

ANNUAL  
**FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO**  
INCERTEZZA E CONTROLLI: DA ANTITESI A SINTESI  
10, 11 e 12 NOVEMBRE 2020



# Audit Planning ed Execution: il bilanciamento tra risk based approach, mandatory audit e le aspettative delle Autorità

**Giorgio Paleari**  
*Chief Audit Executive, Mediobanca*

**ABI** Associazione  
Bancaria  
Italiana

**ABISERVIZI** ABI  
FORMAZIONE

## Il Gruppo Mediobanca

Il Gruppo Mediobanca è costituito da business lines diversificate: Corporate & Investment Banking, Wealth Management, Consumer Banking. A ciò si aggiungono altre aree di attività quali quelle partecipative.

Le LE's all'interno del Gruppo sono:

- la controllante Mediobanca, che tradizionalmente (unitamente ad alcune controllate estere) è impegnata nel CIB (Corporate Lending, Corporate Finance, ECM, DCM, Capital Market Solutions) e più recentemente nel Private Banking (con l'incorporazione di Banca Esperia)
- CheBanca!, attiva nel Wealth Management tramite Filiali, CF, call center ed internet banking
- Compass, da sempre operatore principale nel Consumer Banking per il mezzo di Filiali proprie e soggetti convenzionati.

Altre Società coprono altri ambiti di attività specifici, quali asset management (tradizionale ed alternativo), leasing e factoring, servizi fiduciari, gestione NPL.

Da un punto di vista geografico la presenza è internazionale: branches della Capogruppo a Londra, Parigi e Madrid, società di alternative asset management a Londra e di quantitative asset management a Ginevra, nonchè un Gruppo Bancario nel Principato di Monaco.

## Funzione Audit di Gruppo

La Funzione Audit di Gruppo del Gruppo Mediobanca è stata costituita nel 2011 con l'accentramento dell'attività di Internal Auditing per l'intero Gruppo presso la capogruppo Mediobanca. La linea di riporto è al Consiglio di Amministrazione che ne approva l'Audit Charter.

L'organizzazione interna della Funzione riflette le business lines del Gruppo ed è articolata in CIB, Wealth Management e Consumer Banking oltre ad una struttura di pianificazione e supporto.

La Funzione svolge:

- attività di revisione interna per tutte le LE's del Gruppo, mediante accordi di esternalizzazione
- attività di supervisione e coordinamento per LE's per le quali il principio di proporzionalità non richiede l'istituzione di una unità di audit (ad esempio, alternative asset management) e per il Gruppo monegasco

Ad oggi gli FTE sono pari a 47, pari a circa l'1% della forza lavoro del Gruppo.

## Impatti sulla Funzione Audit di Gruppo

L'emergenza Covid ha interessato il Gruppo Mediobanca sotto una pluralità di profili, in termini di rischio:

- rischio di credito: monitoraggio delle esposizioni credito dei portafogli e relativo trattamento prudenziale e contabile
- rischio di mercato e di liquidità: valutazione degli effetti sui portafogli e sui deal in essere
- rischio operativo: nuove modalità operative approntate per gestire l'emergenza, rischio IT e cybersecurity (sicurezza dei sistemi di accesso da remoto e fenomeni di phishing)

Covid ha avuto effetti anche sulla Funzione Audit di Gruppo, in particolare:

- sono state adottate nuove modalità di esecuzione delle attività di revisione interna. Si è provveduto a fornire a quei pochi colleghi che ne erano sprovvisti i tool necessari per lavorare da remoto (Laptop, VPN)
- sono state immediatamente sospese tutte le trasferte (c/o unità territoriali della Banche del Gruppo e LE's situate all'estero)
- sono stati conseguentemente riadattati i programmi di lavoro è svolti audit straordinari in alcuni ambiti di attività (es. in ambito rischio di credito, sicurezza e salute), pur senza stravolgere i piani che andavano a concludersi

## Reazione della Funzione Audit di Gruppo

Da un punto di vista operativo giova in primo luogo ricordare che l'emergenza Covid ha interessato la Funzione Audit di Gruppo (ed in genere il Gruppo Mediobanca) nell'ultimo trimestre del FY (la chiusura dell'esercizio è infatti al 30/06) quindi in fase di consuntivo e plan per il nuovo anno.

Date queste premesse, l'Audit:

- ha in primo luogo approntato tutte quelle modalità tecniche che gli hanno consentito di proseguire nella propria attività
- ha partecipato attivamente ai diversi gruppi di lavoro/comitati che si sono costituiti per la gestione della crisi
- ha adattato i propri piani per quelle LE's per le quali i rischi sopra esposti sono più rilevanti (ad esempio, Compass) o a maggior sensitivity, escludendo le on-site visit c/o branches o unità territoriali
- ha da luglio/settembre pianificato una serie audit dedicati rischio di credito aventi ad oggetto moratorie, accordamenti, nuove procedure operative, etc.

## Funzione Audit di Gruppo: direttrici evolutive

Le linee evolutive della Funzione sono le seguenti:

- rivalutazione periodica della pianificazione delle attività di audit e condivisione delle variazioni apportate con il Senior Management, con gli Organi Aziendali e con l'Autorità di Vigilanza (nel quadro del costante rapporto di relazione)
- affinamento dei metodi di lavoro a distanza mediante l'acquisizione di un maggiore livello di maturità nell'utilizzo di strumenti di lavoro da remoto da parte di tutte le risorse
- sviluppo e calibrazione di strumenti di controllo massivi ed analisi a distanza (per alcuni business del Gruppo)
- ripristino, ove possibile, delle visite on-site
- ottimizzazione delle attività e coordinamento con le altre FAC
- adozione di un approccio manageriale nella gestione delle risorse (maggior engagement, pianificazioni condivise, puntualità e programmazione delle riunioni, discussione dei risultati, lavoro per obiettivi)

## Risk-Based Approach

La pianificazione risk-based dell'attività di audit è uno standard utilizzato già da diversi FY. La Funzione Audit di Gruppo di Mediobanca ha sviluppato un modello proprietario con l'obiettivo di predisporre il piano delle attività sulla base di un sistema di priorità degli interventi revisionali, valevole per tutte le LE's. Esso ha come punto di partenza i processi aziendali (secondo tassonomia ABI), cui vengono associati i rischi aziendali. A tale matrice viene associata una valutazione di rischio residuo formulata dagli stakeholder sulla base di un sistema di scoring. Il risultato ottenuto è corretto mediante l'applicazione di un fattore moltiplicativo associato all'anzianità dell'ultimo intervento di audit in materia.

L'esito di tale processo dà luogo al Piano di audit annuale e triennale (ove necessario) di ogni LE's e, nel suo complesso, a quello triennale di Gruppo.

Nell'esperienza Mediobanca il metodo sviluppato:

- contempera i processi/rischi rilevati come più rischiosi e l'anzianità dell'ultimo audit
- assume che gli audit mandatory vengano comunque svolti secondo la frequenza minima necessaria (cfr slide successiva)
- ad ogni intervento sono associati gli effort necessari per l'execution

## Mandatory Audit

L'esperienza del Gruppo Mediobanca in merito ai c.d. mandatory audit è il seguente: sono costantemente crescenti nel tempo ed richiedono sempre maggior effort.

Essi includono i requirement esplicitamente previsti dalle normative di riferimento nazionali (ad esempio, Circolare 285 di Banca d'Italia, 12/522 di CSSF) e di rango Europeo (ad esempio, CRR, CRD).

I principali audit mandatory cui ci si riferisce sono, ad esempio: ICAAP, ILAAP, Recovery Plan, Business Continuity, Outsourcing, Remuneration, Parti Correlate, etc.

Nell'esperienza Mediobanca:

- si sovrappongono ad audit risk-based, richiedendo effort che potrebbe essere utilizzato in modo differente in termini di aspetti di approfondimento e/o programmazione temporale
- talvolta si sovrappongono ad OSI e/o deep dive richiesti dai Regulators
- non necessariamente rispondono a interessi o rischi percepiti dal Senior Management

## Aspettative delle Autorità di Vigilanza

L'opinione formatasi dalla Funzione Audit di Gruppo in diversi anni evidenzia:

- una diversa allocazione di responsabilità e materie di competenza tra Autorità nazionali e europee
- approcci e modalità di esecuzione degli interventi differenti/non omogenei
- un chiaro cambiamento delle aspettative e degli approcci regolamentari, per lo più basati su ispezioni in loco ovvero continua e costante interlocuzione. In particolare, con MVU l'Autorità di Vigilanza:
  - ha intensificato i momenti di allineamento e confronto con la Funzione di Revisione Interna
  - ha previsto nuovi flussi informativi periodici
  - richiede la pianificazione di attività di audit pro-futuro
  - attribuisce ad Audit lo svolgimento di verifiche per conto dell'Autorità stessa (ad esempio nell'ambito di processi autorizzativi)
  - richiede ad Audit un'assurance su processi e/o percorsi evolutivi, talvolta anche legati a precedenti interventi dell'Autorità stessa

Il nuovo MVU sottende che l'Autorità ha precise aspettative in merito all'attività di audit, nell'esperienza di Mediobanca basate sui pilastri di capitale e liquidità, con chiara prevalenza della sostanza sulla forma e con il presupposto dell'adozione di un atteggiamento proattivo e non reattivo.

## Alcune riflessioni

Il messaggio da condividere: anche alla luce dei cambiamenti avvenuti a seguito dell'emergenza Covid ed in condizioni di risorse limitate è: le dimensioni “piani risk based”, “audit mandatory”, “aspettative di vigilanza” non sempre collimano.

Provocatoriamente: in quale misura il piano risk based - vincolato dagli audit mandatory - è in grado di corrispondere o meglio ancora anticipare le aspettative di vigilanza che spesso si basano su novità regolamentari non ancora effettive e best practice osservate in contesti bancari non coerenti con il proprio?

Non esiste una risposta univoca a questa domanda se non che il piano di audit in realtà bancarie complesse dovrà essere sottoposto a costante verifica di copertura e coerenza con i rischi espressi dai processi aziendali: lo SREP like, l'agile audit e la reattività non sono più sufficienti.

La frontiera efficiente è forse una pianificazione bilanciata (risk-based vs mandatory vs attività straordinarie), rivalutata con frequenza infrannuale ed implementata con un approccio proattivo ed anticipatorio, finalizzato a garantire un adeguato coverage con un attento sguardo al cambiamento.