

ANNUAL

FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO



INCERTEZZA E CONTROLLI: DA ANTITESI A SINTESI

10, 11 e 12 NOVEMBRE 2020

LE FUNZIONI DI CONTROLLO SREP ORIENTED

L'approccio SREP in logica di integrazione delle verifiche delle funzioni di controllo

Avv. Andrea Tassi

Chief Audit Executive BPER Banca

ABI Associazione
Bancaria
Italiana

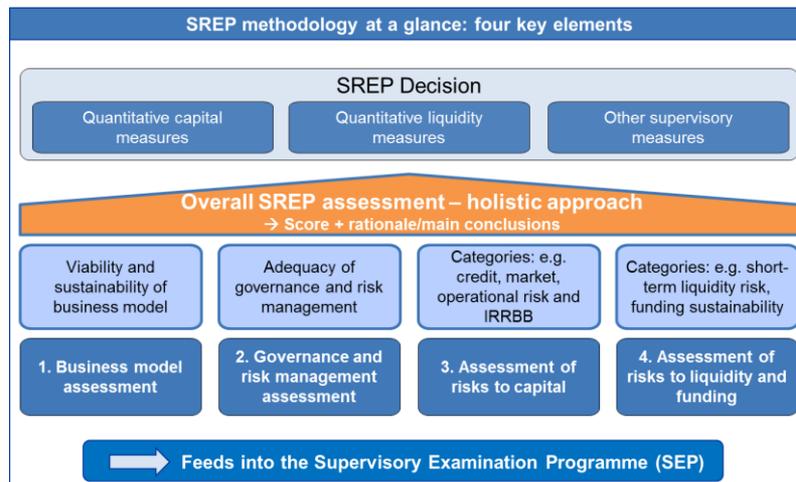
ABISERVIZI
ABI
FORMAZIONE

BPER:
Banca

L'approccio SREP in BPER Banca

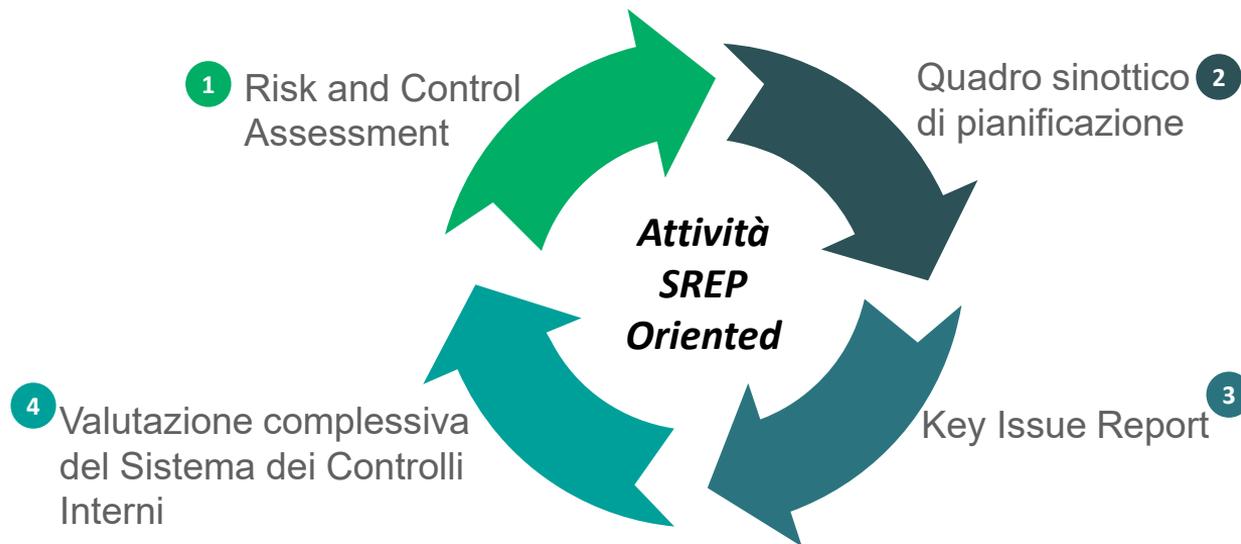


In coerenza con la struttura del “Supervisory Review and Evaluation Process” (SREP) prevista dalle Guideline dell’European Banking Authority (EBA) le Funzioni di Controllo di BPER Banca hanno intrapreso una serie di attività volte principalmente a fare evolvere l’approccio metodologico al fine di ricomprendere specifici item SREP.

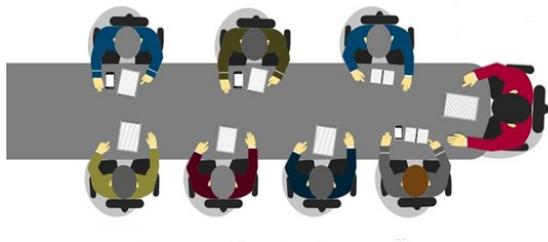


L'approccio SREP in BPER Banca

In particolare BPER ha adottato un “percorso circolare” nelle attività delle Funzioni di Controllo, condotte con logiche condivise di coordinamento operativo e funzionale strutturate secondo un comune approccio “SREP Oriented” .



Il ruolo del Comitato di Coordinamento



Un ruolo centrale assume il Comitato di Coordinamento delle Funzioni di Controllo. Presieduto dal Chief Executive Officer, è composto da:

- Chief Audit Executive;
- Chief Risk Officer;
- Chief Compliance Officer;
- Chief AML Officer;
- Dirigente Preposto alla Redazione dei documenti contabili societari.

Ad esso partecipano in permanenza, o ad invito, il COO, il Responsabile dell'Organizzazione, il Responsabile della Direzione Demand, Planning e cost.

Il ruolo del Comitato di Coordinamento

Il Comitato costituisce sede collegiale di analisi e valutazione con riferimento a:

- esame delle direttrici di intervento su cui le funzioni di controllo intendono svolgere l'attività. In tale ambito le funzioni di controllo si raccordano – ferme restando le rispettive responsabilità e autonomia decisionale – per ricercare logiche di efficacia dei controlli complessivi ed efficienza operativa/temporale nella loro esecuzione;
- condivisione di soluzioni operative (ad es. la definizione di accordi di servizio), al fine di individuare possibili sinergie ed evitare sovrapposizioni o duplicazioni di attività, nonché definizione di modalità di raccordo allo scopo di una chiara rendicontazione agli Organi Aziendali;
- analisi e confronto in merito alle criticità/carenze di maggior rilievo connesse al Sistema dei Controlli Interni, evidenziate dalle Autorità di Vigilanza, dalle stesse Funzioni di Controllo o da altre funzioni/strutture/Comitati di Gruppo, soggetti incaricati della revisione legale dei conti;
- supporto alle iniziative progettuali connesse al Sistema dei Controlli Interni.

Il ruolo del Comitato di Coordinamento



Il Comitato opera secondo specifiche regole di funzionamento, approvate ed aggiornate al bisogno, dal CdA che si esprime acquisito il parere del Comitato Controllo e Rischi, con presa d'atto da parte del Collegio Sindacale.



Le regole operative in cui si esprime e si realizza il coordinamento delle Funzioni di Controllo sono disciplinate all'interno di un documento condiviso ed approvato dal Comitato, che regola e scadenza temporalmente le attività delle singole Funzioni di Controllo, valorizzandone reciprocamente le risultanze e attuando – ove possibile – la combined assurance.

Di seguito i principali ambiti e processi coordinati.

Presupposti per una impostazione «SREP Oriented»

L'impostazione «SREP Oriented» ha richiesto come presupposto:

- mappa dei rischi comune a tutte le Funzioni di Controllo;
- albero dei processi unico;
- metriche di valutazione proprie di ogni Funzione ma tra loro condivise;
- valutazione per rischio residuo su scala a 4 livelli;
- rappresentazione finding in procedura (P.R.F.).

Risk and Control Assessment



Con riferimento alle proprie attività di Risk and Control Assessment le Funzioni di Controllo definiscono:

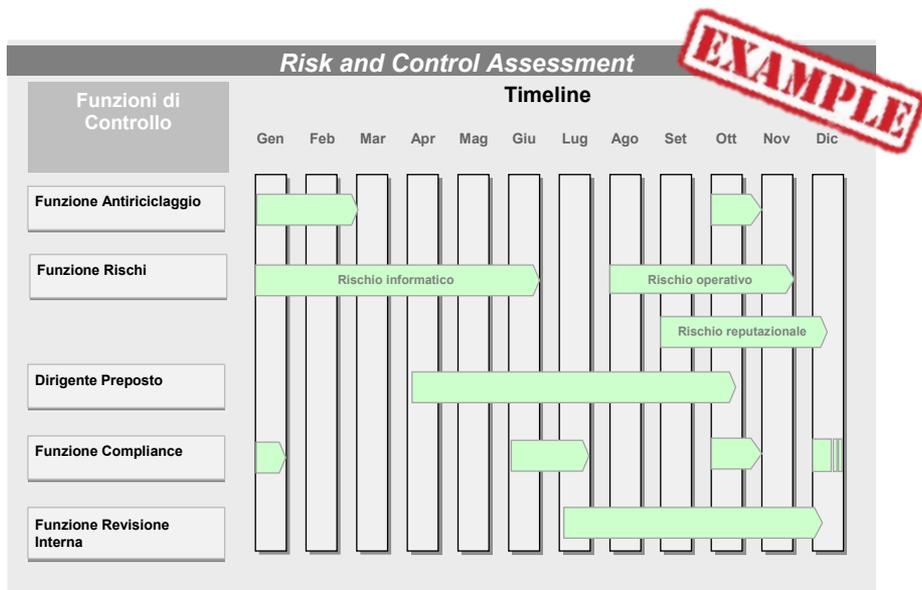
- logiche di calendarizzazione per la formalizzazione degli esiti di tali attività;
- specifiche modalità di condivisione tra le Funzioni di Controllo degli esiti complessivi di tali attività, al fine di favorire una valutazione olistica dei singoli profili di rischio, nonché l'efficienza dei conseguenti processi di pianificazione.

Ciascuna Funzione di Controllo rende disponibili gli esiti delle proprie attività di Risk and Control Assessment attraverso: flussi informativi “formali”; flussi “ad hoc”; scarico dati da applicativi informatici condivisi.

Risk and Control Assessment



Sulla base alla calendarizzazione annuale complessivamente definita, il Risk Assessment della Funzione di Revisione Interna tiene conto delle risultanze dell'analogha attività svolta dalle Funzioni di Controllo di II livello.



Quadro sinottico di pianificazione



Il Quadro Sinottico di pianificazione è un documento finalizzato a:

- ricercare il miglior allineamento tra le Funzioni di Controllo nella predisposizione delle rispettive proposte al CdA di pianificazione, consentendo di individuare preventivamente ambiti di opportuno coordinamento;
- favorire la gestione di eventuali sovrapposizioni e/o scoperture;
- rappresentare sinteticamente ma efficacemente ai competenti Organi aziendali gli ambiti sui quali le Funzioni di Controllo propongono di indirizzare le attività, fornendo un contributo importante al vertice della Banca per l'assolvimento del proprio compito di indirizzo e gestione in materia di rischio e controllo.

Il Quadro Sinottico così messo a disposizione del Comitato Controllo e Rischi, Collegio Sindacale e Consiglio di Amministrazione, consente una valutazione il più possibile consapevole della rispondenza dell'azione delle Funzioni di Controllo al livello di rischio definito dalla Banca in tutti i suoi ambiti di operatività, utilizzando la logica di approccio propria della Vigilanza.

Quadro sinottico di pianificazione



A tale scopo il Quadro Sinottico di pianificazione è strutturato in logica “SREP Oriented”: in particolare, ciascuna Funzione di Controllo procede all’associazione del singolo indirizzo di pianificazione ad uno dei “profili di analisi SREP”.

EXAMPLE

BPER:
Gruppo

Gruppo Bper

Quadro sinottico di pianificazione delle Funzioni di Controllo

Analisi Pianificazione 2020

Modena, 13 Gennaio 2020



AMBITO SREP	Copertura attività				
	Funzione Revisione Interna	Funzione Rischi	Funzione Compliance	Funzione AML	Dirigente Preposto
Business Model Analysis					
Business Model Analysis	✓	✓	✓	-	-
INTERNAL GOVERNANCE					
Assetto generale della Governance	✓	-	✓	-	✓
Cultura societaria e del rischio	✓	✓	✓	-	-
Politiche e prassi di remunerazione	✓	-	✓	-	✓
Sistema dei controlli interni	✓	✓	✓	✓	✓
Sistema di gestione del rischio	✓	✓	-	✓	-
Sistemi informativi e continuità operativa	✓	-	-	-	-
Recovery planning	✓	✓	-	-	-
RISK TO CAPITAL					
Rischio di credito	✓	✓	✓	-	-
Rischio di mercato	✓	✓	✓	-	-
Rischio operativo	✓	✓	✓	✓	✓
Rischio operativo	✓	✓	-	-	-
Rischio di non conformità	✓	-	✓	✓	✓
Rischio di riciclaggio e finanziamento del terrorismo	✓	-	-	✓	-
Rischio di errore e frode nell’informativa finanziaria	-	-	-	-	✓
Rischio informatico	✓	✓	✓	-	-
Rischio di tasso di interesse	✓	✓	-	-	-
RISK TO LIQUIDITY					
Rischio di funding e liquidità	✓	✓	-	-	-

Key Issue Report



Il Key Issues Report (KIR) è un documento finalizzato alla raccolta delle criticità (finding) maggiormente rilevanti in ambito Gruppo e singole Legal Entity, fornendo agli Organi Aziendali una sintesi delle evidenze prodotte dalle singole Funzioni di Controllo, ove ritenute significative dalle medesime in termini di impatti sul raggiungimento degli obiettivi aziendali di Gruppo.

Il Key Issues Report (KIR) quindi si prefigge di:

- favorire una maggiore interazione tra le singole Funzioni di Controllo in relazione alle principali criticità identificate (finding), indicando quelle di maggior rilievo (con sintesi rispetto all'ampio contenuto della procedura denominata Process to Remedy Finding che contiene e segue tutte le criticità riscontrate ad esito delle attività delle Funzioni di Controllo e delle Autorità di Vigilanza competenti) ed inserendole nell'articolazione SREP;
- rappresentare agli Organi aziendali le criticità tempo per tempo ritenute maggiormente rilevanti, consentendo una più efficace visione dei rischi impattanti sulla Banca e della capacità della stessa in termini di remediation;
- attestare alla Vigilanza che la Banca ha una visione chiara delle principali carenze/rischi, con assunzione di responsabilità imprenditoriale quanto a tempi e mezzi delle sistemazioni.

Key Issue Report



Come detto l'articolazione del KIR è coerente con l'approccio "SREP Oriented"; in particolare ciascuna Funzione di Controllo procede ad associare la singola issue rilevante ad una delle "Aree SREP".



BPER:
Gruppo

Gruppo Bper

«Key Issues Report - KIR» delle Funzioni di Controllo

30 giugno 2020

Comitato di Coordinamento delle Funzioni di Controllo 03/08/2020



ID	Area SREP/ Finding	Caratteristiche				SAL Azioni di rimedio				Considerazioni FdC	scheda di dettaglio	
		Owner	Società	Trimestre e anno di apertura	Rif. PRF	Status	Data di chiusura	Action owner	Outlook			Funzione di Controllo
1 BUSINESS MODEL ANALYSIS												
2 INTERNAL GOVERNANCE												
2.1	Rischio di non conformità - Struttura, risorse, processi e metodologie di Compliance	Chief Compliance Officer	BPER	III - 2019	Dal 2974 al 2978	In corso	12/2020	Chief Compliance Officer	S	Revisione Interna		
2.2	ICT Governance - Aggiornamento del processo di change management e della Policy per la sicurezza informatica	Chief Information Officer	BPER	IV - 2019	3001 3002 3003	In analisi	NON DISPONIBILE	Chief information officer	S	Revisione Interna		
2.3	Acquisto di beni e servizi - Rafforzamento dei controlli di primo livello sulle informazioni contenute nel Registro delle Esternalizzazioni e definizione di tempistiche per la sua completa alimentazione e gestione	Uff. qualità dei servizi ed esternalizzazioni	BPER	II - 2020	3327	Da avviare	NON DISPONIBILE	Uff. qualità dei servizi ed esternalizzazioni	S	Revisione Interna		
2.4	Gestione portafoglio prodotti - Product Governance - Rafforzamento dei presidi	Servizio Marketing Strategico	BPER	II - 2019	2851	In analisi	NON DISPONIBILE	Servizio Marketing Strategico	R	Compliance		

Key Issue Report



Le singole issue rilevanti vengono rappresentate in schede di dettaglio, poi mantenute aggiornate sino allo spegnimento delle stesse per sistemazione avvenuta e riscontrata in sede di follow up, o per accettazione del rischio da parte di soggetto apicale avente il relativo potere.

2.1 - Rischio di non conformità Struttura, risorse, processi e metodologie di Compliance



Area SREP		Business model	Internal Governance	Risk to Capital	Risk to Liquidity
Funzione segnalante		Revisione Interna			
Criticità					
Dalle analisi effettuate con riferimento alla gestione del rischio di non conformità sono emerse le seguenti criticità: <ul style="list-style-type: none"> Necessità di rafforzare alcuni processi operativi della Funzione Compliance con specifico riferimento al cambiamento del gap nell'applicativo PRF; Necessità di automatizzare il framework per la valutazione del rischio di non conformità, gestire manualmente e oltre dell'impossibilità della Funzione Compliance di gestire l'applicativo Sequence; Necessità di migliorare la reportistica della Funzione Compliance verso gli Organi Aziendali; Necessità di rivedere l'assetto qual-quantitativo della Funzione Compliance; Necessità di rivisitare l'assetto Organizzativo della Funzione Compliance. 					
Owner		Data Apertura			
Chief Compliance Officer		IIIQ 2019			
Rit. PRF		Altri riferimenti			
2874 - 2875 - 2876 - 2877 - 2878		no			
Richieste Autorità di Vigilanza		Riferimento legislazione			
si		OSI - 4562			
Ambito di Rischio: Rischio Operativo, Rischio di non Conformità					
Società		BPER			
Intervento correttivo					
Alla luce delle risultanze emerse dalle attività di self assessment della Funzione Compliance, richiesto dalla BCE e dallo successivo attività di audit condotto dalla DRI, sono state individuate una serie di azioni correttive che riguardano il modello organizzativo e operativo della stessa Funzione di Compliance. Le risultanze di tutte self assessment e relativo Master Plan degli interventi per la Funzione Compliance sono stati comunicati a BCE il 26/06/2020 (Decision establishing prudential requirements) Monitoraggio degli Interventi Le attività risultano indirizzate nell'ambito del piano rimediante definito dal COA nel giugno 2019. Al 30/06/2020 dalle attività di monitoraggio della DRI è emerso come gli interventi correttivi identificati risultino sostanzialmente in linea con le tempistiche previste nel Master Plan.					
Status	Valutazione dell'intervento	Data di chiusura	Action owner		
In corso	Adeguato	12/2020	Chief Compliance Officer		
Outlook		Note			
Stabile					

Valutazione complessiva del Sistema dei Controlli Interni



La Valutazione Complessiva del Sistema di Controlli Interni (VSCI) rappresenta agli Organi aziendali gli esiti della valutazione del Sistema dei Controlli del Gruppo Bancario BPER.

La predisposizione della VSCI è di competenza della Funzione Revisione Interna che formula in autonomia le proprie valutazioni tenendo in considerazione, tra le altre, le risultanze delle attività svolte dalle altre Funzioni di Controllo e le criticità rilevanti rappresentate nel KIR.

Valutazione complessiva del Sistema dei Controlli Interni



Anche l'articolazione della VSCI segue un approccio "SREP Oriented": in particolare riporta una valutazione delle "Aree SREP" secondo i rispettivi "profili di analisi SREP", sostenuta dalle risultanze non solo delle Funzioni di Controllo ma anche dell'Autorità di Vigilanza e suffragate da molteplici fonti informative (perdite operative, reclami, contenziosi, ecc).



Aree	Business model	Internal Governance	Risk to capital	Risk to liquidity and funding
	Profili di analisi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Business Model Analysis 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Assetto generale della Governance 3. Cultura societaria e del rischio 4. Politiche e prassi di remunerazione 5. Sistema dei controlli interni 6. Sistema di gestione del rischio 7. Sistemi informativi e continuità operativa 8. Recovery Planning 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Rischio di credito e di controparte 10. Rischio di mercato 11. Rischio operativo 12. Rischio di tasso di interesse