

ANNUAL

# FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO



INCERTEZZA E CONTROLLI: DA ANTITESI A SINTESI

10, 11 e 12 NOVEMBRE 2020

## L'evoluzione dell'azione di controllo alla luce del nuovo work environment

Francesco Barraco

*Chief Audit Executive Banca Generali*

**ABI** Associazione  
Bancaria  
Italiana

**ABISERVIZI**  
ABI  
FORMAZIONE



## L'evoluzione dell'azione di controllo alla luce del nuovo work environment

### AGENDA

#### PREMESSA

- 1 – Banca Generali Flash
- 2 – La Direzione Internal Audit
- 3 – Evoluzione dell'Audit Risk Assessment
- 4 – Il Lavoro Agile (Smart Working e lavoro da remoto)
- 5 – Evoluzione della Formazione
- 6 – La Comunicazione dell'Audit nel nuovo work environment

## L'evoluzione dell'azione di controllo alla luce del nuovo work environment

### PREMESSA - Il nuovo Work Environment

- ✓ Le regole per il lavoro in sede (distanziamento, dispositivi sanitari, sanificazione)
- ✓ Molte attività sono state garantite in smartworking o lavoro da remoto
- ✓ Crescita delle soluzioni digitali per consentire la comunicazione tra banca, consulente finanziario e cliente
- ✓ Adozione di soluzioni di contingency per consentire l'autorizzazione a distanza di talune operazioni bancarie e finanziarie
- ✓ Gestione dei Comitati e dei Consigli di Amministrazione in modalità telefonica con progressivo aumento delle video call
- ✓ In generale un aumento dei rischi Operativo, Credito, AML, Mercato, Reputazionale, Strategico

Impatti immediati sulle modalità di controllo, tra cui

- Nuovo approccio al risk assessment,
- Nuovi profili di rischio e opportunità che sono stati generati dal ricorso massivo al lavoro da remoto
- Evoluzione della formazione,
- Comunicazione più efficace sulle criticità e stretto monitoraggio sulla gestione delle azioni di rimedio

## L'evoluzione dell'azione di controllo alla luce del nuovo work environment

### Banca Generali Flash

Banca Generali si presenta al traguardo dei primi 9 mesi del 2020 con ricavi in crescita e utile netto stabile sui livelli dello scorso anno; masse e raccolta netta in crescita senza operazioni straordinarie

- rete di oltre 2.000 tra private banker e wealth advisor e una squadra di 868 dipendenti, di cui circa il 50% donne; oltre 170.000 ore di formazione erogata nel 2019
- una gamma con più di 5200 strumenti finanziari da oltre 50 tra le più prestigiose società di gestione internazionali, con una spiccata propensione agli investimenti sostenibili;
- presenza sul territorio con 46 filiali e 138 uffici nelle principali città italiane;
- € 70,4 mld di masse totali (+ 7%), di cui €5,4 mld in consulenza evoluta
- CET1 ratio al 20,4% e TCR ratio al 21,7% in linea con le raccomandazioni BCE/Banca d'Italia sui dividendi;
- Raccolta netta nei 9 mesi: €4,1 mld (+8%), Raccolta netta ad ottobre: €613 mln;

## L'evoluzione dell'azione di controllo alla luce del nuovo work environment

### La Direzione Internal Audit in breve

#### Reporting Line

Consiglio di Amministrazione, Collegio Sindacale, Comitato Controlli e Rischi

#### People

N. 1 Director, n. 2 Manager, n. 5 Senior, n. 1 Junior; n. 8 certificazioni e master in IA - Ricorso al co-sourcing

#### Organizzazione

n. 2 Servizi: Governance & Information - Regulatory & Business

#### Audit Activity & Universe

Assurance e Advisory su tutte le funzioni e processi del Gruppo Bancario incluse FEI e altri Outsourcer

#### Partecipazione Comitati Manageriali

Comitato di Direzione, Comitato Rischi, Comitato Crediti, Comitato Conflitti di Interesse, principali progetti

#### Planning and Delivery

105 attività nel 2020 di cui 10% Advisory.  
Execution pari al 68% al 9/2020

## Evoluzione dell'Audit Risk Assessment

- Veloce modifica degli scenari di riferimento
- Crescita delle soluzioni di contatto digitale con la clientela
- Ricerca di profitto in mercato di tassi a zero
- Nuova Regolamentazione



Le precedenti soluzioni di controllo interno potrebbero non garantire l'adeguatezza dei presidi

Rivalutazione frequente almeno semestrale dei rischi inerenti sui processi e in particolare su quelli che riteniamo abbiano subito una variazione per scelte interne o da nuovi scenari e, **qualificare puntualmente il sistema di controllo**



**Aggiornamento Frequente del Rischio Residuo per processo /attività**



## Il Lavoro Agile (1/2)

**1** Rischio di perdite operative dovute all'adozione di modalità di lavoro da remoto

- *Rischio che i presidi disegnati su un'operatività in ufficio risultino inefficaci*
- *Rischi derivante dall'adozione di attività/processi in contingency*
- *Rischio di malfunzionamento dei sistemi operativi / strumenti di lavoro*
- *Rischio di scorretto adempimento degli obblighi lavorativi*

**2** Rischio di violazioni sicurezza informatica

- *Phishing, malware e virus: in generale, è noto che, in questo frangente, sono state rilevate svariate tipologie di tentativi di frode informatica, perpetrate attraverso tecniche di «phishing».*
- *Rischio che il mancato utilizzo continuativo della VPN, a causa dell'incapacità della rete di supportare l'utilizzo contemporaneo da parte di un gran numero di soggetti, abbassi le difese della Banca dagli attacchi esterni*

**3** Rischio di scorretto utilizzo/ furto di dati e informazioni confidenziali e/o privilegiate, da parte del personale interno

- *Rischio di scorretto utilizzo di strumenti aziendali, delle metodologie di condivisione delle informazioni riservate e confidenziali all'interno e all'esterno della Banca*
- *Mancata osservanza delle modalità di sicurezza comunicate dalla Banca per l'utilizzo della strumentazione aziendale nel caso di lavoro agile*

**4** Rischi legati al well-being del dipendente e conseguente abbassamento della produttività

- *Comunicazione: il lavoratore in smart working può avere problemi nel comunicare ai colleghi e ai responsabili le proprie difficoltà e le proprie sensazioni*
- *Solitudine: un'evidenza tipicamente riscontrata riguarda il senso di solitudine che il lavorare da casa può sentire.*

## Il Lavoro Agile (2/2)



L'operatività messa in atto è di tipo **emergenziale**, implementata in un **ristretto arco temporale** al fine di garantire innanzitutto la **sicurezza e la salute di tutti i dipendenti**. Molte soluzioni sono state ritenute efficaci oltre che agili e, compiutamente disciplinate potranno essere utilizzate in futuro in via ordinaria



Alcuni presidi a fronte dei sopracitati rischi sono oggetto di **processi di simplification** al fine di rendere le attività **sostenibili** in una **situazione di lontananza**.  
La digitalizzazione ha permesso di avviare in breve tempo implementazioni e modus operandi che hanno apportato specifici benefici a differenti processi aziendali tra cui il Sistema dei Controlli.

## Evoluzione Della Formazione

Da marzo 2020 la funzione HR ha lavorato per poter realizzare le attività in modalità adatte alle nuove esigenze e al nuovo contesto, mantenendo tra i temi la formazione Manageriale 10%, Comportamentale/Trasversale 28%, Regulatory 14%, Technical Business 37%, Technical Non Business 11%.

Si è spinto, da una parte sull'implementazione della nuova piattaforma di e-learning con un'ampia scelta di corsi, su tutte le tematiche, sempre disponibile per i dipendenti, e dall'altra sulla realizzazione di aule virtuali e webinar.

Una Pulse Survey a maggio ha consentito di identificare esigenze emerse direttamente da parte dei dipendenti:

1. Costruzione di un nuovo New Normal per una nuova idea di work-life balance
2. Creazione di nuove modalità lavorative e nuovo senso di engagement
3. Supporto nell'apprendimento delle nuove esperienze digitali messa a disposizione per migliorare la comunicazione

Sono derivati alcuni progetti formativi composti da diverse sessioni tra cui:

- ✓ **Antifragilità & Resilienza**
- ✓ **Genitori nella Tempesta:** il ciclo dei webinar si pone l'obiettivo di fornire suggerimenti utili per gestire al meglio l'equilibrio tra lavoro e famiglia
- ✓ **Meet the Future:** Conversazioni con importanti personaggi del mondo aziendale e dare utili tips ai colleghi nella gestione del team e della complessità.
- ✓ **Working Smart:** webinar per supportare l'organizzazione e la gestione del lavoro da remoto.

## La Comunicazione di Audit nel nuovo Work Environment

**Focus sui  
rischi e sulle  
inerzie**

Una comunicazione efficace porta l'audit a dover creare la giusta attenzione sulle situazioni di **rischio**, fino al loro rientro negli ambiti di accettabilità. Per l'audit, le situazioni di attenzione sono embedded nelle **Issue** derivanti da assurance o advisory, associate a situazioni di rischio significativo o relative a situazioni di **inerzia** nella gestione generale dei rischi.

**Pianificare  
incontri  
frequenti**

Un primo risultato raggiunto è stata la crescita delle riunioni con consiglieri e sindaci con **frequenza ormai mensile**. L'effetto della lontananza viene quindi mitigato ed è possibile rappresentare più temi senza concentrarli, avendo il tempo necessario per una relazione efficace, tra obiezioni e condivisioni