



VIA G. PARINI 9 – 20121 MILANO
TEL. 0262699146 – FAX. 0262694922

QUALI RISULTATI PER IL 2010!

Soluzioni per una Banca/Assicurazione Efficiente e Competitiva

Martedì 24 novembre 2009 dalle ore 9 alle ore 13 circa

INTESA SANPAOLO – P.ZA BELGIOIOSO 1 – SALA ASSEMBLEE - MILANO

Intesasanpaolo

Claudio Testa

Auditing e Controllo Interno

Quale ruolo per l'Internal Auditing a fronte dell'iper-regolamentazione in corso nel settore finanziario?

Commenti e temi che si possono toccare:

Grandi eventi di default, a rilevante impatto sulla pubblica opinione, hanno determinato la proliferazione di regole per il settore, a livello sia internazionale che italiano, nel tentativo di tutelare maggiormente i mercati e i risparmiatori

Ne è conseguita anche una proliferazione di obblighi relativi a funzioni e compiti di controllo, che hanno condizionato significativamente i modelli di corporate governance delle banche:

Ora, a fronte anche della crisi, altri obblighi si stanno prospettando con rilevanti impegni per le funzioni di controllo: assurance sul sistema di remunerazione e incentivazione, sui poteri di coordinamento della Capogruppo nei confronti delle SGR controllate,...

Le funzioni aziendali di controllo e presidio dei rischi, a causa anche di interpretazioni eccessivamente letterali di tali prescrizioni normative, appaiono talvolta molto parcellizzate, con rischi di sovrapposizione di compiti-attività e senza una reale capacità di visione d'insieme.

La proliferazione di normativa esterna rischia inoltre di indurre ad una altrettanto accentuata regolamentazione interna; i formalismi si sprecano...

Occorre invece puntare a soluzioni di visione e gestione integrata dei rischi e dei controlli, che garantiscano capacità di diagnosi sintetica sui principali punti di attenzione in azienda e sulle possibili azioni di mitigazione.

Il contesto di riferimento rischia inoltre di portare a una cultura di 'autotutela' nella contrapposizione tra funzioni di business e funzioni di controllo interne alle aziende: le prime, all'insegna dei propri obiettivi commerciali e di risultato economico, possono tendere a scaricare eccessivamente ogni responsabilità di rischio (normativo, operativo) legata ai prodotti e alla vendita sulle funzioni di controllo (se la funzione di controllo non mi dà l'OK a procedere non faccio niente e se non raggiungo i risultati economici è colpa del sistema dei controlli che mi inibisce le possibilità di sviluppo....); dall'altra parte le funzioni controllo, se non sono in grado di cogliere appieno l'appetito al rischio della propria azienda, possono tendere a ragionare in un'ottica di 'rischio ZERO', con inevitabili ripercussioni in termini di oneri operativi (troppi controlli) nonché di sviluppo del business.

Occorre invece puntare a una cultura che favorisca la conciliazione di obiettivi quali/quantitativi tra il business e i controlli e che pertanto, più in generale, porti tutte le funzioni aziendali a seguire in



VIA G. PARINI 9 – 20121 MILANO
TEL. 0262699146 – FAX. 0262694922

maniera naturale schemi e obiettivi qualitativi di contenimento del rischio e di compliance alle norme.

Da una logica più tendente a contrapporre gli interessi si deve passare quindi a una reale convergenza di obiettivi, laddove sia le funzioni di business che quelle di controllo danno valore alla azienda se permettono una crescita ‘sostenibile’.

Nel contesto che si sta delineando, sempre più la sfida per l’internal audit è di riuscire a giocare con equilibrio il ruolo di architetto del sistema dei controlli, nel senso di saper orientare le giuste soluzioni e facilitare le modalità con le quali trovare uno sviluppo equilibrato e sostenibile di obiettivi quali/quantitativi interni all’azienda.

Anche in funzione della proliferazione delle varie altre funzione di controllo, l’Internal Audit deve pertanto uscire dalla logica, in cui spesso oggi può ancora trovarsi, di ritenersi come unica barriera impegnata ad esercitare all’interno dell’azienda la massima ‘contrapposizione’ all’assunzione di rischi.

Nel suo ruolo di braccio operativo del Board, si troverà sempre di più a ricoprire compiti di consulenza indipendente all’interno dell’azienda, capace di orientare le soluzioni, che non crea contrapposizione ma è anzi un facilitatore di soluzioni, che aiuta a conciliare gli obiettivi quali/quantitativi tra il business e le funzioni di controllo.

Il valore aggiunto dell’Internal Audit: come misurarlo?

Commenti e temi che si possono toccare:

Quali indicatori di performance possono aiutare a misurare le performance dell’Audit: KPI in termini di efficienza ed efficacia?

La capacità di misurazione delle performance dell’Internal Audit potenzia inevitabilmente la capacità di gestione da parte del Responsabile Audit il quale, analogamente alle altre funzioni è destinato a dover operare in una logica di efficientamento e di sempre minori risorse a disposizione. Nel contempo un sistema strutturato di KPI per l’Audit può supportare concretamente il CdA nel proprio compito di valutare l’adeguatezza della funzione di revisione interna.

La Quality Assurance Review, certificazione prevista dagli standard internazionali dell’Institute of Internal Auditors e consigliata a valle di un percorso di autodiagnosi e miglioramento interno della funzione di Audit, aiuta ad uscire in maniera sufficientemente trasparente dalla logica di ‘autoreferenzialità’ su cui le strutture di Internal Audit hanno sinora potuto contare....

Opportunità di lanciare survey sia interne che esterne alla funzione, per raccogliere dai collaboratori, dai clienti (auditees) e dagli Organi concreti commenti e feedbacks sul livello e il peso percepito del valore aggiunto apportato.



VIA G. PARINI 9 – 20121 MILANO
TEL. 0262699146 – FAX. 0262694922

Quanto può contare aver fatto un'esperienza nella funzione di Internal Audit nel percorso di crescita professionale interno ad un'azienda bancaria?

Commenti e temi che si possono toccare:

Per i profili commerciali: un'opportunità per maturare un'autonoma cultura professionale legata anche ai controlli e agli aspetti di rischio

Per i profili di controllo di linea, di risk management, di compliance: l'Internal Audit può rappresentare la 'scuola dei controlli' attraverso la quale sensibilizzare e formare gli operatori

Per coloro che intendono diventare professionisti dell'internal audit: opportunità di sviluppare attitudini nella vision strategica, capacità di sintesi, lavoro di gruppo, problem solving, relazione ad alto livello

Andrebbe poi fatto qualche ragionamento a proposito dell'opportunità/necessità di avere fatto un'adeguata esperienza preventiva nell'ambito delle altre funzioni operative e/o di business dell'azienda

Zurich Financial Services

Claudio Tancini

Group IT Operations (G-ITO) Global Functional Leads Global Operation Management – Processes and Service

L'evoluzione di internet e dei social network (Enterprise 2.0/Web 2.0). Questa evoluzione può aprire nuovi spazi anche per le imprese Finance sia per ottimizzare le proprie risorse e fare emergere nuovi talenti che per esplorare nuovi mercati o nuove forme di rapporto con i clienti.

Strategie di ottimizzazione delle infrastrutture attraverso l'outsourcing?

Situazione dell'offerta ICT in rapporto ai temi affrontati.

Banca Euromobiliare Spa

Paolo Calvi

Responsabile IT

Contenere i costi ed abilitare la crescita, quali percorsi debbono intraprendere le macchine operative delle banche per indirizzare il dilemma.?

L'automazione / informatizzazione dei processi rappresenta una possibile per un'efficiente eccellenza delle operations delle istituzioni finanziarie, quali soluzioni o best practice?

Nel wealth management la consulenza assume, a nostro avviso un ruolo centrale anche rispetto alla prestazione di altri servizi di investimento, come industrializzare l'expertise di risk management e di asset allocation in servizi su larga scala?



VIA G. PARINI 9 – 20121 MILANO
TEL. 0262699146 – FAX. 0262694922

Federazione Lombarda BCC

Vittorio Broglio

Area Mercato e Comunicazione - Uff. Marketing

La crisi ha introdotto un nuovo significato dei termini “efficacia” ed “efficienza” nei risultati delle banche?

Questa ridefinizione dei termini porta anche ad una ridefinizione degli obiettivi. Come si può coniugare questo mutamento con le esigenze relative a:

- proliferazione normativa;
- controllo della rischiosità;
- e più che mai l’eterna questione del contenimento dei costi;
- visione del cliente secondo la peculiarità del Credito Cooperativo?

Per il tipo di relazione che il Credito Cooperativo ha con il cliente, quali possono essere suggerimenti, proposte, azioni di mercato, con riferimento ad infrastrutture, strumenti, risorse, infrastrutture, ecc?

Il quadro normativo già delineato anche dalle recenti circolari di Banca d’Italia (n° 154,155,263, ecc...) e MiFiD impone un tempestivo riassetto normativo e procedurale che necessariamente investe il piano dei costi. Quale ordine di misura per il loro contenimento?

(UBI Banca)

Nuovi strumenti e nuove abilità sono richieste per assicurare la flessibilità e la compliance dei processi (relativi a esigenze sempre più complesse). Quali valutazioni per un adeguato rapporto costo efficienza?

(IntesaSanpaolo)

Le numerose fusioni bancarie hanno creato problemi a livello di integrazione culturale, di fatto l’inserimento negli organici di figure professionali provenienti da settori differenti oltre che da altre banche comporta problemi non ancora risolti:

- adeguamento delle competenze ad una nuova metodologia di lavoro;
- conoscenza nei nuovi processi;
- integrazione delle conoscenze e delle esperienze maturate in altre strutture

Si avverte pertanto l’esigenza di programmi di formazione più specifici e articolati
Quali sono le soluzioni delle strutture specializzate?



VIA G. PARINI 9 – 20121 MILANO
TEL. 0262699146 – FAX. 0262694922

Gestire le risorse umane in maniera efficace all'interno di una istituzione finanziaria di sta rilevando un obiettivo sempre più difficile da raggiungere. Complessità strutturale, fusioni con altre realtà, sfide provenienti dal mercato richiedono nuovi strumenti integrati per controllare e implementare il processo di gestione.

Quali soluzioni l'industria IT può proporre per conseguire una governante completa del settore HR?

(Società di Leasing)

Domande degli Auditori

Si ha la sensazione che la formazione finanziata nel suo prevalere quantitativo degli ultimi anni abbia condizionato la progettazione delle iniziative formative nel settore bancario in quanto la dimensione delle giornate così coperte ha assorbito gran parte del potenziale dell'offerta e, nel contempo l'attesa dei finanziamenti ha guidato la scelta dei programmi e la tempificazione della erogazione; ritenete che ciò abbia inciso sulla qualità della formazione e sulla efficacia dei relativi processi?

Ritiene che l'intervento della formazione finanziata abbia determinato una standardizzazione crescente dei programmi oppure è ancora possibile con tale struttura organizzativa si possano disegnare progetti taylored alle esigenze di ciascuna banca e delle diverse composizioni qualitative nella esperienza IFOA le banche clienti progettano corsi ed attendono la assegnazione eventuale dei delle aule?

Fondi comunitari, oppure condizionano la loro richiesta all'ottenimento dei finanziamenti quale condizione necessaria?