



---

16 Maggio 2013

---

## SISTEMA DEI CONTROLLI INTEGRATO

---

SERGIO GIOMMETTI  
VINCENZO CAROLLA

# AGENDA

---

- Presentazione di Interlem Management Consulting
- Presentazione del Gruppo Banca Popolare di Bari
- Il Contesto di Riferimento
- Il Sistema dei Controlli Interni del Gruppo Banca Popolare di Bari
- Il Modello Integrato del Gruppo Banca Popolare di Bari

---

# **PRESENTAZIONE INTERLEM MANAGEMENT CONSULTING**

---

# INTERLEM MANAGEMENT CONSULTING

## Chi siamo

Società di Consulenza di Direzione nata all'inizio del 2012, all'interno del Gruppo Interlem, per **aiutare le aziende a migliorare le proprie performance** in un contesto economico che costringe le organizzazioni a seguire velocemente i cambiamenti del mercato.

Costituita da **professionisti con più di 15 anni di esperienza** nel settore, Interlem Management Consulting **sviluppa soluzioni** che, partendo dall'analisi dei bisogni, agiscono come agenti di cambiamento su processi, persone e tecnologie, coprendo l'intera attuazione del piano di miglioramento nei tempi veloci richiesti dalla situazione.

## La nostra mission

**Aiutare i nostri clienti ad affrontare le nuove sfide** del mercato globale attraverso soluzioni capaci di migliorare l'efficacia e l'efficienza delle organizzazioni, di mutare il modo in cui competono nei propri mercati determinandone un vantaggio competitivo.

**Processi, Persone e Tecnologie.**

Le soluzioni che disegniamo agiscono come agenti di cambiamento su Processi, Persone e Tecnologie.



## Le nostre competenze

Competenze a 360° su tutte le tematiche manageriali raggruppate nelle seguenti aree:

-  Business Process Management
-  Enterprise Risk & Compliance Management
-  IT Governance
-  Performance Improvement Management
-  HR Management

---

## **PRESENTAZIONE DEL GRUPPO BANCA POPOLARE DI BARI**

---

# IL GRUPPO BANCA POPOLARE DI BARI

---

La **Banca Popolare di Bari** è una realtà bancaria fortemente **radicata nel territorio e legata alle sue origini** e, a distanza di mezzo secolo dalla sua fondazione, può vantare di essere divenuta il polo creditizio di riferimento nel Mezzogiorno.

Il Gruppo Banca Popolare di Bari è costituito da:

- Banca Popolare di Bari
- Cassa di Risparmio di Orvieto
- Popolare Bari Corporate Finance

Al 31 dicembre 2012 il Gruppo conta:

- **253 filiali** (11 al Nord, 61 al Centro e 181 al Sud)
- **6,3 miliardi** di Euro di crediti alla clientela

# LE TAPPE STORICHE DEL GRUPPO BANCA POPOLARE DI BARI



**1960**

Per iniziativa di 76 soci, **nasce la Banca Popolare di Bari** con l'inaugurazione del primo sportello nel centro "murattiano" della città



**1997-1999**

**Nasce il Gruppo Banca Popolare di Bari**, grazie alla fusione con Banca Popolare della Penisola Sorrentina e Banca Popolare di Calabria



**2000**

Viene acquisita e incorporata una parte di **Nuova Banca Mediterranea** (50 sportelli)



**2007**

Sono acquisite **43 filiali nel Centro Sud**: la Banca si affaccia in due nuove regioni, **l'Umbria e le Marche**



**2009**

A marzo si perfeziona l'ingresso nel Gruppo di **43 filiali CR Orvieto e di 4 CR Firenze**. BPBari si affaccia in Toscana e consolida la sua presenza nell'Italia Centrale (Umbria e Lazio)



**2012-2013**

Completata l'operazione di **aumento del capitale sociale della Banca per 240 milioni di Euro**

---

## **IL CONTESTO DI RIFERIMENTO**

---



# IL CONTESTO DI RIFERIMENTO (1/6)

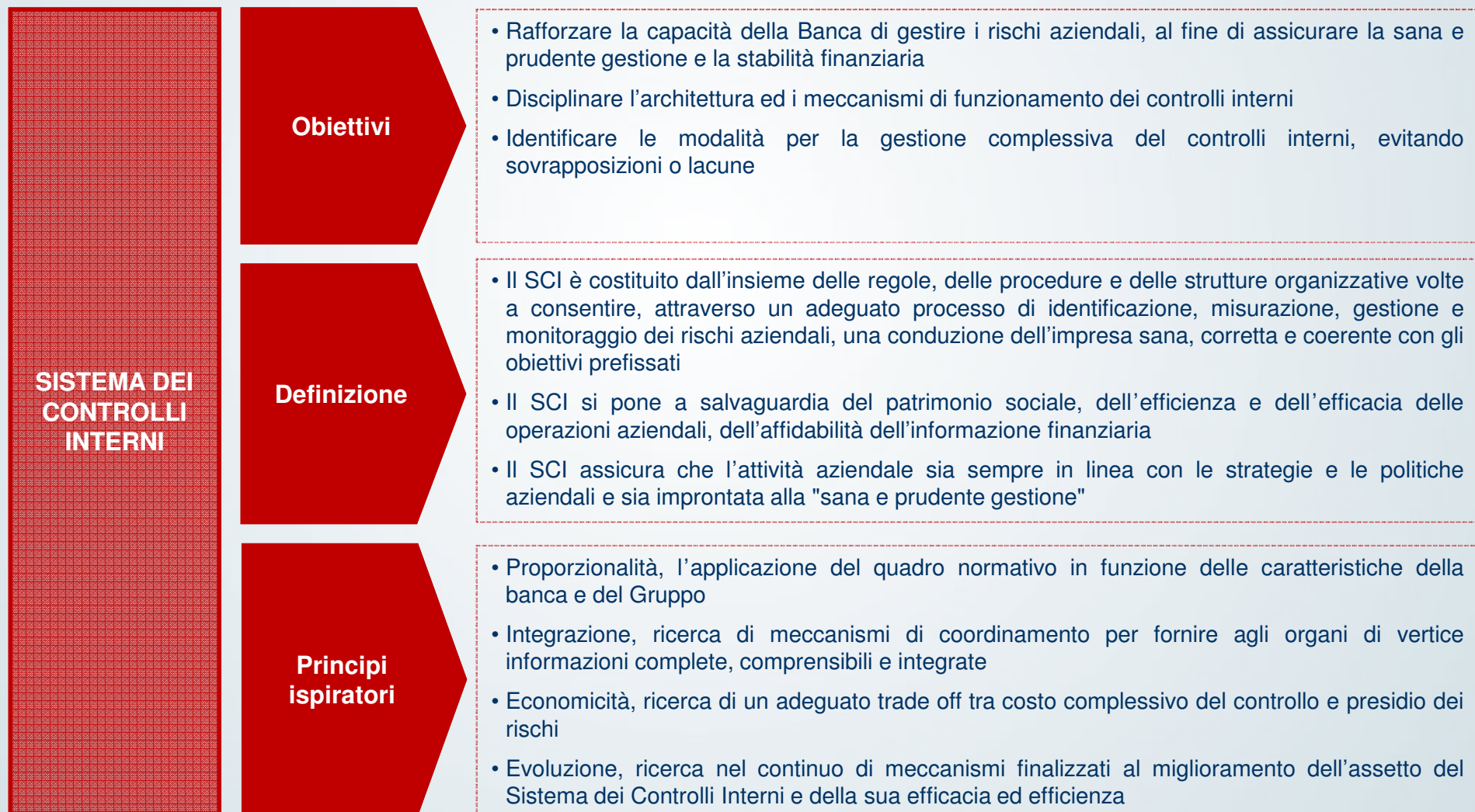
Di seguito il quadro normativo delineatosi negli ultimi anni per rispondere ad un'esigenza di un complessivo efficientamento delle strutture e dei presidi di controllo:

<b>Circolare n. 229 del 21 aprile 1999</b>	“Istruzioni di vigilanza per le banche”, Titolo IV, Capitolo 11: disposizioni in materia di sistema dei controlli interni delle banche e dei gruppi bancari
<b>Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006</b>	“Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche” (Basilea)
<b>Disposizioni di Vigilanza - La Funzione di Conformità alle norme</b>	Comunicazione del 10 luglio 2007 - Disciplina della funzione di controllo di conformità alle norme delle banche (Compliance)
<b>Regolamento congiunto BI e CONSOB del 29/10/07</b>	Disposizioni in materia di organizzazione e controlli degli intermediari che prestano servizi di investimento e di gestione collettiva
<b>Disposizioni in Materia di Organizzazione e Governo Societario</b>	Comunicazione del 4 marzo 2008 e relative linee applicative (Comunicazione 11 gennaio 2012)
<b>Disposizioni - Politiche di Remunerazione e Incentivazione</b>	Comunicazione del 30 marzo 2011 in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari
<b>D. Lgs. n. 231/2001</b>	Introduzione della responsabilità delle Società in relazione ai reati compiuti dai soggetti apicali e dai dipendenti dell'azienda. Disciplina i compiti dell'Organismo di Vigilanza
<b>Testi unici</b>	TUB (D. Lgs. n. 385/1993) TUF (D. Lgs. n. 58/1998)

Oltre alle normative sopra elencate, vanno citate le linee guida e le raccomandazioni riguardo all'organizzazione e al sistema dei controlli interni che i vari organismi internazionali (EBA/CEBS, ESMA, Commissione Europea, Basel Committee on Banking Supervision, Financial Stability Board) hanno pubblicato negli ultimi anni.

# IL CONTESTO DI RIFERIMENTO (2/6)

Nel solco di quanto stabilito dalla normativa di Vigilanza, i principali aspetti del Sistema dei Controlli Interni possono essere declinati come di seguito rappresentato.



## IL CONTESTO DI RIFERIMENTO (3/6)

---

Il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni si basa sulla proficua interazione nell'esercizio dei compiti (d'indirizzo, di attuazione, di verifica, di valutazione) fra gli Organi aziendali, i Comitati costituiti all'interno di questi ultimi, i soggetti incaricati della revisione legale dei conti, le Funzioni aziendali di controllo e le altre strutture organizzative aziendali.

Per assicurare una corretta interazione tra tutte le funzioni e Organi con compiti di controllo, evitando sovrapposizioni o lacune, l'Organo con funzione di supervisione strategica definisce i compiti e le responsabilità dei vari Organi e Funzioni di controllo, i flussi informativi tra le diverse Funzioni/Organi e tra queste/i e gli Organi aziendali e, nel caso in cui gli ambiti di controllo presentino aree di potenziale sovrapposizione o permettano di sviluppare sinergie, le modalità di coordinamento e di collaborazione.



L'adozione di un framework di riferimento condiviso e ispirato alle migliori prassi internazionali e la conseguente definizione di un adeguato processo di gestione dei rischi aziendali costituiscono i principali presupposti per la corretta integrazione del Sistema dei Controlli Interni attraverso la condivisione da parte delle funzioni di controllo aziendali delle diverse fasi di gestione dei rischi: identificazione, misurazione, mitigazione e monitoraggio, ossia dei fattori suscettibili di compromettere il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Il principale framework di riferimento, utilizzato nelle best practice internazionali al fine di valutare la funzionalità, l'efficienza e l'efficacia del Sistema dei Controlli Interni, è rappresentato dal **COSO Report – ERM Framework**, sviluppato dal “Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission” e successivamente recepito dal Comitato di Basilea.

# IL CONTESTO DI RIFERIMENTO (4/6)

**Il COSO Report – ERM Framework** viene sviluppato, per iniziativa del settore privato americano, nel 2001 per poi essere rivisitato ed implementato nel 2007, in un periodo contrassegnato **da scandali finanziari e clamorosi fallimenti in ambito internazionale** (Enron, Worldcom, etc.) **e nazionale** (Cirio, Parmalat). Nello stesso periodo prende piede anche un significativo **intervento pubblico** volto a disciplinare in maniera più stringente gli aspetti organizzativi e di controllo delle società quotate in borsa (Sarbanes – Oxley Act del 2002, Legge n. 262 e del 2005). L’obiettivo era (ed è) ripristinare la fiducia dei mercati e garantire una sana e prudente gestione delle grandi aziende.

## APPROCCIO TRADIZIONALE

- 1) Rischi come pericoli individuali
- 2) Identificazione e assessment dei rischi
- 3) Focus su rischi discreti (parcellizzazione dei rischi)
- 4) Mitigazione dei rischi (visione solo negativa)
- 5) Soglia di rischio
- 6) Rischi senza responsabilità
- 7) Quantificazione dei rischi non sistematica
- 8) “Il rischio non è di mia competenza”



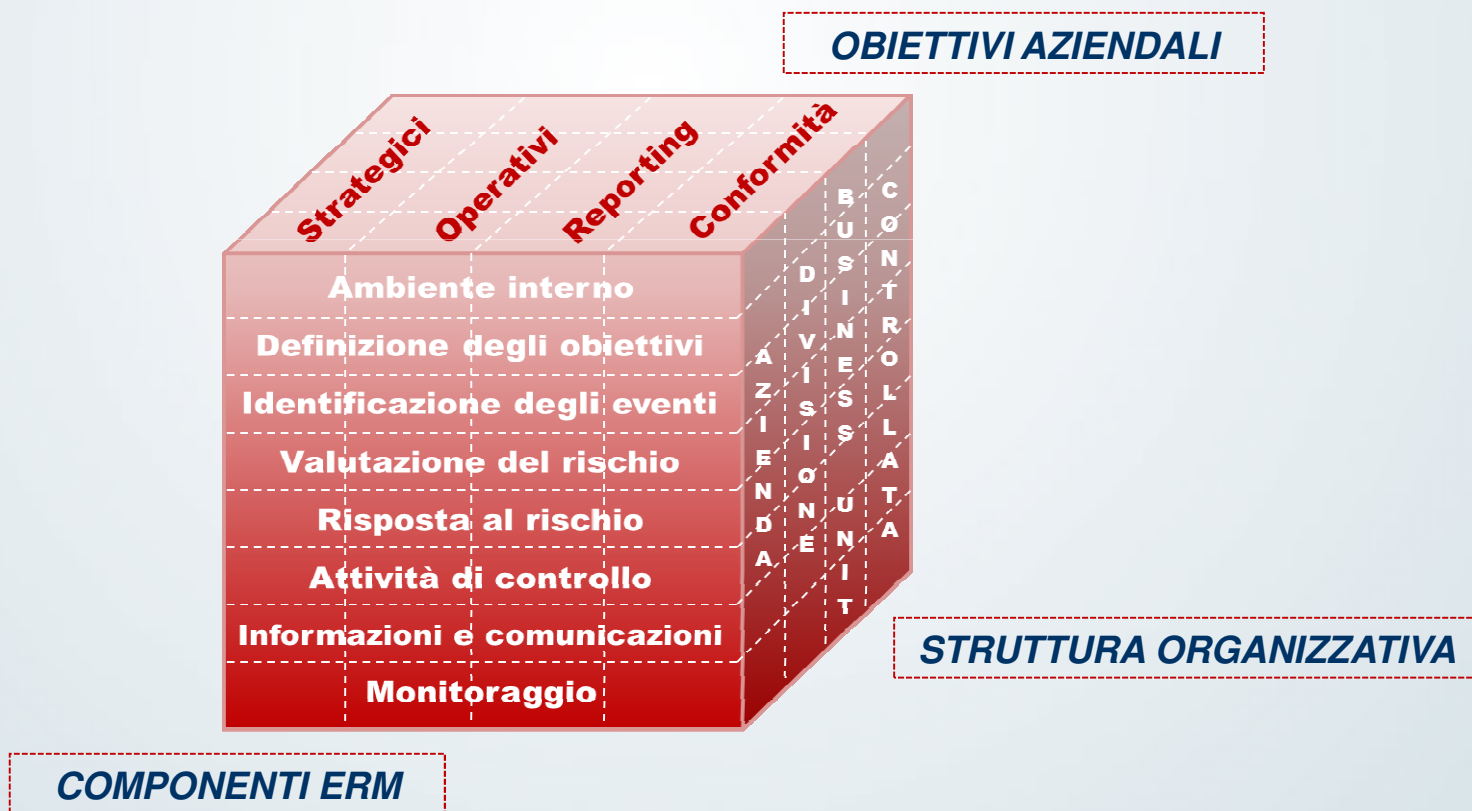
## APPROCCIO ERM

- 1) Rischi valutati nel contesto delle strategia di business
- 2) Sviluppo del “portafoglio dei rischi”
- 3) Focus su rischi critici per l’organizzazione
- 4) Ottimizzazione dei rischi (rischi anche come opportunità)
- 5) Strategia di rischio
- 6) Assegnazione di responsabilità (“risk ownership”)
- 7) Monitoraggio e misurazione dei rischi
- 8) “La gestione del rischio è di competenza di tutti”

**L’ERM ambisce al superamento di molti dei limiti di una gestione tradizionale dei rischi**, a lungo trascurati nella loro importanza, come quelli dovuti ad una visione settoriale e parcellizzata dei rischi, che impediva – ed impedisce a tutt’oggi – di  **cogliere le correlazioni tra rischi di natura diversa** (es.: rischi finanziari e rischi operativi) o **della stessa natura ma trattati da unità organizzative distinte** (es.: linee produttive diverse ), quelli dovuti alla mancanza di collegamento tra criteri di valutazione e rischi ed il cambiamento delle strategie aziendali, quelli dovuti alla mancanza di sensibilizzazione a tutti i livelli dell’organizzazione.

# IL CONTESTO DI RIFERIMENTO (5/6)

La gestione del rischio aziendale (Enterprise Risk Management) è un processo, posto in essere dall'organo di supervisione strategica, dall'organo con funzione di gestione, dalle leve di controllo e da altri operatori della struttura aziendale; utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione; progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.



# IL CONTESTO DI RIFERIMENTO (6/6)

---

## OBIETTIVI

- **Strategici**: Sono di natura generale e definiti ai livelli più elevati della struttura organizzativa a supporto della mission aziendale
- **Operativi**: Riguardano l'impiego efficace ed efficiente delle risorse aziendali
- **Reporting**: Riguardano l'affidabilità delle informazioni fornite dall'organizzazione
- **Conformità**: Riguardano l'osservanza delle leggi e dei regolamenti in vigore

## COMPONENTI DELL'ERM

- **Ambiente interno e di controllo**
- **Definizione degli obiettivi**
- **Identificazione dei rischi**
- **Valutazione dei rischi**
- **Risposta al rischio**
- **Attività di controllo**
- **Informazione e comunicazione**
- **Monitoraggio**

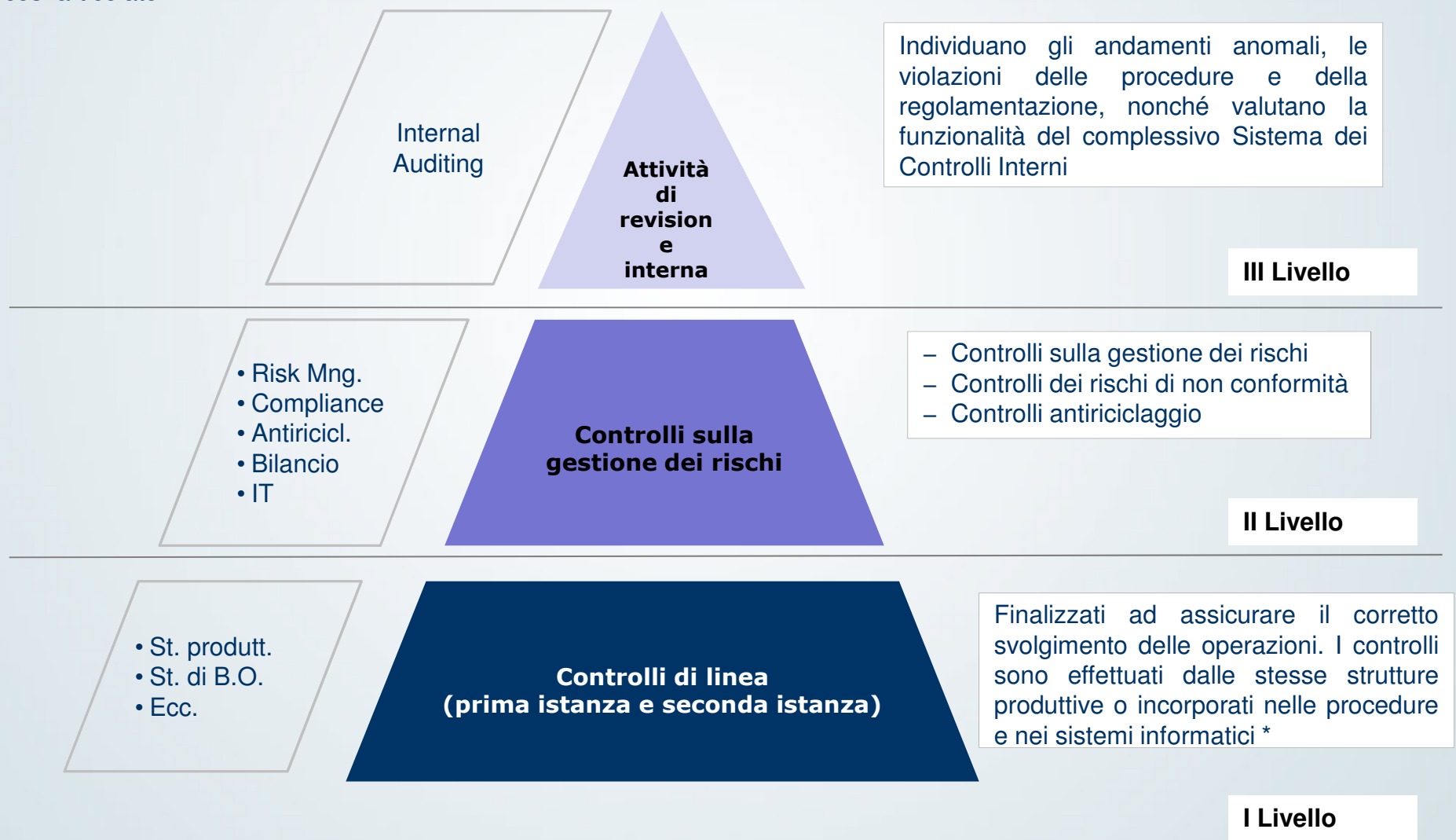
---

# **IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DEL GRUPPO BANCA POPOLARE DI BARI**

---

# ARCHITETTURA DEI CONTROLLI

In linea con le previsioni della vigente normativa il Sistema dei Controlli Interni del Gruppo Banca Popolare di Bari risulta così articolato:



\* I controlli di linea sono controlli di carattere procedurale, informatico, comportamentale, svolti sia da chi mette in atto una determinata attività (c.d. controlli di linea di prima istanza), sia da chi ne ha la responsabilità di supervisione in qualità di risk owner (c.d. controlli di linea di seconda istanza). In particolare i controlli di primo livello seconda istanza si suddividono in funzionali (strutture indipendenti, es. BO) e gerarchici (es. Responsabile di rete su operatività filiali).



# IL RUOLO DEGLI ORGANI AZIENDALI

Gli Organi Aziendali svolgono un ruolo primario in sede di definizione ed istituzione delle politiche di governo dei rischi e dei controlli.

## Consiglio di Amministrazione

### Come Organo con funzione di supervisione strategica (Consiglio di Amministrazione):

- assicura la coerenza tra struttura, attività svolta e modello di business adottato;
- definisce e identifica “tolleranza al rischio” o “appetito per il rischio”;
- definisce gli indirizzi strategici e le politiche di governo dei rischi;
- definisce le linee di indirizzo del sistema dei controlli interni;
- approva la costituzione delle funzioni aziendali e societarie di controllo;
- approva il processo di gestione del rischio;
- verifica l’operato delle funzioni di controllo;

## Direzione Generale

- promuove una cultura aziendale che valorizzi la funzione di controllo;
- definisce e approva le linee generali per il processo ICAAP;
- approva le linee generali del sistema di gestione delle tecniche di attenuazione del rischio di credito e di controparte;
- assicura che le funzioni aziendali di controllo siano permanenti e indipendenti e che il sistema dei controlli interni e l’organizzazione aziendale siano costantemente uniformate ai principi normativi vigenti

### Come Organo con funzione di gestione (a cui partecipa il Direttore Generale):

- definisce il processo di gestione dei rischi;
- diffonde a tutti i livelli una cultura del rischio integrata;
- stabilisce le responsabilità delle Strutture e delle Funzioni aziendali coinvolte nel processo di gestione dei rischi;
- esamina le operazioni di maggior rilievo oggetto di parere negativo da parte del Risk Management;
- definisce i flussi informativi interni;
- garantisce nel continuo la complessiva affidabilità del Sistema dei Controlli Interni;
- definisce e attua la politica aziendale in materia di esternalizzazione di funzioni aziendali;
- da attuazione al processo ICAAP;
- approva specifiche linee guida con riferimento ai rischi di credito e di controparte.

## Collegio Sindacale

### Come Organo con funzione di controllo:

- assicura la regolarità e la legittimità della gestione;
- valuta il grado di efficienza e di adeguatezza del Sistema dei Controlli Interni;
- verifica il regolare funzionamento di ciascuna area organizzativa;
- informa le Autorità di Vigilanza;
- pone in essere l’attività istruttoria a seguito di segnalazioni.

# IL RUOLO DELLE FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO

Il Gruppo ha istituito **Organi e Funzioni Aziendali di controllo** in linea anche con quanto disciplinato dalle Istruzioni di Vigilanza (Cfr. Circolare della Banca d'Italia n. 229/1999).

## ODV ex D. Lgs. n. 231/2001

Verifica l'osservanza, il funzionamento, l'efficacia, l'adeguatezza, l'implementazione e l'aggiornamento del Modello di organizzazione, gestione e controllo adottato dalle Società a prevenzione del rischio-reato ex D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231

## Internal Audit

- Controllare, in un'ottica di controlli di terzo livello (anche con verifiche in loco), il regolare andamento dell'operatività e l'evoluzione dei rischi
- Valutare la completezza, le funzionalità e l'adeguatezza della struttura organizzativa e delle altre componenti del Sistema dei Controlli Interni, portando all'attenzione degli Organi aziendali rilevanti criticità e possibili miglioramenti

## Compliance

Presiedere alla gestione del rischio di non conformità alle norme con riguardo a tutta l'operatività aziendale e, più specificatamente, al "rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (di legge, regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (es. statuti, codici di condotta, codici di autodisciplina)"

## Antiriciclaggio

Prevenire e contrastare la realizzazione di operazioni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo

## Risk Management

Attuare le politiche di governo dei rischi, attraverso un adeguato processo di gestione dei rischi

## Altre Funzioni di Controllo rilevanti

- Funzione Bilancio e Amministrazione (Rischio amministrativo contabile)
- Funzione ICT (Rischio informatico)
- Dirigente Delegato ex. D. Lgs. 81/2008 (Rischi connessi alla sicurezza aziendale)

## Funzioni di controllo di I livello

Pongono in essere un'attività finalizzata ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni nell'ambito dei c.d. controlli di linea

# IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI A LIVELLO DI GRUPPO

**La Banca/Capogruppo ha dotato il Gruppo di un Sistema dei Controlli Interni unitario**, in modo da garantire l'effettivo controllo sulle scelte strategiche del Gruppo e sull'equilibrio gestionale delle singole componenti.

La Banca/Capogruppo esercita tre differenti tipologie di controllo, come di seguito rappresentato.

## CONTROLLO STRATEGICO

- definisce gli indirizzi strategici di Gruppo sottoponendoli all'esame e all'approvazione dei propri Organi amministrativi e attivando un iter di confronto con le Società Controllate, per le materie di rispettiva competenza;
- fissa i target di medio/lungo periodo e definisce le linee guida strategiche di Gruppo
- esercita un controllo strategico sull'evoluzione delle diverse aree di attività in cui il Gruppo opera e dei rischi incombenti sulle attività esercitate

## CONTROLLO GESTIONALE

- provvede alla predisposizione dei budget annuali (aziendali e di gruppo) al fine di declinare gli indirizzi strategici definiti nel Piano Strategico di Gruppo
- esercita un controllo gestionale volto ad assicurare il rispetto degli obiettivi stabiliti nonché il mantenimento delle condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale

## CONTROLLO TECNICO-OPERATIVO

- esercita un'attività di controllo tecnico operativo finalizzato alla valutazione dei vari profili di rischio apportati al Gruppo dalle singole controllate e dei rischi complessivi del Gruppo stesso

# I FLUSSI INFORMATIVI

Il **sistema delle relazioni è uno dei fattori che qualificano il funzionamento del complessivo Sistema dei Controlli Interni**, in quanto deve garantire completezza, qualità e tempestività dei flussi informativi al fine di consentire alle funzioni aziendali/Organi competenti l'assunzione di scelte consapevoli in ordine alla progettazione/ottimizzazione del Sistema dei Controlli Interni a presidio dei rischi.



I flussi informativi devono essere “completi, tempestivi e accurati” in quanto hanno la finalità di:

- consentire ad ogni attori di disporre di informazioni utili al corretto espletamento delle attività di competenza
- assicurare un adeguato coordinamento fra le attività poste in essere dai medesimi attori
- garantire un' efficiente ed efficace funzionamento del Sistema dei Controlli Interni

---

# **IL MODELLO INTEGRATO DEL GRUPPO BANCA POPOLARE DI BARI**

---

# IL MODELLO INTEGRATO – Schema di Riferimento

Il Modello Integrato per la valutazione del Sistema dei Controlli Interni, partendo dall'analisi dei rischi cui l'azienda è esposta e passando per la valutazione dei corrispondenti presidi organizzativi e di controllo, **si prefigge di valutare la "vulnerabilità" dell'azienda ai rischi stessi e di individuare le aree di miglioramento e gli interventi correttivi necessari** a riportare l'esposizione ai rischi ai livelli desiderati e tollerabili.

Esposizione ai rischi  
inerenti (severità)

Valutazione presidi  
(POC)

Valutazione della  
vulnerabilità

Individuazione aree di  
miglioramento

## LE VARIABILI CARATTERIZZANTI IL MODELLO INTEGRATO

### Struttura organizzativa

Struttura organizzativa aziendale  
Assegnazione compiti e responsabilità

### Processi

Rappresentativi della reale operatività della  
banca e condivisi da strutture organizzative e  
di controllo

### Controlli

Rilevati a livello di processo e riferibili al  
presidio dei rischi

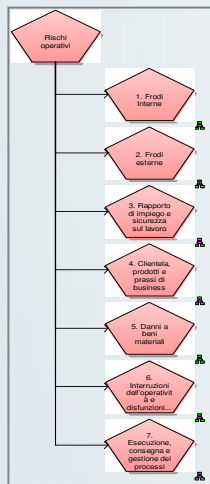
### Rischi

Condivisi dalle funzioni di controllo secondo  
un approccio integrato

PATRIMONIO INFORMATIVO CONDIVISO

# IL MODELLO INTEGRATO - I Principali Attori

Internal Audit

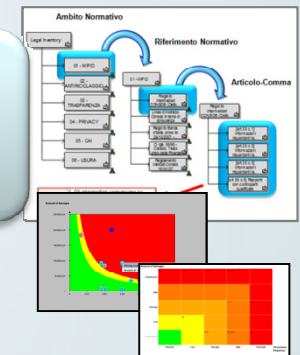


RISCHI DI COMPLIANCE		FASD	
	Non Obiettivo	Non Obiettivo	Non Obiettivo
ED Finanze			
ED Pratiche proprietarie			
ED Servizi e investimenti			
ED Acquisizioni e vendite			
ED Conoscenza finanziaria			
ED Tracce e transazioni			
ED Regole e strutture			

Risk Management



Compliance



Organizzazione



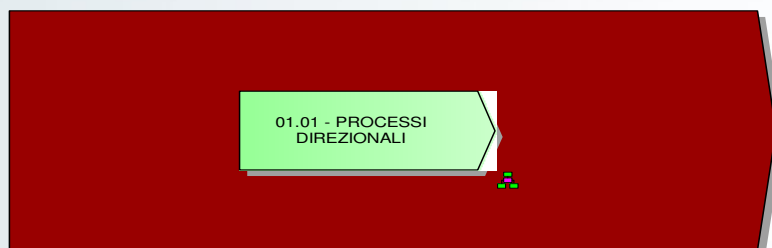
# IL MODELLO INTEGRATO - Processi

Il Modello Integrato prevede l'uso di un Modello dei Processi «ABI LAB» personalizzato dalla Banca quale architettura generale dei processi.

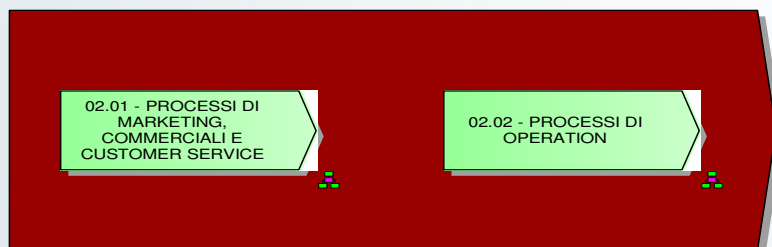
## MODELLO DEI PROCESSI

Esemplificativo

### 01 - Governo/Controllo



### 02 - Business



### 03 - Supporto



[-] > Finanza
[-] > Finanza proprietaria
[-] > Servizi di investimento
[-] > Accensione e revisione del rapporto con il cliente
> Accensione dossier titoli
> Classificazione cliente
> Modifica classificazione
> Modifica profilatura
> Profilatura cliente
[-] > Consulenza in materia di servizi di investimento
[-] > Erogazione del servizio di consulenza
[-] > Ricezione e trasmissione ordini
[-] > Ricezione ordini
> Trasmissione ordini
[-] > Negoziazione strumenti finanziari c/o terzi
> Gestione operazioni finanziarie PCT
> Collocamento PCT
> Annullo/Storno PCT
[-] > Gestione di portafogli di investimento (GPM)
> Definizione e censimento linee di gestione
> Apertura mandato GPM
> Conferimento delle risorse
> Gestione switch linea di gestione

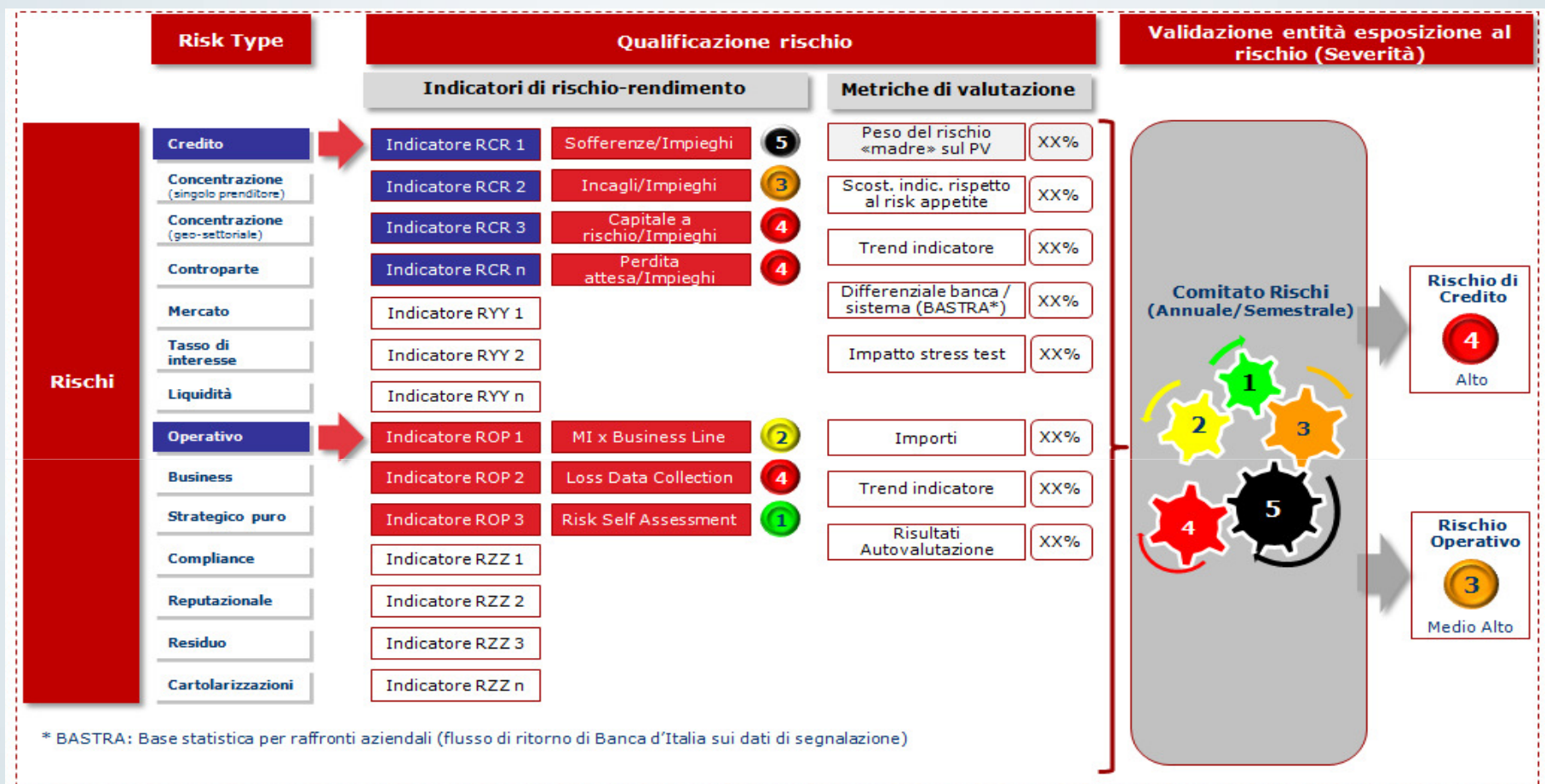


# IL MODELLO INTEGRATO – Rischi e Profili Strutturali

Il Modello Integrato prevede l'uso del Modello dei Rischi previsto dalla Circolare Banca d'Italia 263/2006 e dei Profili strutturali (Governare e SCI, Redditività, Adeguatezza patrimoniale).

PROFILI STRUTTURALI	
<b>Governo e SCI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assetti generali di governo, organizzativi e di controllo</li> </ul>
<b>Redditività</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacità di reddito dall'intermediario quale perdurante attitudine a conseguire equilibri economici soddisfacenti</li> </ul>
<b>Adeguatezza patrimoniale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adeguatezza, attuale e prospettica, del patrimonio a fronteggiare i rischi aziendali rilevanti</li> </ul>
MODELLO DEI RISCHI <span style="float: right; border: 1px dashed black; padding: 2px;">Esemplificativo</span>	
<b>Credito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio di perdita per inadempimento dei debitori</li> </ul>
<b>Concentrazione (singolo prenditore)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio derivante da esposizioni verso controparti e gruppi di controparti connesse</li> </ul>
<b>Concentrazione (geo-settoriale)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio derivante da esposizioni verso controparti del medesimo settore economico o che esercitano la stessa attività o appartenenti alla medesima area geografica</li> </ul>
<b>Controparte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio che la controparte di un'operazione risulti inadempiente prima del regolamento definitivo dei flussi finanziari di un'operazione</li> </ul>
<b>Mercato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio di posizione, Rischio di regolamento, Rischio di concentrazione (con riferimento al portafoglio di negoziazione a fini di vigilanza); Rischio di cambio, Rischio di posizione su merci (con riferimento all'intero bilancio)</li> </ul>
<b>Tasso di interesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio di variazione del valore economico del Gruppo (patrimonio netto) a seguito di variazioni inattese dei tassi di interesse che impattano sul portafoglio bancario</li> </ul>
<b>Liquidità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio di non essere in grado di fare fronte ai propri impegni di pagamento per l'incapacità sia di reperire fondi sul mercato (<i>funding liquidity risk</i>) sia di smobilizzare i propri attivi (<i>market liquidity risk</i>)</li> </ul>
<b>Operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio di perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni. Include il rischio legale (rischio di perdite derivanti da violazioni di leggi o regolamenti, da responsabilità contrattuale o extracontrattuale ovvero da altre controversie)</li> </ul>
<b>Business</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio di variazioni di utili/margini rispetto ai dati previsti non legate ad altri fattori di rischio (ad esempio, tassi di interesse) ma alla volatilità dei volumi o a cambiamenti nelle preferenze della clientela</li> </ul>
<b>Strategico puro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata di decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo</li> </ul>
<b>Compliance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (di legge o di regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (es. statuti, codici di condotta, codici di autodisciplina)</li> </ul>
<b>Reputazionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine dell'intermediario da parte degli stakeholders (clienti, controparti, azionisti, investitori, Autorità di vigilanza)</li> </ul>
<b>Residuo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio che le tecniche riconosciute per l'attenuazione del rischio di credito (tecniche di CRM) utilizzate dalla banca risultino meno efficaci del previsto</li> </ul>
<b>Cartolarizzazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio che la sostanza economica dell'operazione di cartolarizzazione non sia pienamente rispecchiata nelle decisioni di valutazione e di gestione del rischio</li> </ul>

# IL MODELLO INTEGRATO – Valutazione Severità



# IL MODELLO INTEGRATO – Controlli (1/2)

Il Modello Integrato prevede, in ottemperanza alla normativa vigente, che sia **la Funzione di Revisione Interna a verificare la complessiva affidabilità del Sistema dei Controlli Interni.**

## Tipologie di verifiche

- **Verifiche di impianto** (valutazione dei requisiti strategici e organizzativi): in tale ambito è prevista l'osservazione degli aspetti strutturali dei processi posti a presidio del rischio oggetto di verifica (governance, assetti organizzativi, monitoraggio, reporting), nonché l'analisi delle modalità di gestione del rischio nell'ambito delle fasi «core» dei processi interessati (es. concessione del credito, erogazione del credito, gestione operativa del credito, gestione crediti irregolari)
- **Verifiche di funzionamento** (test operativi): in tale ambito sono previsti test operativi sulla base di tecniche di campionamento che garantiscano adeguati livelli di copertura dell'universo di riferimento

## Obiettivi delle verifiche

- **Audit su processi che impattano sui “rischi aziendali rilevanti”**: verifiche di impianto e funzionamento sui principali processi aziendali dai quali hanno origine i rischi aziendali rilevanti, per fornire la valutazione dei presidi organizzativi e di controllo richiesta all'Internal Auditing dal Modello Integrato
- **Audit sui processi critici**: verifiche di impianto e di funzionamento sui processi aziendali che risultano maggiormente rischiosi sulla base della cartografia dei rischi aziendali (risultanze delle verifiche di audit precedenti e del processo di “risk assessment” delle Funzioni Operational Risk Management e Compliance)
- **Audit su tematiche specialistiche**: verifiche di impianto e funzionamento sui processi aziendali che impattano su particolari tematiche o fenomeni
- **Audit su filiali**

The screenshot displays the ARIS Risk & Compliance Manager 4.0 interface. The main window shows the details for an audit titled 'Passaggio di audit (consolidato del passaggio di audit) - VI.PR.SI.10 (Passaggio di audit)'. The interface includes a navigation menu on the left with options like Home, Gerarchie, Valutazione, and Amministrazione. The main content area is divided into several sections:

- Nome:** VI.PR.SI.10
- ID:** 3064
- Descrizione:** A detailed text block describing the audit's purpose: 'Verificare che sia definito e formalizzato un adeguato iter per il processo di acquisizione del consenso preliminare del cliente ad operare per suo conto in mercati non regolamentati o attraverso un sistema multilaterale di negoziazione, mediante una corretta assegnazione dei compiti e delle responsabilità alle strutture aziendali coinvolte. Verificare l'adeguatezza qualitativa-quantitativa delle risorse deputate al processo di acquisizione del consenso preliminare del cliente ad operare per suo conto in mercati non regolamentati o attraverso un sistema multilaterale di negoziazione. Verificare che siano presenti adeguati strumenti e procedure a supporto del processo di acquisizione del consenso preliminare del cliente ad operare per suo conto in mercati non regolamentati o attraverso un sistema multilaterale di negoziazione. In particolare: - Verificare che la procedura informatica utilizzata preveda specifici campi nei quali riportare l'avvenuto consenso del cliente all'esecuzione di ordini in mercati non regolamentati o attraverso sistemi multilaterali di negoziazione. - Verificare che il modulo dell'ordine preveda un apposito campo dedicato alla possibilità di esecuzione dell'ordine in mercati non regolamentati o tramite sistemi multilaterali di negoziazione. Verificare l'esistenza e l'adeguatezza di disposizioni interne che prevedano: - la comunicazione ai clienti della strategia di esecuzione degli ordini adottata dalla Banca (Execution Policy); - l'ottenimento del consenso preliminare della clientela sulla strategia di esecuzione degli ordini adottati; - l'ottenimento dell'esplicito consenso della clientela prima di procedere all'esecuzione degli ordini al di fuori di un mercato regolamentato o di un sistema multilaterale di negoziazione.'
- Verifica di impianto:**  Sì
- Verifica di funzionamento:**  No
- Ambito del passaggio di audit:**
- Rischio Associato:** VI.PR.SI.10
- Descrizione rischio:** Rischio di assenza del consenso preliminare del cliente ad operare per suo conto in mercati non regolamentati o attraverso un sistema multilaterale di negoziazione (in fase di negoziazione)

# IL MODELLO INTEGRATO – Controlli (2/2)

Il Servizio di Internal Auditing svolge le proprie verifiche ric conducendo le proprie valutazioni ai processi impattati, a loro volta collegati ai rischi aziendali individuati. Lo schema logico rappresentato prescinde dall' utilizzo di un apposito tool per la gestione di tali tipologie di informazioni.

## Descrizione elementi

- 1 Ambito valutativo (impianto-funzion. / filiale-ufficio centrale)
- 2 Albero dei processi (Area / Processo / Sottoprocesso / Fase)
- 3 Rischi aziendali individuati sulla base della normativa di Basilea
- 4 Verifiche eseguite dal Servizio di IA nel corso dell'esercizio, come da piano delle attività
- 5 Valutazioni (impianto o funzionamento) fornite per fase di processo nell'ambito dei singoli interventi di audit svolti
- 6 Associazione delle fasi processo per cui è stata espressa almeno una valutazione nel corso dell'esercizio ai rischi aziendali individuati sulla base della normativa di Basilea

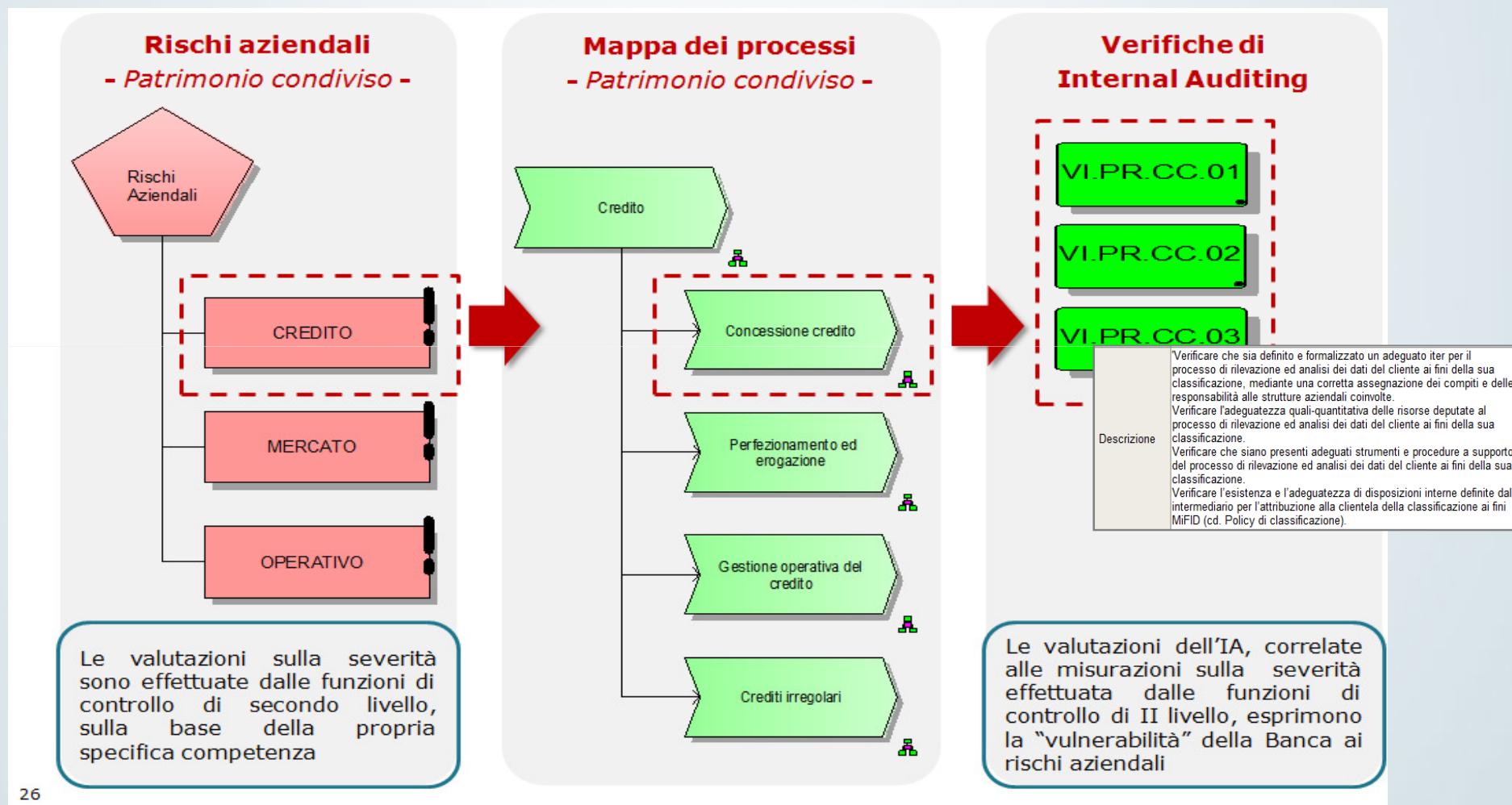
**IMPIANTO**  
Uff. Centrali

**ESEMPLIFICATIVO**

	Credito	Concentrazione SN	Concentrazione GS	Controparte	Mercato	Tasso di interesse	Liquidità	Operativo	Business	Strategico Puro	Compliance	Reputazionale	Residuo	VERIFICA 01	VERIFICA 02	VERIF 03
<b>Governo/Controllo</b>																
<b>Processi Direzionali</b>																
<b>Pianificazione Strategica</b>																
Pianificazione Strategica									x	x				4	4	
Analisi dello scenario macroeconomico																
Analisi posizionamento aziendale									x	x						3
Definizione vision aziendale																
Definizione strategie aziendali									x	x						
Definizione policy aziendali																
Definizione dei mercati di riferimento																
Definizione assetto aziendale																
Identificazione risorse necessarie																
Identificazione risorse necessarie																
Definizione assetto aziendale																
Definizione dei mercati di riferimento																
Definizione policy aziendali																
Definizione strategie aziendali									x	x						

# IL MODELLO INTEGRATO – Tool

L' utilizzo di un **tool specifico** consente di prevedere delle relazioni logiche fra i vari elementi che caratterizzano il Modello Integrato. Questo facilita indubbiamente le strutture di controllo di II e III livello nell' espletazione e nella rendicontazione delle proprie attività in un' ottica integrata.



# IL MODELLO INTEGRATO – Tableau De Bord

## MODELLO INTEGRATO - TABLEAU DE BORD

Esemplificativo

### Principali variabili e attori coinvolti

Rischi	Risk Appetite (Target e limit)	Esposizione ai Rischi (Severità)	Presidi Organizzativi e di Controllo	Vulnerabilità	Aree di miglioram	Interventi correttivi
Credito	• CdA, Comitato Rischi	• Risk Management <b>5</b>	• Internal Auditing <b>3</b>	<b>4 - Alto</b>	• IA, COM, RKM	• CdA, CCI
Concentrazione (singolo prenditore)	• CdA, Comitato Rischi	• Risk Management <b>4</b>	• Internal Auditing <b>4</b>	<b>3 - Medio Alto</b>	• IA, COM, RKM	• CdA, CCI
Concentrazione (geo-settoriale)	• CdA, Comitato Rischi	• Risk Management <b>4</b>	• Internal Auditing <b>4</b>	<b>3 - Medio Alto</b>	• IA, COM, RKM	• CdA, CCI
Controparte	• CdA, Comitato Rischi	• Risk Management <b>4</b>	• Internal Auditing <b>4</b>	<b>3 - Medio Alto</b>	• IA, COM, RKM	• CdA, CCI
Mercato	• CdA, Comitato Rischi	• Risk Management <b>2</b>	• Internal Auditing <b>5</b>	<b>1 - Basso</b>	• IA, COM, RKM	• CdA, CCI
Tasso di interesse	• CdA, Comitato Rischi	• Risk Management <b>4</b>	• Internal Auditing <b>3</b>	<b>3 - Medio Alto</b>	• IA, COM, RKM	• CdA, CCI
Liquidità	• CdA, Comitato Rischi	• Risk Management <b>4</b>	• Internal Auditing <b>2</b>	<b>4 - Alto</b>	• IA, COM, RKM	• CdA, CCI
Operativo	• CdA, Comitato Rischi	• Risk Management <b>3</b>	• Internal Auditing <b>4</b>	<b>2 - Medio Basso</b>	• IA, COM, RKM	• CdA, CCI
Business	• CdA, Comitato Rischi	• Risk Management <b>4</b>	• Internal Auditing <b>5</b>	<b>2 - Medio Basso</b>	• IA, COM, RKM	• CdA, CCI
Strategico puro	• CdA, Comitato Rischi	• Risk Management <b>4</b>	• Internal Auditing <b>4</b>	<b>3 - Medio Alto</b>	• IA, COM, RKM	• CdA, CCI
Compliance	• CdA, Comitato Rischi	• Compliance <b>4</b>	• Internal Auditing <b>4</b>	<b>3 - Medio Alto</b>	• IA, COM, RKM	• CdA, CCI
Reputazionale	• CdA, Comitato Rischi	• Compliance <b>3</b>	• Internal Auditing <b>5</b>	<b>2 - Medio Basso</b>	• IA, COM, RKM	• CdA, CCI
Residuo	• CdA, Comitato Rischi	• Risk Management <b>3</b>	• Internal Auditing <b>4</b>	<b>2 - Medio Basso</b>	• IA, COM, RKM	• CdA, CCI
Cartolarizzazioni	• CdA, Comitato Rischi	• Risk Management <b>0</b>	• Internal Auditing <b>0</b>	<b>0 - Assente/non rilevante</b>	• IA, COM, RKM	• CdA, CCI
<b>Valutazione di sintesi aziendale</b>		<b>ALTO</b>	<b>SUFFICIENTEMENTE ADEGUATO</b>	<b>MEDIO ALTO</b>		

# IL MODELLO INTEGRATO – Principali Vantaggi

## I principali vantaggi di un modello integrato

- Condivisione di un **patrimonio informativo comune** (tassonomia dei processi e dei rischi aziendali/elementari; work-flow, logiche valutative, etc.) alle principali Funzioni Organizzative e di Controllo
- Sviluppo:
  - ✓ dell' **interazione tra le Funzioni di Controllo** di II e III livello
  - ✓ della **consapevolezza del ruolo e delle responsabilità** delle stesse Funzioni di controllo nell' ambito del complessivo Sistema dei Controlli Interni
  - ✓ dei **meccanismi di coordinamento e armonizzazione delle diverse Funzioni di Controllo** per una maggiore efficacia ed efficienza dei processi di controllo operativi
- Definizione di **flussi informativi** verso Alta Direzione, Comitati e Organi Aziendali:
  - ✓ **condivisi** fra le varie funzioni di controllo e, quindi, maggiormente efficaci e scevri da ridondanze, sovrapposizioni o lacune
  - ✓ fondati su una piattaforma metodologica comune tesa a **riconduurre ad unità le informative predisposte dalle singole funzioni in relazione agli specifici rischi** aziendali analizzati