

ANNUAL

FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO



INCERTEZZA E CONTROLLI: DA ANTITESI A SINTESI

10, 11 e 12 NOVEMBRE 2020

Le Funzioni aziendali di controllo nel Next Normal

Piero Boccassino

Group Chief Compliance Officer di Intesa Sanpaolo

ABI Associazione
Bancaria
Italiana

ABISERVIZI
ABI
FORMAZIONE

INTESA  **SANPAOLO**

Diversi fattori stanno determinando un'accelerazione dei processi evolutivi delle banche



«10 anni di digitalizzazione in 1 mese» stimolati dalla pandemia Covid-19

- Evoluzione del modo di lavorare e relazionarsi con i clienti, accelerando l'adozione di piattaforme e processi digitali
- Ricorso massiccio delle banche allo smart working nel periodo di maggiore emergenza



Maggiore maturità del mercato delle soluzioni digitali

- 10 delle prime 15 banche Europee hanno già avviato progetti di Digital Transformation
- Evoluzione della tecnologia (e.g. servizi in cloud)
- Disponibilità di una grande mole di dati relativi a clienti, transazioni, mercati
- Budget dedicati alle RegTech triplicati negli ultimi 2 anni



Compressione della redditività, con conseguenti necessità di economie di scala e scopo

- Contesto esterno, aggravato dalla pandemia, pone ulteriori pressioni alla redditività delle banche accelerando la ricerca di economie di scala e di scopo
- Prevedibile ulteriori processi aggregativi anche internazionali, considerati vincoli antitrust domestici



Acquisita centralità dei temi ESG (Environmental Social Governance)

- Accelerazione dell'evoluzione normativa e regolamentare al fine di contrastare il cambiamento climatico
- Rilevanza del ruolo sociale della banca
- Centralità della governance

In tale contesto, il futuro impone alla funzione di conformità la necessità di focalizzarsi su ambiti quali la digitalizzazione e la ricerca di efficienza...



Digitalizzazione

- Per il presidio del rischio di non conformità, la funzione di compliance dovrà accompagnare la banca nella **trasformazione digitale dei processi di offerta a distanza** nonché di **lavoro a distanza**, con la valutazione dei rischi e l'individuazione dei presidi di conformità maggiormente integrati nei cd customer journey
- Dovrà inoltre sviluppare essa stessa **modalità digitalizzate di svolgimento delle proprie attività** soprattutto nelle aree ove sono necessarie soluzioni evolute di trattamento delle informazioni, in primis gli ambiti **Antiriciclaggio, Market abuse/Electronic communications surveillance**, ove le autorità attendono dai vigilati l'utilizzo di strumenti che sappiano cogliere tutte le opportunità offerte dalla tecnologia, a partire dalle soluzioni di intelligenza artificiale



Ricerca di efficienza

- Oltre alla digitalizzazione, la ricerca di efficienza potrà essere attuata tramite **partnership con altri operatori in aree non competitive** per individuare sinergie di scopo, quali ad esempio le aree di collaborazione attività con le Autorità
- Da considerare altresì una riflessione circa le **sinergie di scopo** attivabili tra le attività di detection a fini Antiriciclaggio, ove riguardante operatività in strumenti finanziari, e Market abuse e quelle relative alle frodi
- In un contesto di crescente ricorso alle **esternalizzazioni di processi/attività aziendali**, sarà infine necessario un adeguato presidio dei relativi aspetti di conformità

... l'internazionalizzazione ed i temi ESG (Environmental Social Governance)



Internazionalizzazione

- I prevedibili **processi di integrazione europea** richiedono una accresciuta dimensione internazionale della compliance, delle sue risorse, dei suoi modelli operativi e delle sue soluzioni tecnologiche
- La funzione di compliance dovrà inoltre gestire le conseguenze derivanti dall'annunciata volontà europea di accentrare presso l'EBA, o più probabilmente presso una nuova Autorità, il **presidio dell'Antiriciclaggio**



Environmental Social Governance

- I **temi ESG (Environmental Social Governance)**, impattando l'intera organizzazione, dovranno essere oggetto di attento presidio anche da parte della funzione di conformità
- In tale ambito, sarà necessario agire il **ruolo della compliance rispetto ai rischi climatici e ambientali**, assicurando il presidio dei rischi di responsabilità legale e la loro integrazione in tutti i processi rilevanti, in stretto coordinamento con il risk management, coerentemente con il recente documento in consultazione di BCE

Le sfide future andranno affrontate sfruttando le opportunità offerte dall'evoluzione tecnologica...



Maggiore efficacia degli algoritmi

E.g. con l'evoluzione da logiche deterministiche a modelli di «machine learning», che abilitano il computer ad imparare a partire dall'esperienza o da input esterni,



Valorizzazione dei dati disponibili

Grazie alla disponibilità di una maggiore capacità di storicizzazione delle informazioni disponibili ed all'evoluzione della capacità computazionale degli applicativi utilizzati



Nascita di nuovi partner tecnologici

Le «RegTech», che offrono soluzioni tecnologiche evolute per assistere gli operatori bancari nel presidio del rischio, e le «SupTech», sviluppate dalle Autorità per le potenziare le proprie attività di supervisione

...e valorizzando le Persone come più importante fattore abilitante per la trasformazione



Investimento sulle persone

Nonostante le grandi potenzialità delle tecnologie disponibili, l'evoluzione digitale della Compliance non può realizzarsi senza un **forte investimento sulle persone** che presidiano i processi di conformità



Mix di competenze

La principale sfida di affrontare è la necessità di **arricchire il mix di competenze** delle risorse delle funzioni di Compliance degli intermediari finanziari favorendo la diffusione di «skill digitali» e nuovi modi di lavorare, tramite l'acquisizione di nuove competenze e la **creazione di nuovi percorsi professionali**

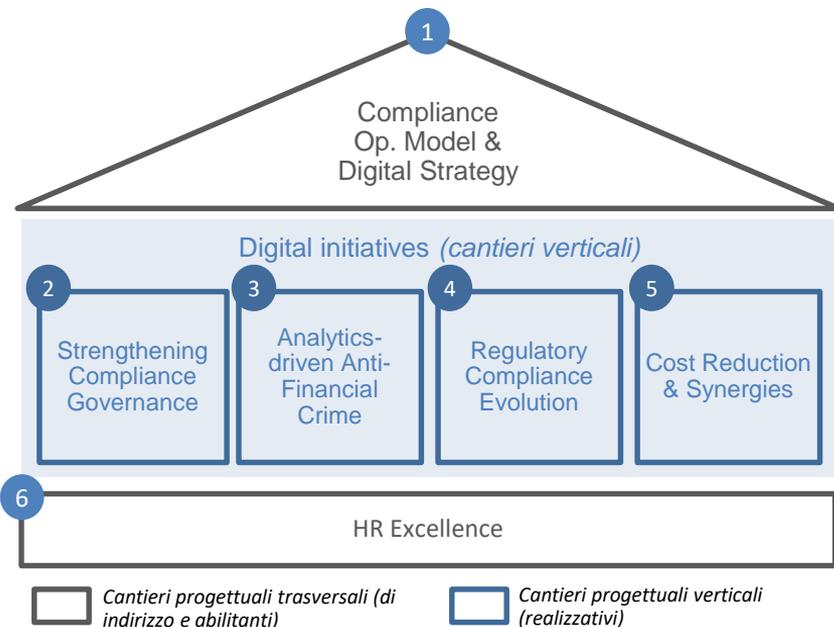


Collaborazione con il territorio

Sarà altresì strategico sviluppare collaborazioni con Università e Regtech, che valorizzino le **competenze presenti sul territorio**

Intesa Sanpaolo intende affrontare le nuove sfide tramite un programma di trasformazione digitale della Compliance ...

Struttura del Programma



Obiettivi

- Rafforzare un **approccio internazionale e globale** al presidio
- Abilitare la **macchina permanente** di trasformazione digitale
- Ricercare **sinergie interne** all'Area (valutando il perimetro dei rischi/processi in ambito), alla Banca e con altri player
- Eseguire un «**Compliance Digital Assessment**» periodico, con confronto continuo vs. mercato Regtech e best practice
- **Misurare con KPI la trasformazione** ed il livello di maturità nel tempo

- **Implementare un portafoglio di use-case** «revolving» nel tempo, ma con prima delivery già nel 2021

- Lanciare un programma di acquisizione, sviluppo e retention delle **skill/risorse necessarie**

Focus nelle prossime slide

... sviluppando le iniziative digitali con 3 obiettivi principali e 4 filoni di lavoro

Obiettivi



Rafforzare il presidio dei rischi di Compliance, lungo l'intera catena di gestione:

- Identificazione, e.g. con ricorso a Machine Learning per fenomeni non intercettabili con tecniche deterministiche, facendo attenzione a preservare «spiegabilità» e tracciabilità degli algoritmi
- Mitigazione, e.g. grazie al ricorso a soluzioni già disponibili sul mercato delle Regtech
- Monitoraggio, e.g. abilitando la produzione di KRI grazie al potenziamento delle capacità di processamento dati



Contribuire alla trasformazione digitale di ISP

- Ricercando sinergie con altre funzioni di controllo e altri player (bancari e non)
- Avviando un dialogo costruttivo con i Regulator sui temi della digitalizzazione



Ricercare efficienze negli attuali processi di Compliance

- Liberando risorse da dedicare ad attività di controllo a maggior valore aggiunto

Iniziative allo studio

Strengthening Compliance Governance

1. Management Information System per l'Area Compliance
2. Potenziamento dei controlli di II livello
3. Estensione perimetro applicativo Product Governance

Analytics-Driven AFC: utilizzo di machine learning/AI per

4. Prioritizzazione/pre-analisi falsi positivi
5. Segmentazione clientela
6. Rafforzamento controlli su shell company
7. Network/Link analysis

Regulatory Compliance evolution

8. Trade Surveillance (incl. voice & communication reconstruction)
9. Automazione della gestione di reclami/esposti

Cost reduction & synergies

10. Sinergie con altri players sul KYC per i clienti SME
11. Digitalizzazione/razionalizzazione filiera controlli I livello

La Compliance di Intesa Sanpaolo accompagnerà la Banca nello sviluppo dei temi ESG, centrali nel prossimo piano d'impresa

Il contesto

Environment

I **rischi fondamentali legati al clima** riguardano:

- Rischio fisico (e.g. eventi estremi), come:
 - Perdita di biodiversità
 - Disastri naturali/ambientali
- Rischio di transizione (e.g. costi per la riconversione)

Social e Governance

Oltre al clima, le scelte dei Consumatori, dei Regulators e degli Investitori sono sempre più condizionate da tematiche:

- **Sociali**, quali diritti umani, standard del lavoro, protezione dei dipendenti e dei consumatori
- di **Governance**, come corruzione, elusione fiscale, politiche retributive/incentivanti

Responsabilità della funzione di Compliance

La BCE in un recente documento («Guide on climate-related and environmental risks», Maggio 2020) ha delineato le proprie aspettative su ruolo e responsabilità delle Banche nella gestione dei **rischi ambientali/climatici**. Con riferimento al ruolo della Compliance:



Garantire che le perdite potenziali derivanti dai **rischi climatici e ambientali** siano debitamente considerate ed integrate in tutti i processi pertinenti



Consigliare l'organo di gestione in merito alle misure da adottare per **garantire la conformità con le leggi, i regolamenti e le norme applicabili**



Valutare il possibile impatto di eventuali cambiamenti nel contesto giuridico o normativo sulle attività e sul quadro di conformità dell'ente

Intesa Sanpaolo investirà sulla HR Transformation della compliance in ottica digitale e internazionale, nonché sui profili ESG

Ambizioni della trasformazione HR...

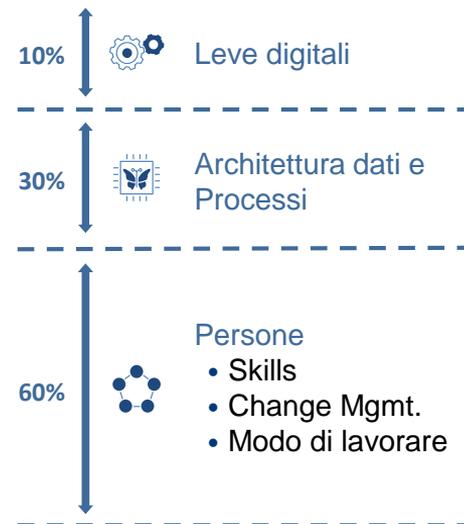
Sviluppare nuovi ruoli e skill

- Sviluppare **Data & Digital Literacy**
- Definire i **nuovi ruoli** che aggiornino i “mestieri” bancari tradizionali
- Rafforzare la padronanza della **lingua inglese** per agevolare frequenti scambi internazionali
- Creare **percorsi di carriera** attrattivi per reclutare talenti ed assicurarne la retention

Implementare diverse leve di (In)Formazione

- Incentivare il **turnover focalizzato sulle skill digitali** con altre Business Unit e geografie del Gruppo
- Definire un **piano di formazione**, con certificazioni e gamification
- Coltivare le skill tramite «**tutoring on the job**» (principalmente sui progetti)
- Vincere la resistenza al cambiamento con attenzione al **change management**

... per abilitare l'evoluzione della Compliance



Per garantire il raggiungimento degli obiettivi, il programma di Intesa Sanpaolo prevede partnership forti, governance e responsabilità chiare



Costituire un'ampia **«partnership di trasformazione»** con le aree IT, HR e Innovazione



Costituire **«partnership mirate di sinergia»** con le altre funzioni di controllo e di business



Sviluppare **collaborazioni esterne** con player tecnologici, RegTech specializzate e centri di eccellenza del territorio



Coinvolgere il **Top Management** della Banca con funzione di indirizzo e monitoraggio



Definire **responsabilità chiare e «diffuse»** per assicurare commitment sulla delivery