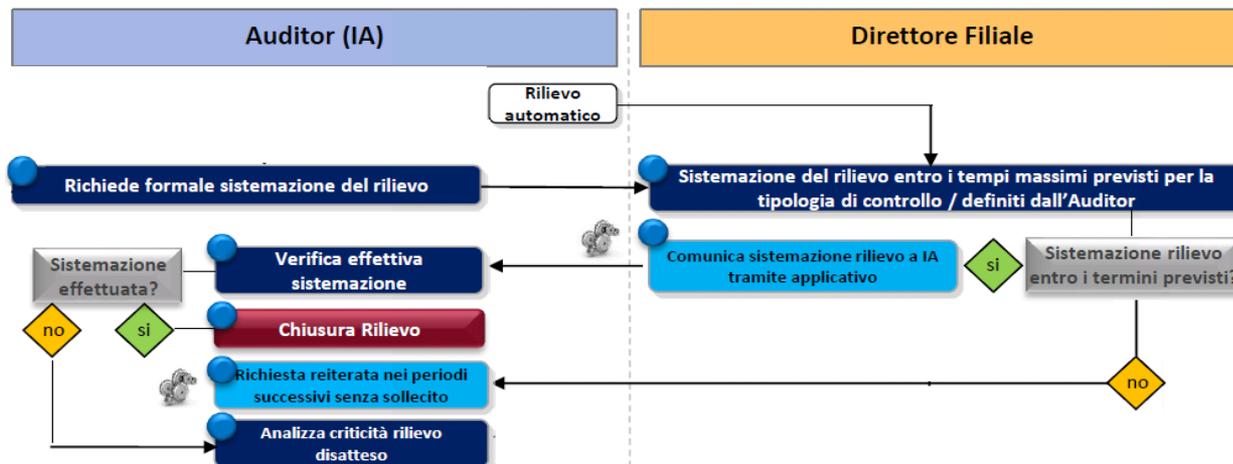
- Strumento avanzato di data-mining che consente **l'analisi di grandi quantità di dati** secondo un approccio **data-driven** utilizzando la metodologia CRISP-DM (*Cross-Industry Standard Process for Data Mining*) per lo sviluppo di modelli di controllo efficaci a **presidio dei rischi operativi e del rispetto della normativa**
- Attinge da **diverse fonti dato** aziendali intergrandole tra loro
- Consente diverse attività di controlli
  - ✓ **Monitoraggio as-is periodico** su numerosi aspetti operativi: corretta gestione giacenze ATM, differenze di cassa, n° delegati su polizze di custodia titoli ecc...
  - ✓ Altre **attività on demand**: estrazione dati connessi ad indagini specifiche, supporto alle ispezioni in loco, supporto alle ispezioni delle Autorità di vigilanza



## Data Analytics e Continuous monitoring dell'Audit universe (2/3)

### Verifiche a distanza – *SharePoint*

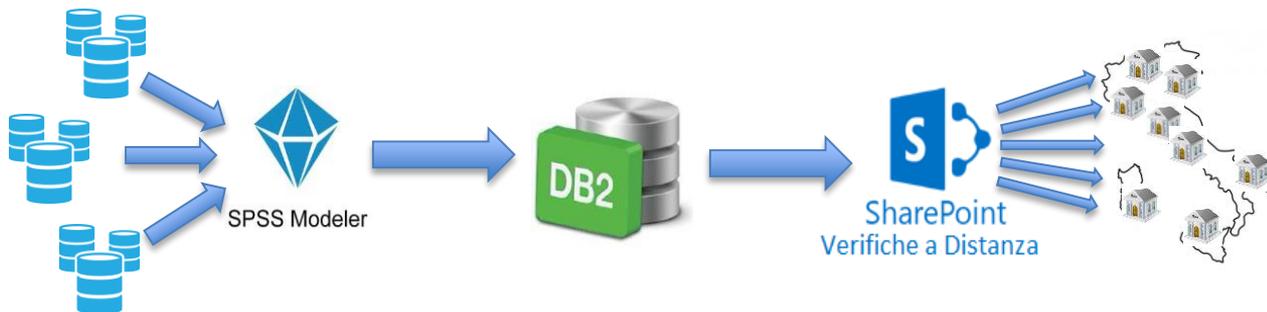
- **Applicativo custom** sviluppato su piattaforma Microsoft Sharepoint
- **Colloquio tra le filiali** che costituiscono la rete operativa e **Internal Audit - Verifiche Centralizzate** attraverso un **workflow** con invii giornalieri **automatici** delle evidenze di anomalie individuate
- **Follow-up**: a seconda del controllo la dipendenza ha un tempo variabile per riscontrare la segnalazione



## Data Analytics e Continuous monitoring dell'Audit universe (3/3)

### SPSS e Verifiche a distanza per un monitoraggio integrato

- Durante le fasi batch notturne i vari **script SPSS** schedulati **estraggono** dai sistemi aziendali le **presunte anomalie**
- Le **anomalie** vengono scritte su un Database DB2 dedicato e successivamente **analizzate** dall'applicativo **Verifiche a Distanza**
- Applicativo Verifiche a Distanza **invia automaticamente alle filiali le anomalie** superiori a un livello soglia definito



# L'Audit Rete di fronte alla nuova realtà



## Ispezioni da remoto e piano di verifiche *risk based*

- La ridotta mobilità territoriale impone il **rafforzamento** degli strumenti di **monitoraggio a distanza** e una revisione del perimetro di analisi compatibile con controlli in remoto
- **Controlli in remoto** razionalizzati per consentire la massima copertura dei rischi tipici di filiale
- Progressivo miglioramento del cruscotto di analisi con affinamento degli **indicatori di rischiosità della Rete** «home made» per definire le priorità di intervento
- **Ridefinizione del calendario** delle visite ispettive per minimizzare spostamenti
- Definizione di **limitate ispezioni in loco** «full» e verifiche complementari *risk based* in base a evidenze da remoto

RLIALE	CAP	COMUNE	PROV.	AREA TERRITORIALE	DATA ULTIMA ISPEZIONE	DELTA CREDITO	DELTA FINANZA	DELTA INCASSI	DELTA RACCOLTA	DELTA AML	DELTA ALTRIPROC	PESO ULTIMA VISITA	PESO RISCHIO	MESI DIRETTORE	COEFF DIREZIONE	COEFF RISCHIO	SCORE NORM
xx	99999	xxx	NY	AREA A	gg/mm/aa	1.5753	1.7244	-0.5447	0.2986	0.7205	0.1199	1.0000	4.3052	96.4667	1.7547	9.5336	100.0000
yy	99999	yyy	NY	AREA B	gg/mm/aa	1.5864	1.4511	0.0763	4.3002	2.0383	1.6443	5.4633	44.3667	1.2137	8.7570	89.6781	89.6781
zz	99999	zzz	NY	AREA A	gg/mm/aa	1.6163	0.2973	0.8365	-0.2606	4.6140	1.0216	1.6988	4.2645	46.7000	1.2370	8.4662	85.8141
xx	99999	xxx	NY	AREA B	gg/mm/aa	-0.2401	0.2395	-0.2436	-0.3013	-1.2506	-0.8286	1.6406	3.3308	92.1333	1.6913	8.4411	85.4801
yy	99999	yyy	NY	AREA C	gg/mm/aa	1.1207	0.0576	0.3603	1.0206	3.2759	1.1535	1.8729	4.7240	46.7000	1.2370	8.4383	85.4500
zz	99999	zzz	NY	AREA D	gg/mm/aa	1.1225	1.0642	0.7885	0.2583	1.7195	0.5752	2.0825	4.6700	1.2370	8.4012	84.9493	
xx	99999	xxx	NY	AREA A	gg/mm/aa	1.3609	1.2791	1.2659	0.6085	3.2003	2.2316	1.8302	5.3833	37.6000	1.1460	8.3531	84.3104
yy	99999	yyy	NY	AREA B	gg/mm/aa	0.9885	0.8846	1.3594	0.9146	3.6837	1.6681	1.8026	5.1811	37.6000	1.1460	8.3158	83.8150
zz	99999	zzz	NY	AREA A	gg/mm/aa	1.0515	0.6790	0.3187	-0.4901	0.9572	-0.2562	2.1317	4.1185	54.6000	1.3160	8.2899	83.4204
xx	99999	xxx	NY	AREA B	gg/mm/aa	1.1821	0.3167	0.7825	0.4737	4.0319	1.6591	2.2464	4.6641	37.6000	1.1460	8.2849	83.4047
yy	99999	yyy	NY	AREA C	gg/mm/aa	1.6652	2.1415	1.0822	0.6682	5.2953	1.6491	2.2944	5.5547	11.0000	1.0000	8.1673	81.8417
zz	99999	zzz	NY	AREA D	gg/mm/aa	2.0149	1.2628	1.1479	1.5775	2.1637	1.6906	1.6678	5.3497	37.6000	1.1460	8.1309	81.3580
xx	99999	xxx	NY	AREA A	gg/mm/aa	1.9421	2.4893	1.0444	-0.0162	9.3785	0.9773	2.3720	5.3981	23.0000	1.0000	8.1250	81.2797
yy	99999	yyy	NY	AREA B	gg/mm/aa	1.2655	-0.4333	0.8551	0.4115	2.5399	0.7403	1.8754	4.6043	46.7000	1.2370	8.1100	81.0798
zz	99999	zzz	NY	AREA C	gg/mm/aa	2.4462	-0.4306	1.0700	0.2833	4.0821	1.3581	1.7592	5.1296	37.6000	1.1460	8.0354	80.0880
xx	99999	xxx	NY	AREA D	gg/mm/aa	1.1000	1.1681	0.1184	0.2745	1.2640	0.5163	2.0365	4.4212	45.4333	1.2243	8.0320	80.0547
yy	99999	yyy	NY	AREA A	gg/mm/aa	1.6562	0.4206	0.8027	0.7997	1.9716	0.9930	2.0978	4.8661	37.6000	1.1460	8.0090	79.7493
zz	99999	zzz	NY	AREA B	gg/mm/aa	2.0215	0.4082	0.9095	0.0748	2.3350	0.6442	2.1351	4.8302	37.6000	1.1460	8.0048	79.6810
xx	99999	xxx	NY	AREA C	gg/mm/aa	1.8586	1.7793	0.4510	1.0206	2.0188	0.8137	1.8729	4.9506	37.6000	1.1460	8.0000	79.6192
yy	99999	yyy	NY	AREA D	gg/mm/aa	0.6021	1.6884	0.3326	0.3233	2.9439	0.6369	2.1075	4.5946	37.6000	1.1460	7.9890	79.4745
zz	99999	zzz	NY	AREA A	gg/mm/aa	1.5073	0.7597	0.4110	0.6619	3.2012	0.0374	2.0365	4.6226	37.6000	1.1460	7.9271	78.6494
xx	99999	xxx	NY	AREA B	gg/mm/aa	0.5371	0.5607	0.2049	-0.5989	2.5048	-0.0138	0.8025	4.1282	46.7000	1.2370	7.9160	78.5012
yy	99999	yyy	NY	AREA C	gg/mm/aa	1.4987	1.3306	0.8529	0.4153	1.0802	1.0825	2.0725	4.8375	37.6000	1.1460	7.9078	78.3920
zz	99999	zzz	NY	AREA D	gg/mm/aa	2.1697	1.4871	0.4778	0.3481	0.1618	1.1040	2.1426	4.8172	36.1000	1.1310	7.8718	77.9140
xx	99999	xxx	NY	AREA A	gg/mm/aa	1.8635	0.5919	0.5209	-0.0163	2.8688	0.2773	2.0987	4.6361	37.6000	1.1460	7.8700	77.9305
yy	99999	yyy	NY	AREA B	gg/mm/aa	0.4572	-0.4061	-0.2662	0.0849	1.8399	0.8602	1.6312	4.0902	46.7000	1.2370	7.2289	69.3632
zz	99999	zzz	NY	AREA C	gg/mm/aa	0.6214	1.1119	0.4830	-1.0839	0.5633	-0.1406	2.1014	4.0665	40.4000	1.1740	7.2141	69.1729
xx	99999	xxx	NY	AREA D	gg/mm/aa	2.0062	2.2854	0.0556	0.9219	1.0406	1.0083	2.0286	4.9088	25.4667	1.0247	7.2078	69.0898
yy	99999	yyy	NY	AREA A	gg/mm/aa	1.5313	1.1365	0.5987	0.6775	1.7731	0.4728	2.1180	4.6885	25.4000	1.0340	7.1697	68.5831
zz	99999	zzz	NY	AREA B	gg/mm/aa	1.9641	1.4330	0.7478	0.8470	2.1584	0.4639	2.1110	4.9194	7.5000	1.0000	7.1644	68.5128
xx	99999	xxx	NY	AREA C	gg/mm/aa	0.1160	1.2748	0.4347	0.0485	1.6549	0.8516	1.7454	4.3772	37.6667	1.1437	7.1583	68.4313
yy	99999	yyy	NY	AREA D	gg/mm/aa	1.6889	0.8259	0.5309	-0.0543	2.4377	0.8212	2.0432	4.6418	27.5333	1.0453	7.1458	68.2860
zz	99999	zzz	NY	AREA A	gg/mm/aa	0.2930	0.6457	0.4284	-0.3633	1.1500	0.7761	1.9493	4.2277	37.6000	1.1460	7.1304	68.0608
xx	99999	xxx	NY	AREA B	gg/mm/aa	1.6800	0.2888	0.0941	-0.1325	0.6533	-0.1561	2.0277	4.1939	37.6000	1.1460	7.1241	67.9787
yy	99999	yyy	NY	AREA C	gg/mm/aa	1.4915	-1.2715	0.0367	-0.2414	4.6149	-0.5178	1.7345	4.1650	37.6000	1.1460	7.1100	67.7906

## Andare oltre gli schemi: una sfida per l'Audit Rete e non solo... "Peer reviews!"

- Diffuse nel mondo anglosassone, consistono in revisioni di processi o, più semplicemente, specifici **controlli** tematici condotti **da esperti «pari grado»**
- Responsabili o addetti senior di unità operative (i.e. filiali) effettuano verifiche su altre unità operative **su mandato e coordinamento** della **Funzione di Controllo**
- **Serve** tanta, tanta, tanta... **cultura del rischio** e del controllo e non cultura del sospetto e della delazione

### Pros

- Sviluppo di **Risk culture** e approccio critico nei controller di primo livello
- Campagne di controlli a ridotto perimetro ma ad **ampia copertura** dell'audit universe
- Stimolo ad **aggiornamento tecnico** del personale

### Cons

- Concetto «fuori dagli schemi» che **implica elevata maturità** professionale
- **Affidabilità** dei controlli **non garantita**
- Organizzazione e monitoraggio **complessi**

**siamo abbastanza maturi?**



## Peer reviews - ipotesi razionale e reale?

Pensando all'organizzazione presso cui operi, ritieni che le *peer reviews*, in alcuni ambiti, possano essere:

**A**

Già adottate o realizzabili a breve

**B**

Realizzabili nel medio periodo con alcune complessità risolvibili

**C**

Difficili da realizzare ma possibili nel lungo periodo

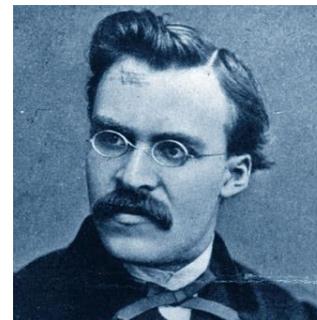
**D**

Del tutto irrealizzabili



*“And those who were seen dancing  
were thought to be insane by those who  
could not hear the music”*

Friedrich W. Nietzsche (attr.)



# Grazie!

Davide Lazzari



*davide.lazzari@carige.it*



+39 347 2704 261

