



## **La gestione integrata dei rischi**



## 1. La valutazione dei controlli

- 1.1 Costruzione della matrice ruoli e responsabilità: righe e colonne
- 1.2 Le interviste
- 1.3 Costruzione della matrice: assegnazione dei ruoli
- 1.4 Visualizzazione della matrice
- 1.5 Chiarezza concettuale nella identificazione degli oggetti
- 1.6 Esempio di rilevazione senza gli specifici *tool*
- 1.7 La definizione di fasi e attività del processo nella soluzione Labet
- 1.8 I supporti
- 1.9 Gli allegati
- 1.10 La correlazione di fasi e attività alle società del gruppo

## 2. Classificazione dei rischi

- 2.1 Definizioni
- 2.2 Costruzione di un albero dei rischi
- 2.3 L'albero dei rischi operativi
- 2.4 L'albero dei rischi di non conformità

## 3. Risk assesstment

- 3.1 L'allocazione degli eventi generatori di rischio nella soluzione metodologica Labet
  - 3.1.1 Il metodo diretto
  - 3.1.2 Il metodo indiretto
- 3.2 La matrice attività/rischi

## 4. Mappatura dei controlli

- 4.1 Definizioni
- 4.2 Censimento dei controlli
- 4.3 Inserimento dei controlli
- 4.4 Visualizzazione dei controlli

## 5. Il rischio potenziale

- 5.1 Definizioni
- 5.2 La valutazione del rischio potenziale
- 5.3 La maschera di sintesi

## 6. La valutazione dei controlli

- 6.1 Definizioni
- 6.2 La valutazione complessiva dei controlli VCC
- 6.3 Tabella di riconversione VCC = quota di abbattimento
- 6.4 Inserimento dei dati sulla maschera di sintesi

## 7. Il rischio residuo

- 7.1 Definizioni
- 7.2 L'azione mitigante dei controlli interni
- 7.3 Come si ottiene il rischio residuo
- 7.4 La matrice di rischio residuo
- 7.5 Lo scoring
- 7.5 Inserimento dei dati sulla maschera di sintesi

## 8. Sintesi

- 8.1 L'attività = "chiave" della metodologia

## 9. Il tool

- 9.1 Le funzionalità
- 9.2 Architettura del sistema
- 9.3 I vantaggi
- 9.4 L'ampiezza della soluzione





# 1 Analisi organizzativa

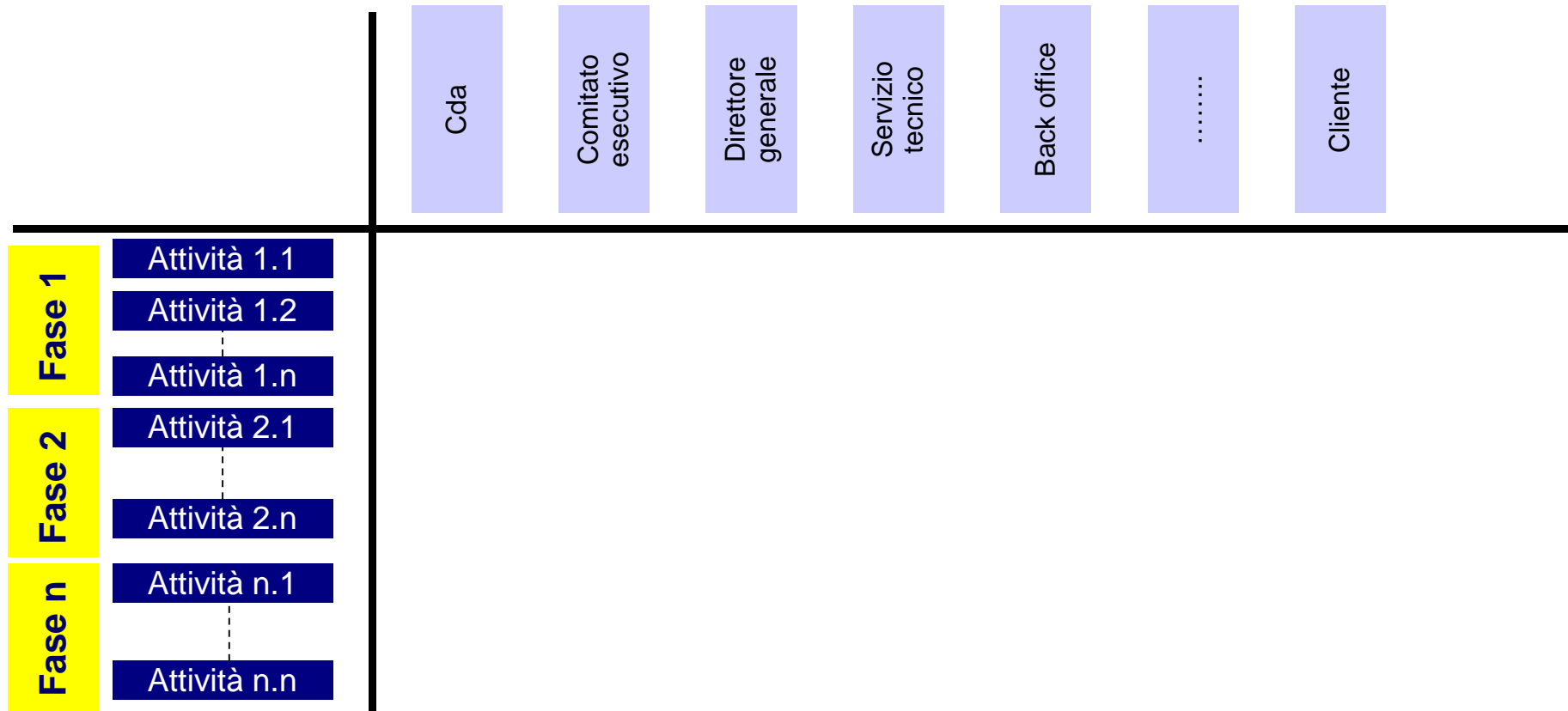




# 1 Analisi organizzativa

## 1.1 Costruzione della matrice ruoli e responsabilità: righe e colonne

La metodologia proposta prevede la costruzione della matrice ruoli e responsabilità. La costruzione della matrice prevede che siano assegnati dei ruoli agli attori coinvolti nel processo. L'assegnazione dei ruoli agli attori avviene a livello di attività utilizzando una griglia in cui abbiamo tante righe quante sono le attività del processo e un numero di colonne pari al numero degli attori.





# 1 Analisi organizzativa

## 1.2 Le interviste

La definizione delle attività del processo e delle responsabilità attribuite agli attori prevede un coinvolgimento diretto del personale. Infatti le informazioni necessarie alla compilazione della matrice sono prodotte mediante delle interviste ai responsabili delle strutture della banca.

**Chi**



**fa**

**che cosa**

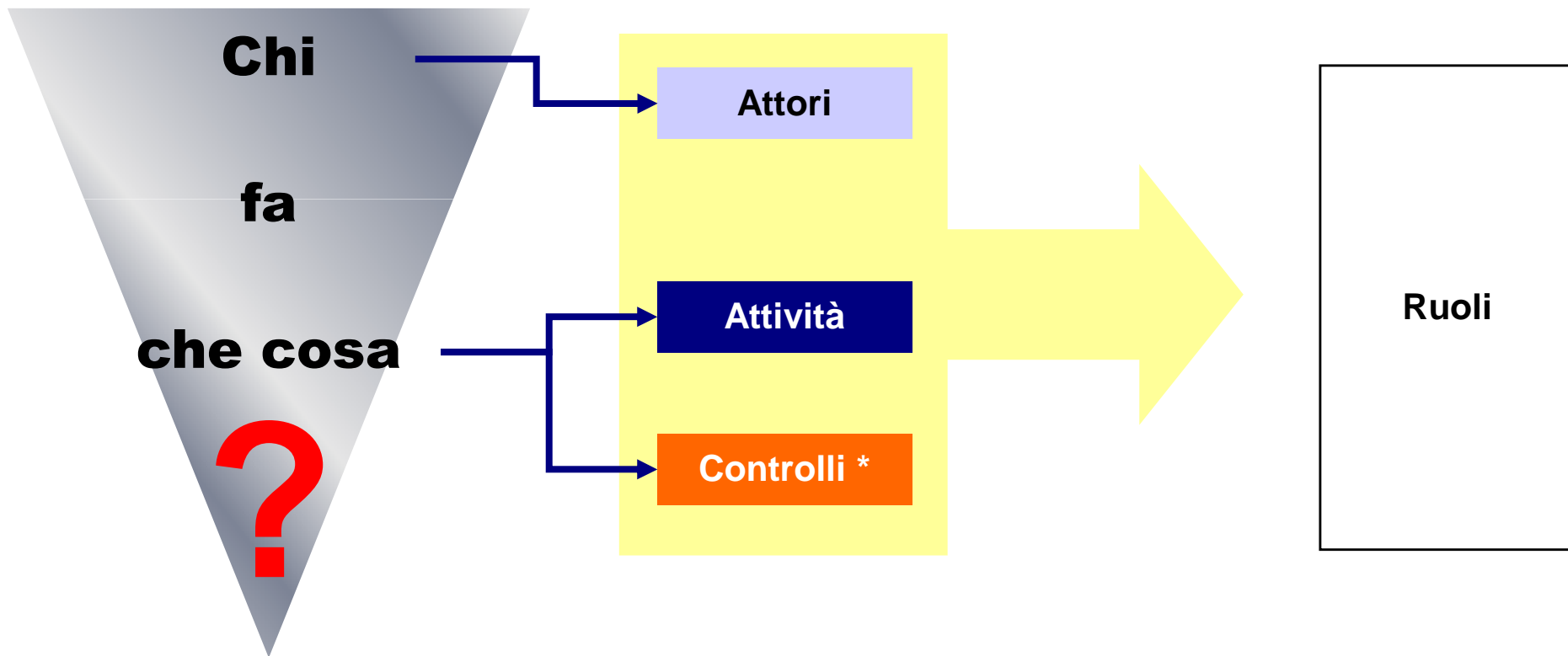




# 1 Analisi organizzativa

## 1.2 Le interviste (segue)

Le interviste consentono di riempire il modello di quelle informazioni necessarie alla strutturazione dei processi. In particolare le interviste dovranno far emergere:



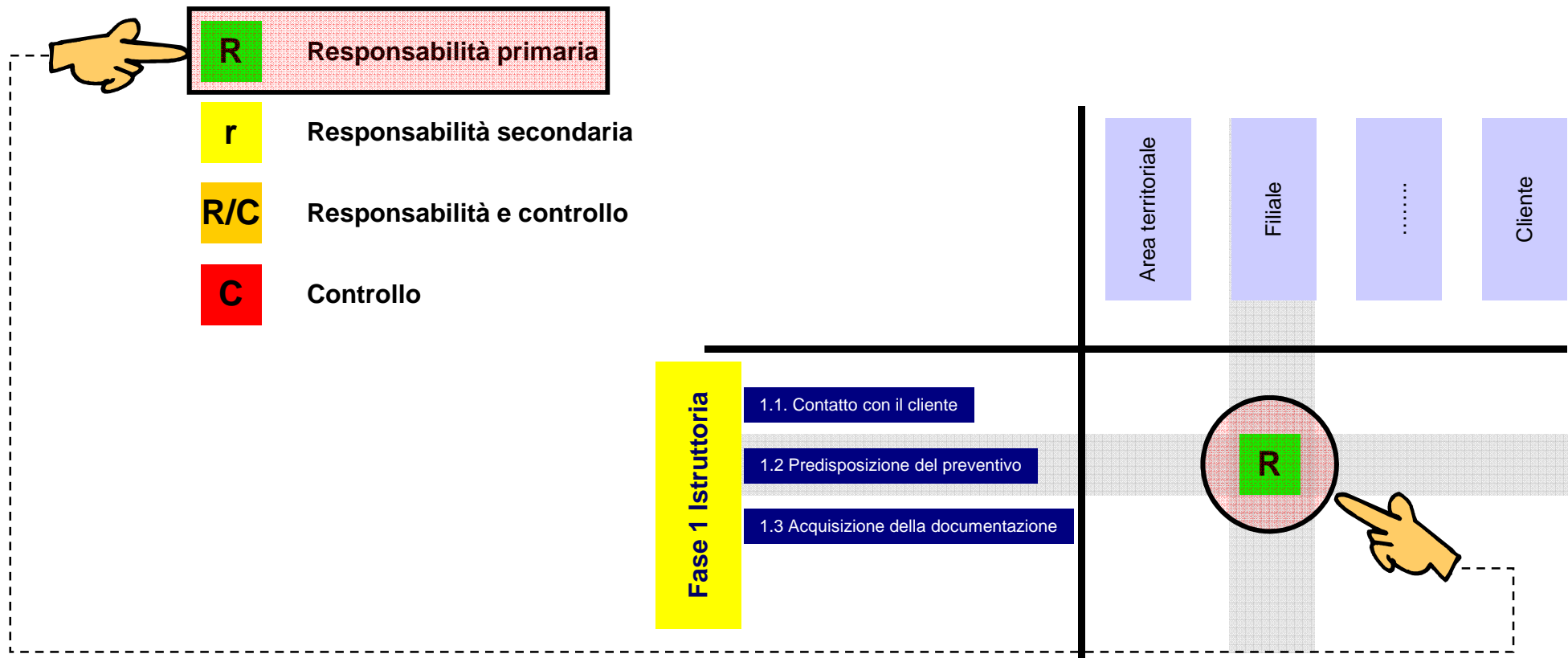
\* La mappatura dei controlli è affrontata nel capitolo 4



# 1 Analisi organizzativa

## 1.3 Costruzione della matrice: assegnazione dei ruoli

L'attribuzione di un ruolo ad un attore avviene scegliendo uno dei ruoli a disposizione e collocando il ruolo prescelto nella casella di incrocio tra attività e attore.





# 1 Analisi organizzativa

## 1.4 Visualizzazione del matrice

Un volta assegnati i ruoli per tutte le attività del processo la soluzione metodologica Labet consente di visualizzare la **mappatura completa del processo**. Inoltre il filtro installato sulla maschera consente di visualizzare il coinvolgimento degli attori distinguendoli a seconda del ruolo ricoperto (ad es. solo i soggetti con ruolo di controllo o i responsabili primari etc. ).

FASE	ATTORI INTERNI														ATTORI ESTERNI						MERCATO		ATTIVITA'								
	BANCA											RETE									CLIENTE	GARANTI									
	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	COMITATO ESECUTIVO	DIRETTORE GENERALE	VICE DIRETTORE GENERALE FINANZA E RISORSE	VICE DIRETTORE GENERALE AFFARI	DIRETTORE CENTRALE PRODUZIONE	SERVIZIO VALUTAZIONE PRATICHE	UFFICIO VALUTAZIONI CORPORATE	UFFICIO VALUTAZIONI RETAIL	SERVIZIO TECNICO	UFFICIO BENI IMMOBILIARI	SERVIZIO ASSICURAZIONI	UFFICIO GESTIONE CLIENTI	SERVIZIO SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI	UFFICIO FISCO E TRIBUTI	SERVIZIO BANCHE	SERVIZIO GRANDI OPERAZIONI	AREA TERRITORIALE	UFFICI PERIFERICI	AGENTE	FORNITORE	MEDIATORI	CONFIDI	BANCHE	PERITO	CONSTRUTTORE IMMOBILE	NOTAIO	CLIENTE	GARANTI		
FASE 1 ISTRUTTORIA																			R	R			R					r	r	1.1 CONTATTO CON IL CLIENTE	
																r				R	R		R					r	r	1.2 PREDISPOSIZIONE DEL PREVENTIVO	
																				R	R		R					r	r	1.3 ACQUISIZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE CON AUTORIZZAZIONE AL TRATTAMENTO DEI DATI	
																				R	R		R					r	r	1.4 ACQUISIZIONE DOMANDA DI LEASING CON EVENTUALE DEROGA ASSICURATIVA	
											r	r	r							R	R		R					r	r	1.5 DATA ENTRY ANAGRAFICO ED OPERAZIONALE	
											r	r								R	R	r									1.6 ACQUISIZIONE DOCUMENTAZIONE TECNICA PER LA COMPRAVENDITA
											R	R																			1.7 PERIZIA SULL'IMMOBILE
								R	r	r																					1.8 ANALISI TECNICA DELL'OPERAZIONE (VALUTAZIONE CONTROPARTE, BENE E COPERTURA ASSICURATIVA)
		r	r	r	r	r	r	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	1.9 INOLTRO DELLA PROPOSTA DI DELIBERA AGLI ORGANI DELIBERANTI COMPETENTI
FASE 2 DELIBERA	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	2.1 DELIBERA DELL'OPERAZIONE	
	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	2.2 ACQUISIZIONE DELLE PRATICHE DELIBERATE	
	r	r	r	r	r	r	R	R	R																						2.3 REGISTRAZIONE DELLA DELIBERA NEL SISTEMA INFORMATIVO
							R	R	R							r															2.4 INOLTRO DELLA PRATICA DELIBERATA PER IL PERFEZIONAMENTO

Esemplificativo



# 1 Analisi organizzativa

## 1.5 Chiarezza concettuale nella identificazione degli oggetti

### ➤ **PROCESSO**

Il processo è la sequenza logica delle fasi che determina la produzione di output autoconsistenti destinati a comporre la famiglia dei prodotti / servizi venduti al mercato (processi di business) ovvero destinati all'interno della struttura organizzativa (processi di governance e di supporto alle Unità organizzative interne all'azienda).

### ➤ **FASE**

La fase rappresenta il nucleo delle attività in sequenza logica occorrente per la trasformazione di un input in un output intermedio e/o finale che scaturisce dall'interazione di uno o più attori. Gli output a valle della fase possono essere destinati a clienti "esterni" ovvero "interni" e, se intermedi, rappresentano l'input della successiva fase;

### ➤ **ATTIVITA'**

Le attività sono l'insieme delle azioni elementari poste in essere dall'attore necessarie e sufficienti per determinarne una responsabilità tangibile.

# 1 Analisi organizzativa



## 1.5 Chiarezza concettuale nella identificazione degli oggetti (segue)

### ➤ **ATTORI**

Sono le Unità Organizzative e/o i soggetti che hanno un ruolo all'interno del processo analizzato. Si dividono in interni o esterni a seconda della loro appartenenza alla struttura Organizzativa.

### ➤ **RUOLI**

#### ▪ **Responsabilità**

**PRIMARIA** - La responsabilità primaria è attribuita a quel soggetto che svolge in proprio l'attività censita.

**SECONDARIA** – La responsabilità secondaria è riferibile a quel soggetto che agisce in collaborazione e/o a supporto del responsabile primario ovvero è destinatario dell'attività posta in essere da quest'ultimo.

#### ▪ **Controlli di linea**

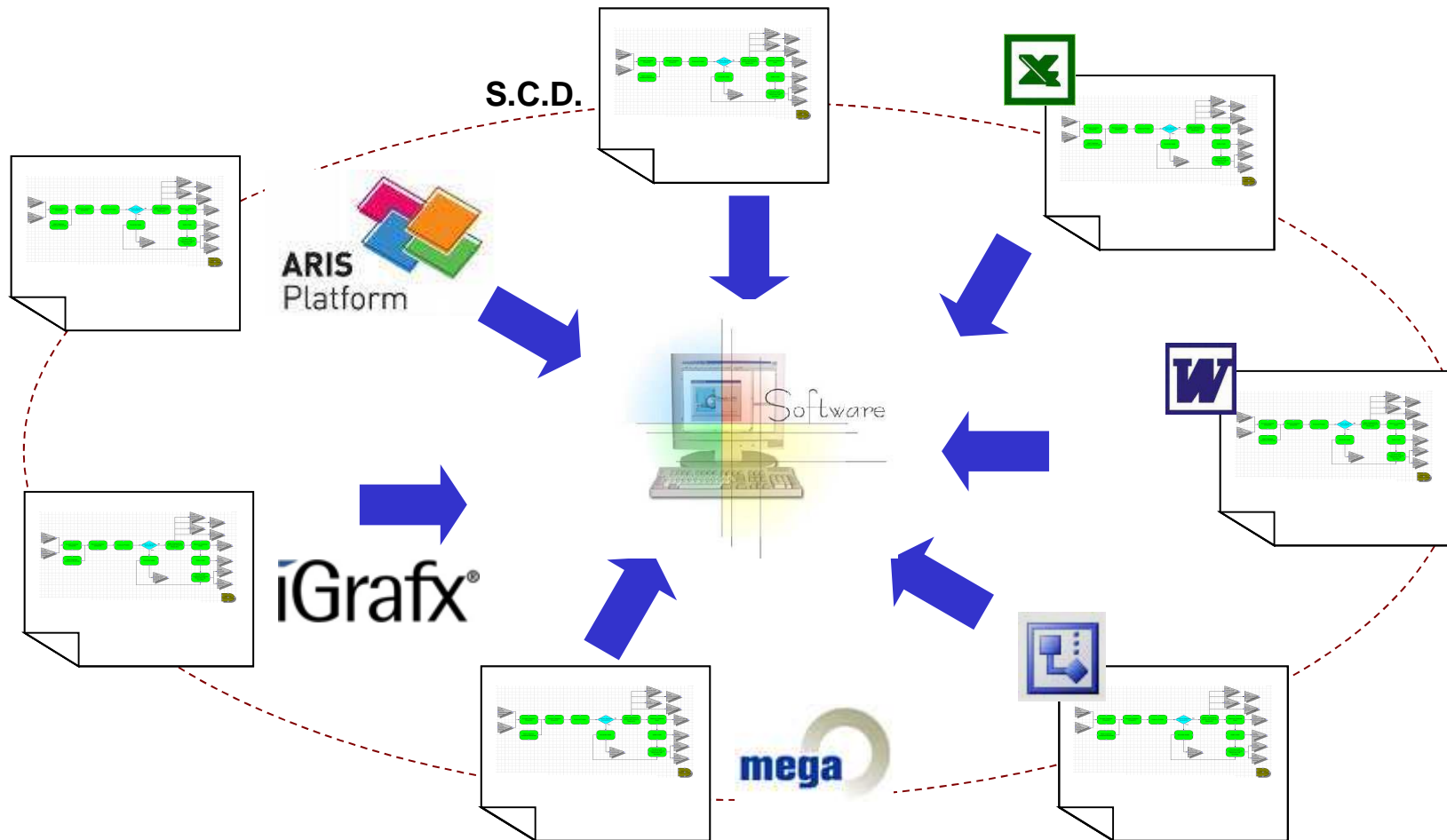
La metodologia di rilevazione prevede il censimento e l'allocazione dei controlli di linea (così come definiti dalle vigenti disposizioni di Vigilanza) sulle responsabilità previste per gli attori di processo (controlli manuali) ovvero sulle attività di processo (controlli automatici).



# 1 Analisi organizzativa

## 1.6 Esempio di rilevazione senza specifici tool

La soluzione metodologica utilizzata da Labet recepisce le attività di mappatura dei processi realizzate mediante strumenti informatici diversi.

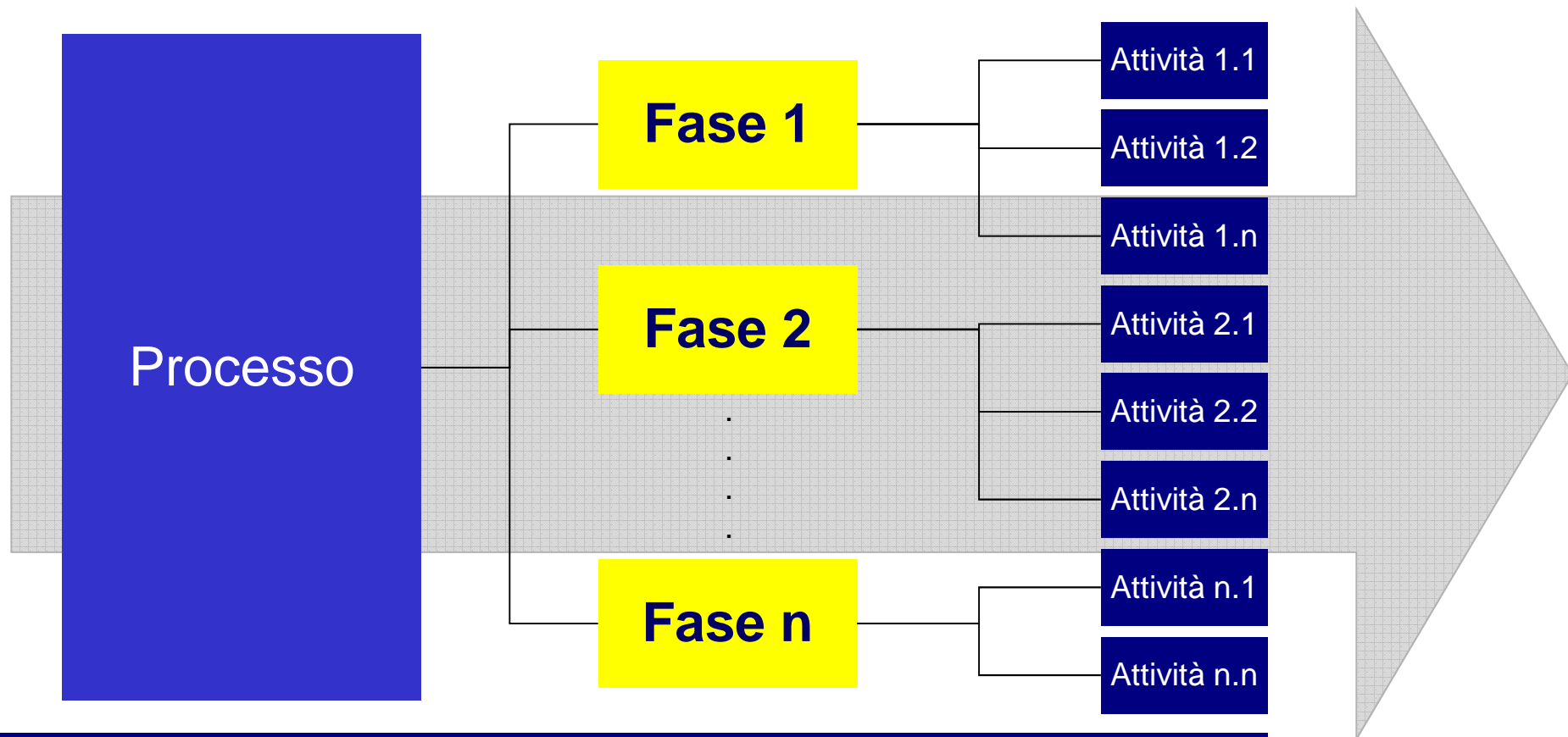




# 1 Analisi organizzativa

## 1.7 La definizione di fasi e attività del processo nella soluzione Labet

Il meccanismo di inserimento di attività e fasi si basa sulla costruzione di una struttura ad albero del processo in cui le fasi rappresentano i rami mentre le attività rappresentano le foglie.

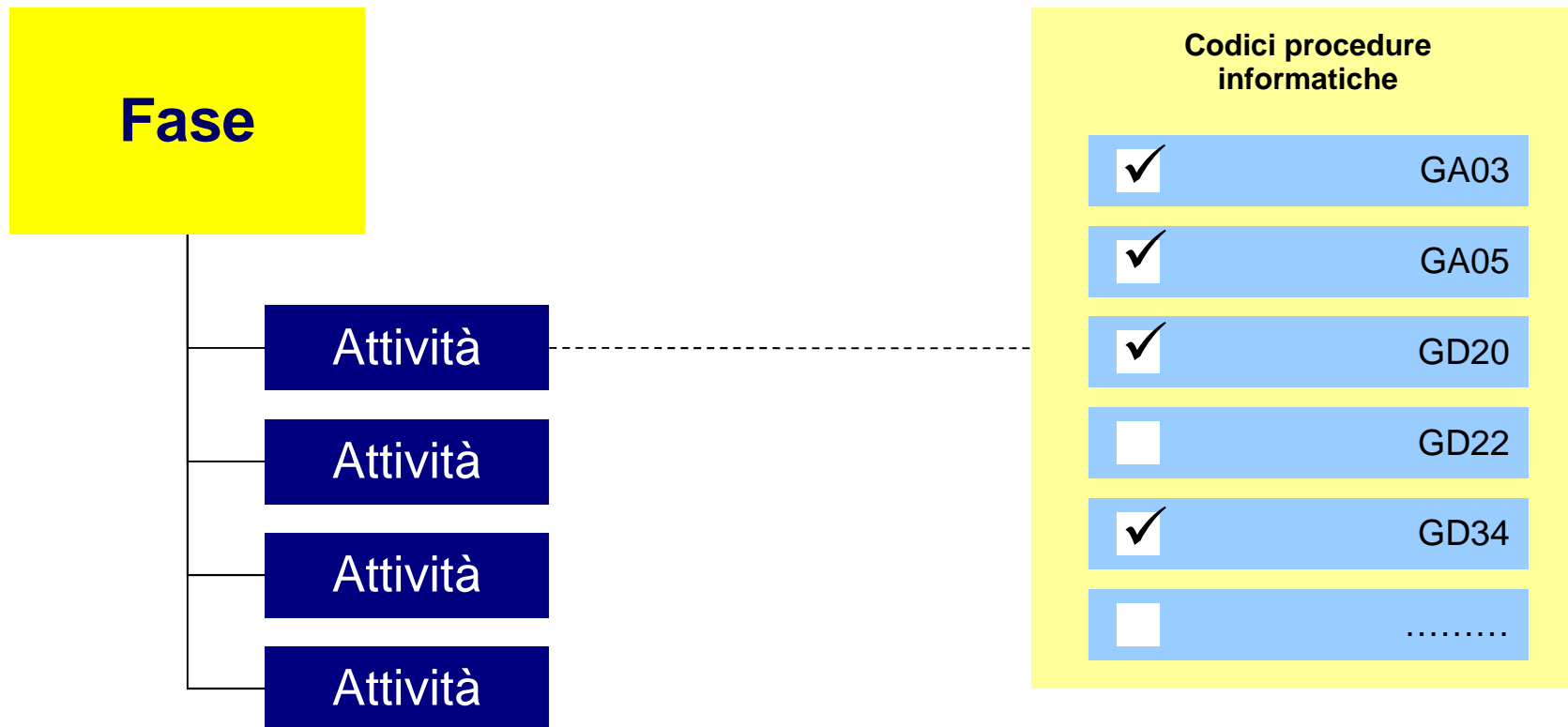


# 1 Analisi organizzativa



## 1.8 I supporti

Una volta delineata la struttura di fasi e attività del processo è possibile associare all'attività diversi oggetti. I supporti fanno parte dell'insieme di oggetti associabili alle attività ed indicano l'insieme di procedure informatiche necessarie per lo svolgimento dell'attività. L'associazione avviene attraverso un meccanismo di spunta da un elenco prestabilito.

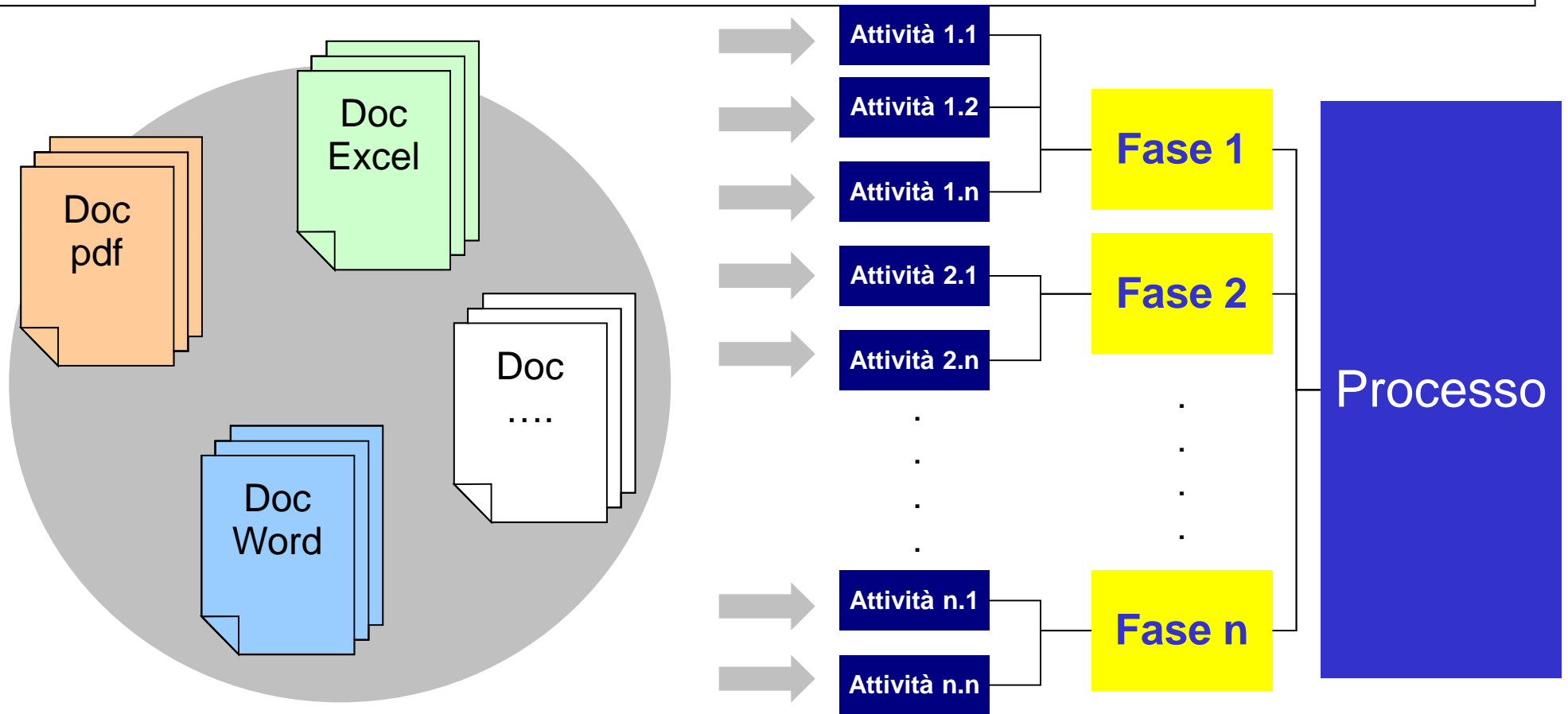




# 1 Analisi organizzativa

## 1.9 Gli allegati

La soluzione offre anche la possibilità di associare documenti in vari formati alla struttura del processo. In particolare è possibile prevedere l'utilizzo della funzione di *attachment* per il collegamento dei documenti normativi alle singole attività.

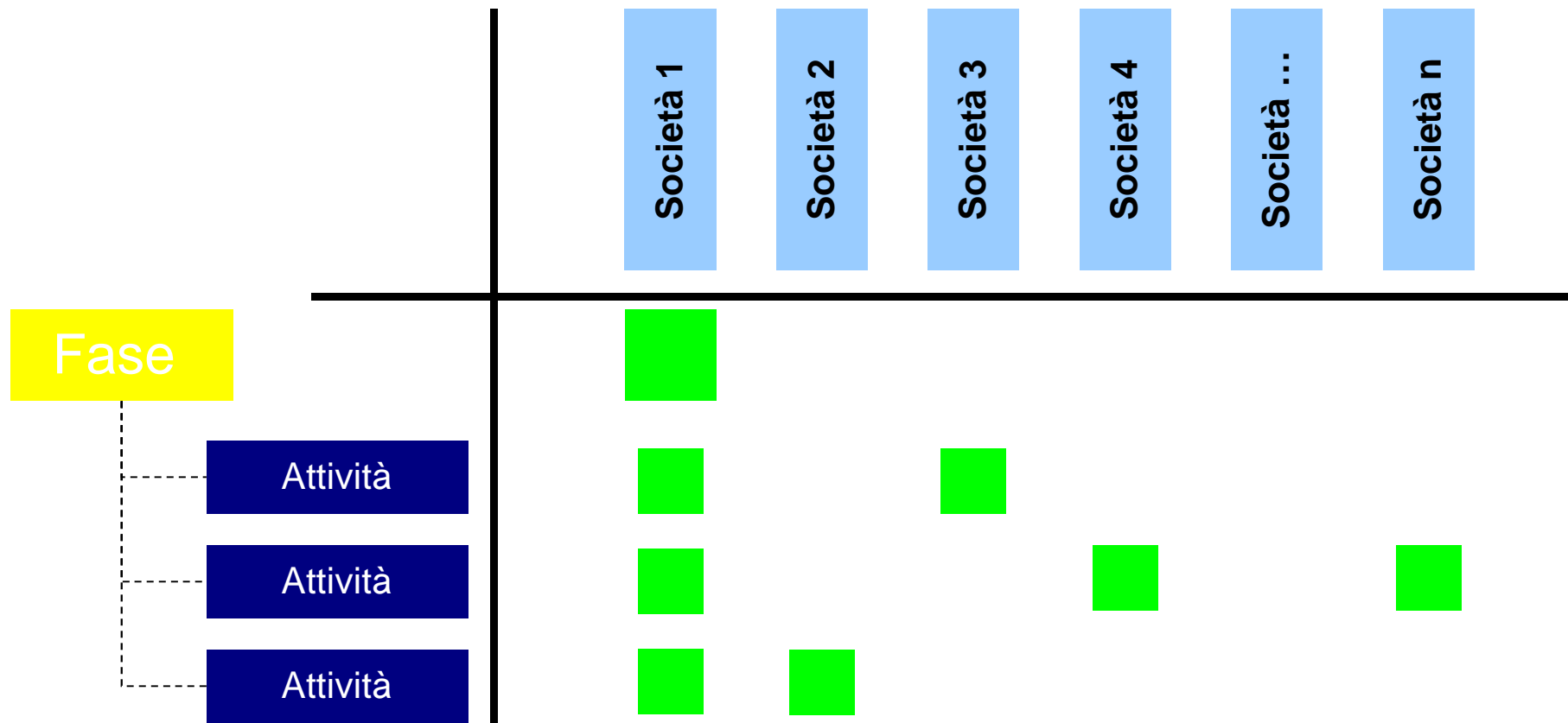




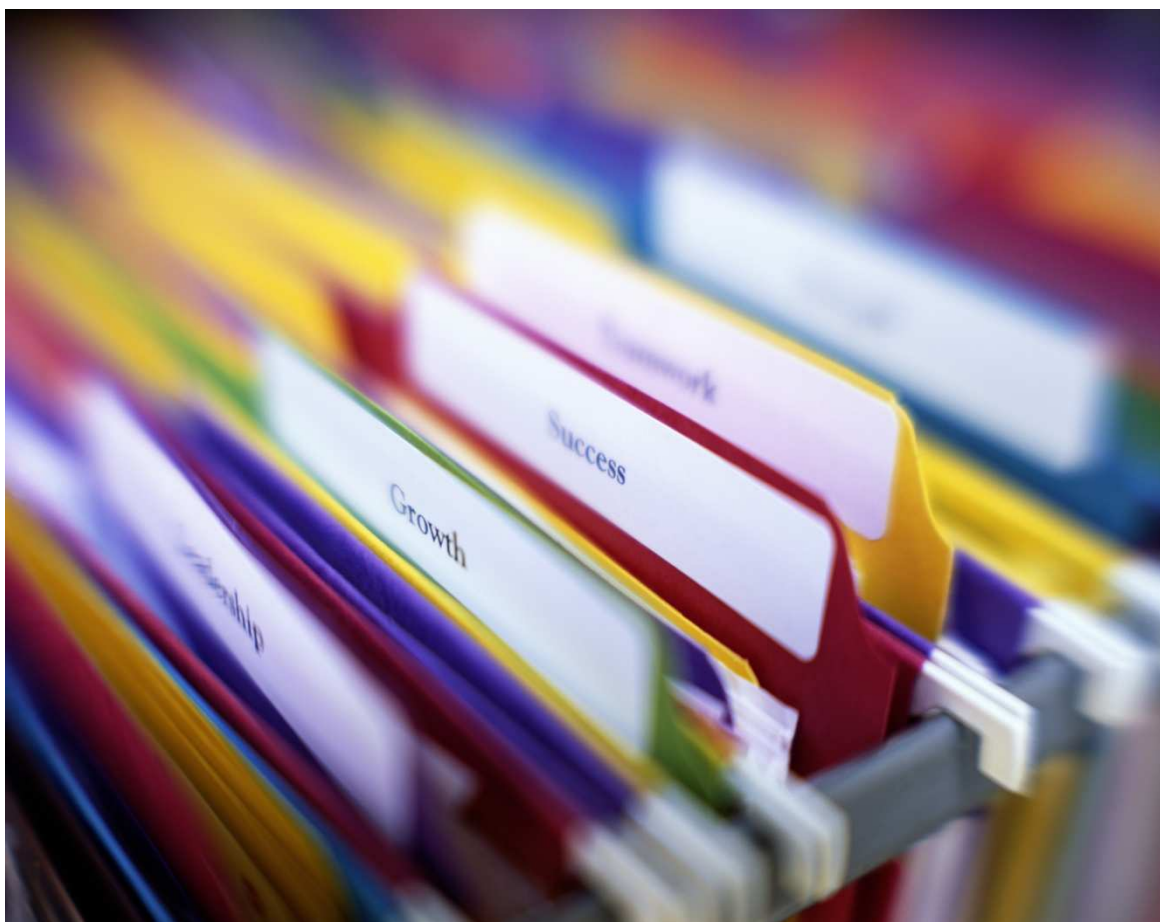
# 1 Analisi organizzativa

## 1.10 La correlazione di fasi e attività alle società del gruppo

Nel caso in cui la società sia un gruppo formato da diverse entità, la soluzione consente una mappatura delle fasi o delle attività demandate ad una o più società del gruppo. L'assegnazione di una fase o di un'attività avviene attraverso un meccanismo a griglia.



## 2 Classificazione dei rischi



## 2 Classificazione dei rischi



### 2.1 Definizioni

#### ➤ **RISCHIO**

Evento negativo che determina una perdita economica.

#### ➤ **RISCHIO DI NON CONFORMITÀ**

Il rischio di non conformità alle norme è il 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).

#### ➤ **RISCHIO OPERATIVO**

Si tratta del rischio di subire perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi, oppure da eventi esogeni.

#### ➤ **RISCHIO DI CREDITO**

È il rischio di subire perdite derivanti dall'incapacità inattesa della controparte di adempiere totalmente o parzialmente alle obbligazioni contrattuali (default risk).

#### ➤ **RISCHIO FINANZIARIO E DI MERCATO**

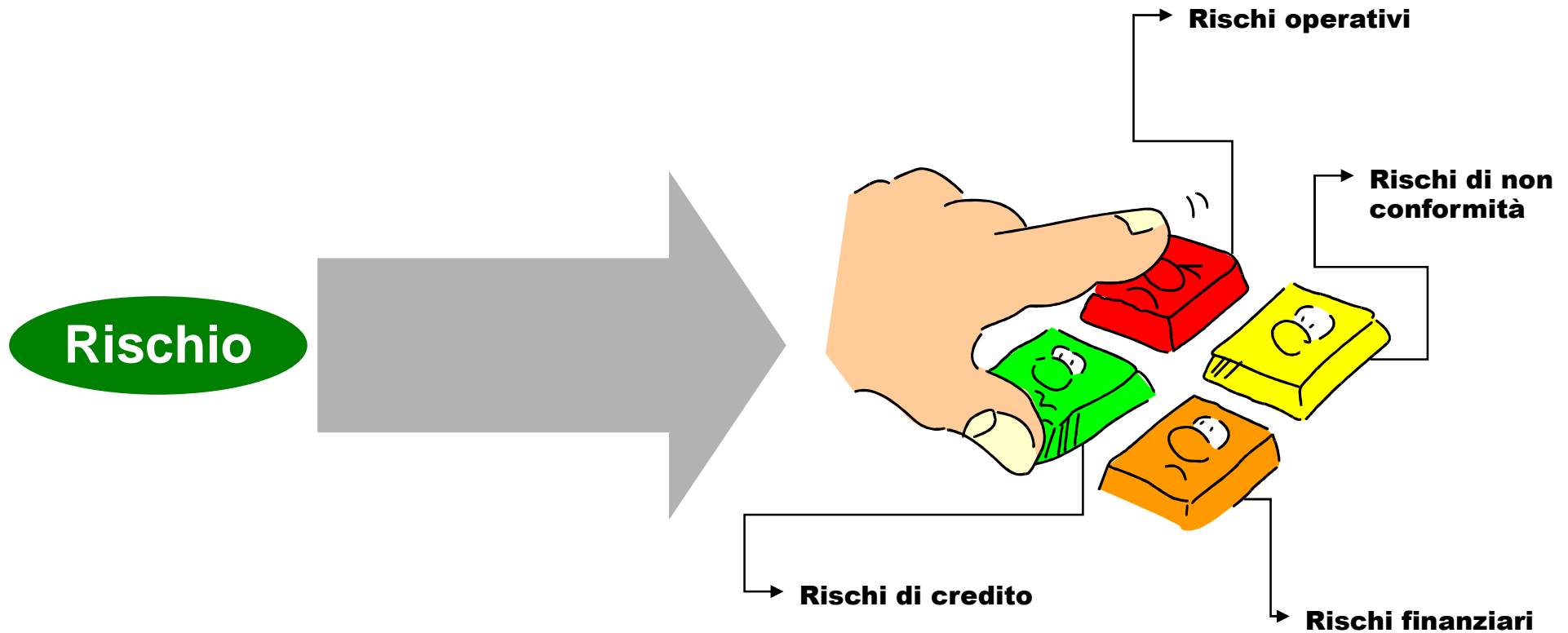
È il rischio di subire perdite sul valore attuale delle attività e passività finanziarie connesse a movimenti nel livello o nella volatilità dei prezzi di mercato. Sono determinati da variazioni inattese nei tassi di interesse, nei cambi, nei prezzi dei titoli azionari o delle merci



## 2 Classificazione dei rischi

### 2.2 Costruzione di un albero dei rischi

La costruzione di un albero dei rischi si basa sulla definizione di una struttura articolata in più livelli, il cui numero è determinato dal grado di analisi che si vuole raggiungere. Il primo passo da compiere riguarda la scelta della famiglia di rischio a cui ricondurre la nuova tipologia di rischio che intendiamo analizzare.

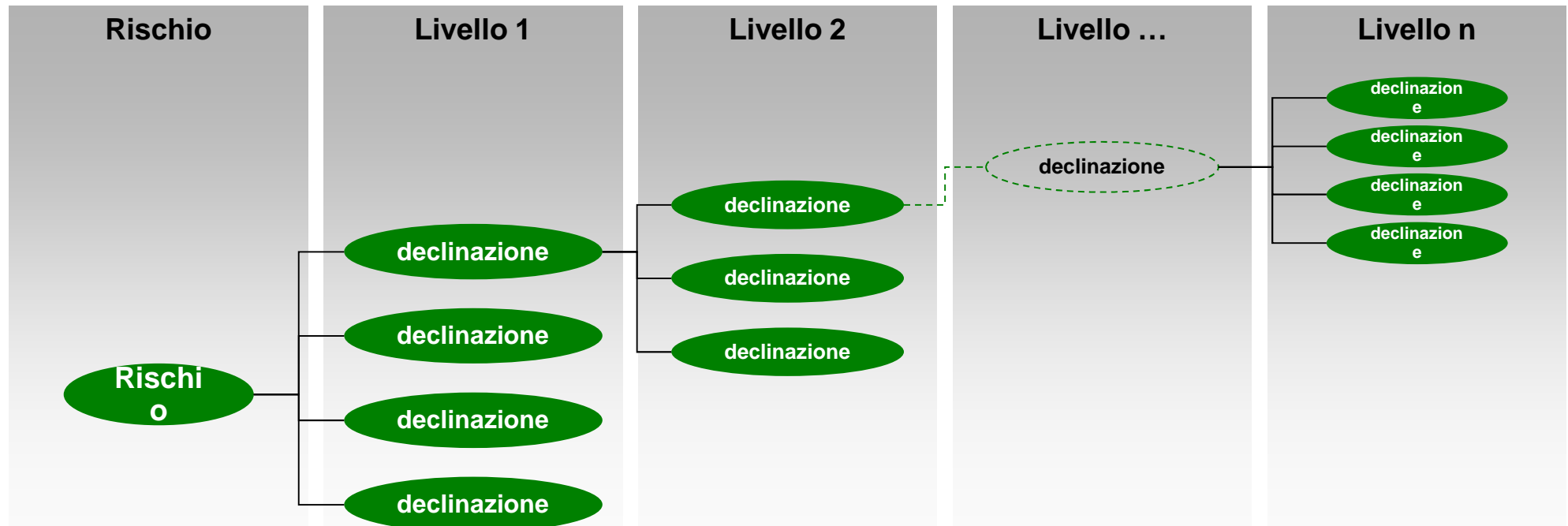




## 2 Classificazione dei rischi

### 2.2 Costruzione di un albero dei rischi (segue)

Dopo aver deciso la famiglia a cui il rischio appartiene si definiscono i vari livelli della struttura delle declinazioni di rischio sino ad arrivare ad un ultimo livello in cui troviamo una declinazione di rischio specifica traducibile in una perdita economica.





## 2 Classificazione dei rischi

### 2.3 L'albero dei rischi operativi

La costruzione dell'albero dei rischi operativi caricata sulla soluzione metodologica utilizzata è articolata su 3 livelli di dettaglio denominati **Event type di Basilea**. La struttura costruita è stata definita a partire dalla metodologia **DIPO** maturata dal comitato tecnico di Basilea che ha fornito una classificazione dettagliata degli eventi di perdita riferibili ai rischi operativi. Di seguito si riporta uno stralcio della struttura ad albero caricata sulla soluzione metodologica utilizzata da Labet.

Classificazione dettagliata delle tipologie di eventi di perdita (Basilea)

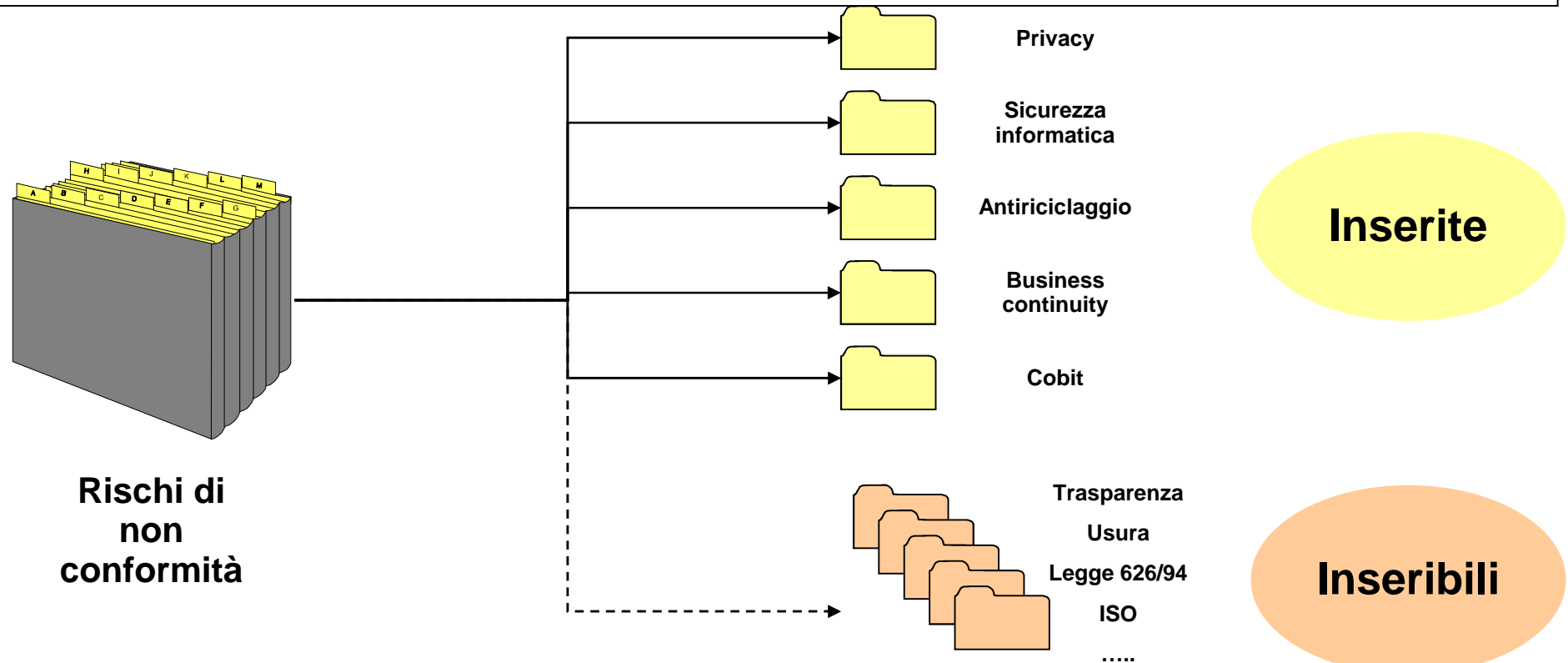
Categoria dell'evento (Livello 1)	Definizione	Categorie (Livello 2)	Esempi di attività (Livello 3)
1 – FRODE INTERNA	Perdite dovute a frode, appropriazione indebita o violazioni/aggiramenti di leggi, regolamenti o direttive aziendali – ad esclusione degli episodi di discriminazione o mancata applicazione di condizioni paritarie – che coinvolgano almeno una risorsa interna della banca	1.1 - Attività non autorizzate	1.1.1 - Omissione intenzionale di registrazione
			1.1.2 - Esecuzione di transazioni non autorizzate con perdite monetarie
			1.1.3 - Valutazioni di mercato intenzionalmente errate
		1.2 - Furti e Frodi	1.2.1 - Attività Fraudolenta nell'intermediazione per la concessione di leasing
			1.2.2 - Frodi nel Credito e scoperti non autorizzati
			1.2.3 - Furti e appropriazioni indebite
			1.2.4 - Distruzione dolosa di beni
			1.2.5 - Contraffazioni/Falsificazioni
			1.2.6 - Corruzione/tangenti
			1.2.7 - Riciclaggio di denaro
			1.2.8 - sottrazione di beni
			1.2.9 - Manipolazione di assegni
			1.2.10 - Contrabbando
2 – FRODE ESTERNA	Perdite dovute a frode, appropriazione indebita o violazioni di leggi da parte di terzi	2.1 - Furti e Frodi	2.1.1 - Furti
			2.1.2 - Rapine
			2.1.3 - Appropriazioni indebite
2.2 - Sicurezza e Sistemi			2.1.4 - Estorsioni
			2.1.5 - Falsificazioni
			2.1.6 - Frodi nel Credito
			2.1.7 - Manipolazione di assegni
			2.2.1 - sottrazioni di informazioni (con perdita monetaria)
			2.2.2 - Danni derivanti da pirateria informatica



## 2 Classificazione dei rischi

### 2.3 L'albero dei rischi di non conformità

La struttura dell'albero dei rischi di non conformità ha tanti rami quante sono le normative che si vogliono affrontare. Al momento sono state implementati nella soluzione metodologica delle strutture che riguardano i seguenti argomenti normativi: antiriciclaggio, privacy, business continuity, sicurezza informatica, Cobit. In futuro è possibile prevedere l'inserimento di strutture concernenti altre normative di interesse ad es. ISO, usura, trasparenza, legge 626/94 etc. etc.

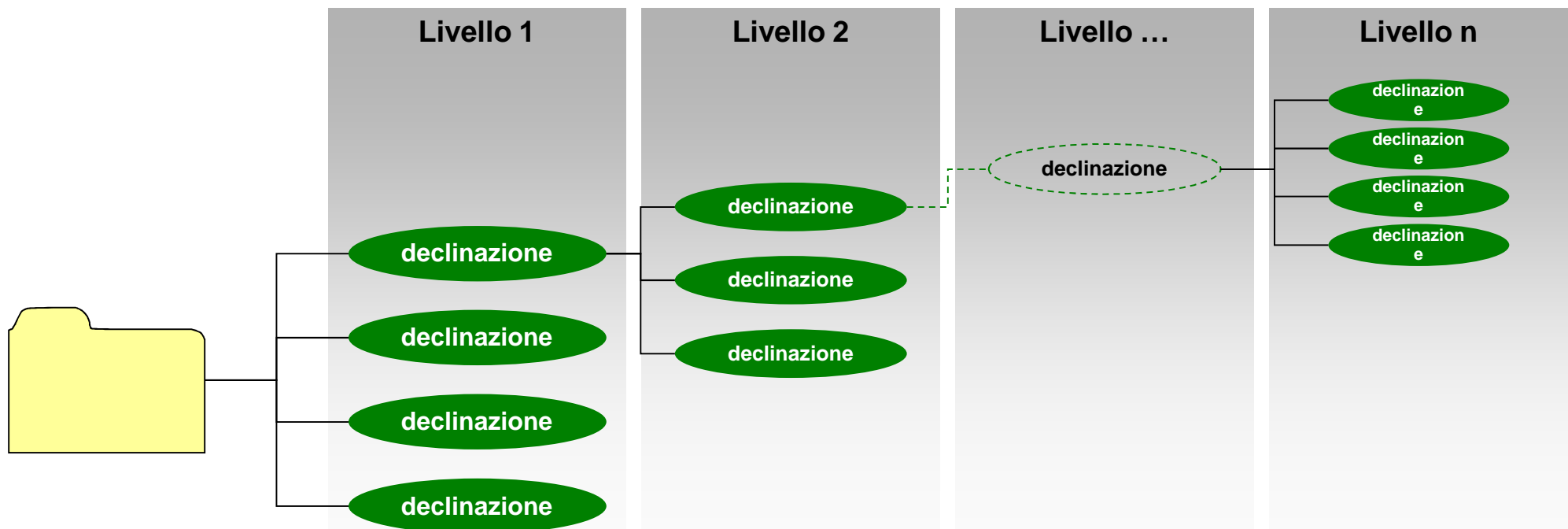




## 2 Classificazione dei rischi

### 2.3 L'albero dei rischi di non conformità (segue)

A sua volta la classificazione dei rischi relativi ad una specifica normativa sarà articolata con la medesima struttura ad albero illustrata in precedenza per la costruzione di un albero generico dei rischi (vedi paragrafo 2.2).





# 3 Risk assesstment



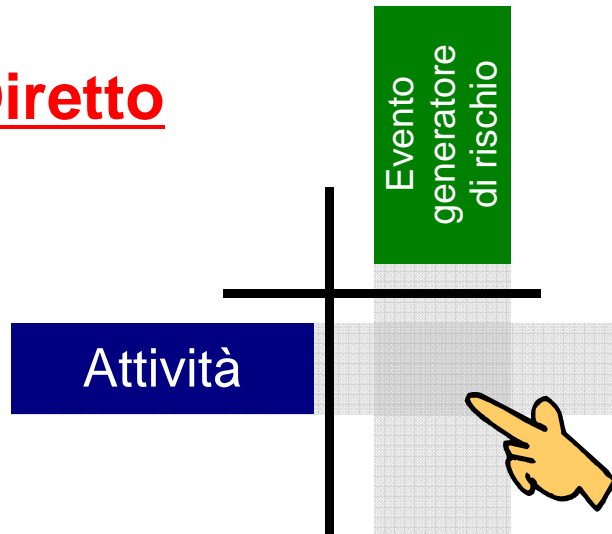


# 3 Risk assesstment

## 3.1 L'allocazione degli eventi generatori di rischio nella soluzione metodologica Labet

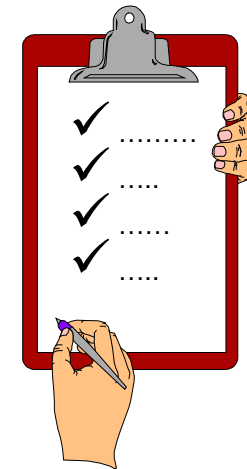
Una volta costruita la struttura del processo e definito l'albero dei rischi la soluzione metodologica consente di allocare gli eventi generatori di rischio (ultimo livello dell'albero dei rischi) direttamente sull'attività del processo. Nella soluzione saranno previste due modalità con cui è possibile mappare un vento di rischio sull'attività prescelta. Le due modalità sono le seguenti:

### Diretto



Il metodo consiste nell'utilizzo di una matrice di visualizzazione attività/eventi di rischio che permette all'utente di attribuire il rischio analizzato nell'incrocio attività/evento.

### Indiretto



Il metodo consiste in una associazione degli eventi di rischio all'attività tramite dei *flag* su degli appositi elenchi.

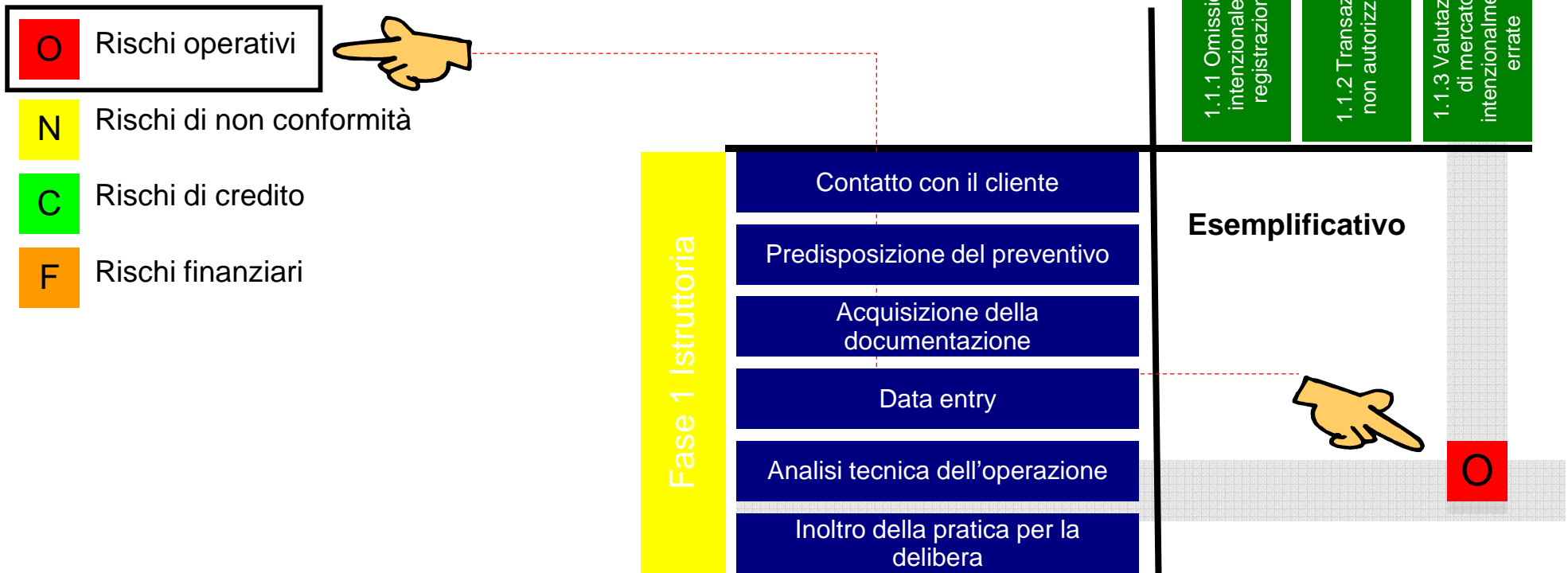


# 3 Risk assesment

## 3.1 L'allocazione degli eventi generatori di rischio nella soluzione metodologica Labet (segue)

### 3.1.1 Il metodo diretto

Il metodo diretto prevede l'utilizzo diretto della matrice di attività\rischi. Infatti l'utente deve prima operare una scelta su che tipo di rischio vuole analizzare, dopo di che un sistema di filtri permette di selezionare l'evento di perdita da collocare su l'attività del processo. Una volta definito l'evento di perdita da mappare si sposta il cursore su l'incrocio attività/evento di perdita e il doppio clic riempie la casella vuota con la colorazione assegnata alla famiglia di rischio che si sta considerando.

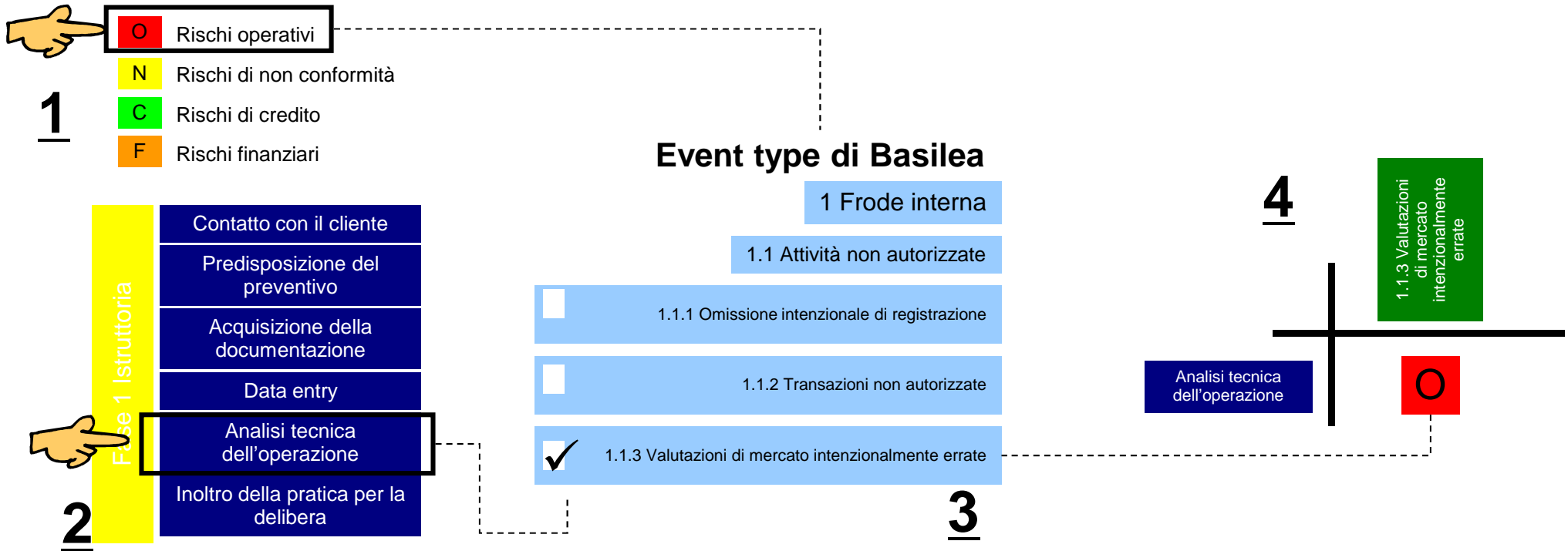




# 3 Risk assesstment

## 3.1 L'allocazione degli eventi generatori di rischio nella soluzione metodologica Labet (segue)

**3.1.2 Il metodo indiretto**  
 Il metodo si svolge attraverso una semplice spunta degli eventi di perdita da collocare sull'attività mappata nel processo. Il primo passo è rappresentato dalla scelta della famiglia dei rischi, dopo si sceglie l'attività del processo e il programma visualizza la struttura ad albero del rischio prescelto. Il passo successivo è rappresentato dalla spunta multipla degli eventi di rischio che si vuole associare alla attività. Infine automaticamente il programma riporta l'associazione sulla matrice attività/rischi.

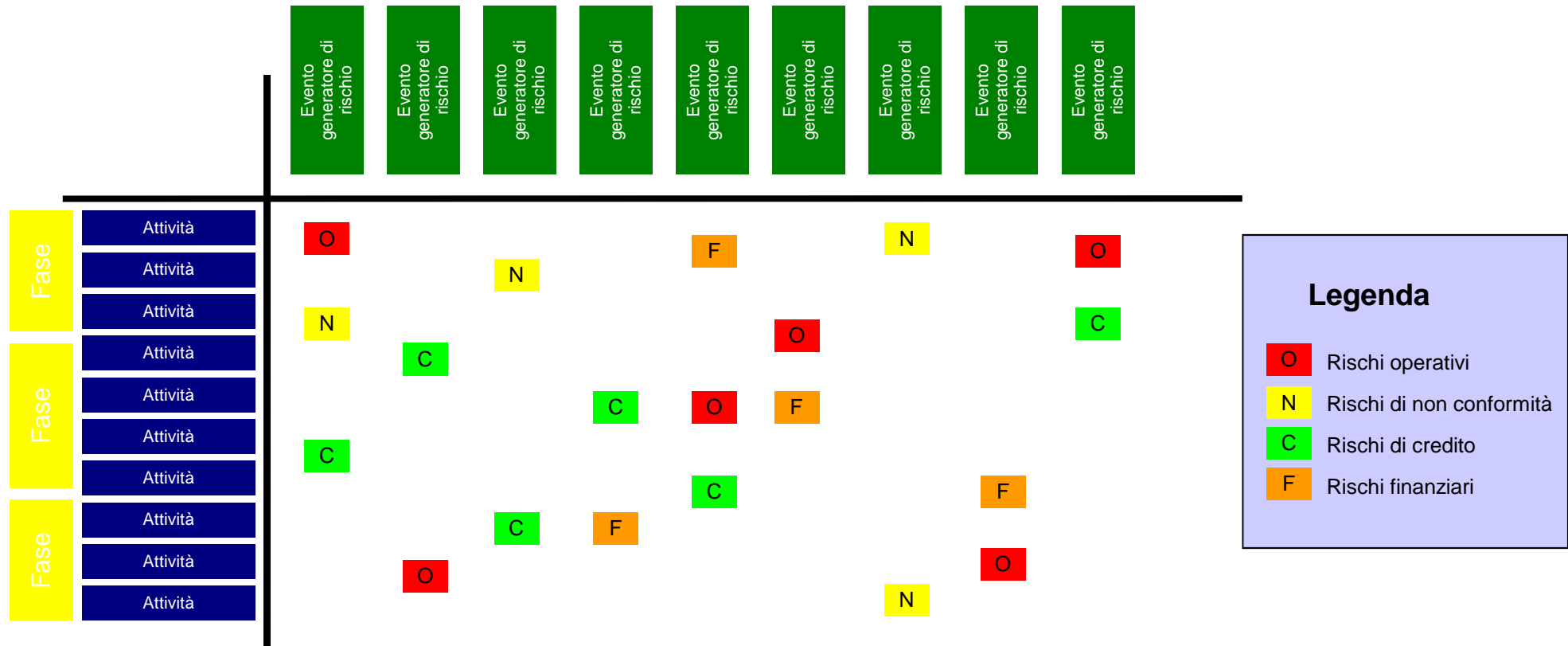




# 3 Risk assesstment

## 3.2 La matrice attività/rischi

Entrambi i metodi analizzati nei paragrafi precedenti permettono di costruire sulla soluzione Labet la matrice rischi/attività . Le righe della matrice sono le attività del processo mentre le colonne sono occupate dagli eventi generatori di rischio di ultimo livello relativi all'albero di rischi che si sta visualizzando (ad es. rischi operativi). Un sistema di filtri consente di vedere le colonne che appartengono a un determinato livello dell'albero dei rischi. L'incrocio tra riga e colonna ci dice se sussiste una correlazione e che tipo di rischio sia allocato su quella attività.



## 4 Mappatura dei controlli



 **Labet** ®  
*Laboratorio Etico d'Impresa*

# 4 Mappatura dei controlli



## 4.1 Definizioni

### ➤ CONTROLLI DI LINEA (I livello)

Sono i controlli diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Essi sono effettuati dalle stesse strutture produttive (ad es., i controlli di tipo gerarchico) o incorporati nelle procedure ovvero eseguiti nell'ambito dell'attività di *back-office*.

### ➤ CONTROLLI SULLA GESTIONE DEI RISCHI (II livello)

Si definiscono controlli sulla gestione dei rischi o di II livello i controlli che hanno l'obiettivo di concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione del rischio, di verificare il rispetto dei limiti assegnati alle varie funzioni operative e di controllare la coerenza dell'operatività delle singole aree produttive con gli obiettivi di rischio/rendimento assegnati. Essi sono affidati a strutture diverse da quelle produttive.

### ➤ CONTROLLI DI AUDIT (III livello)

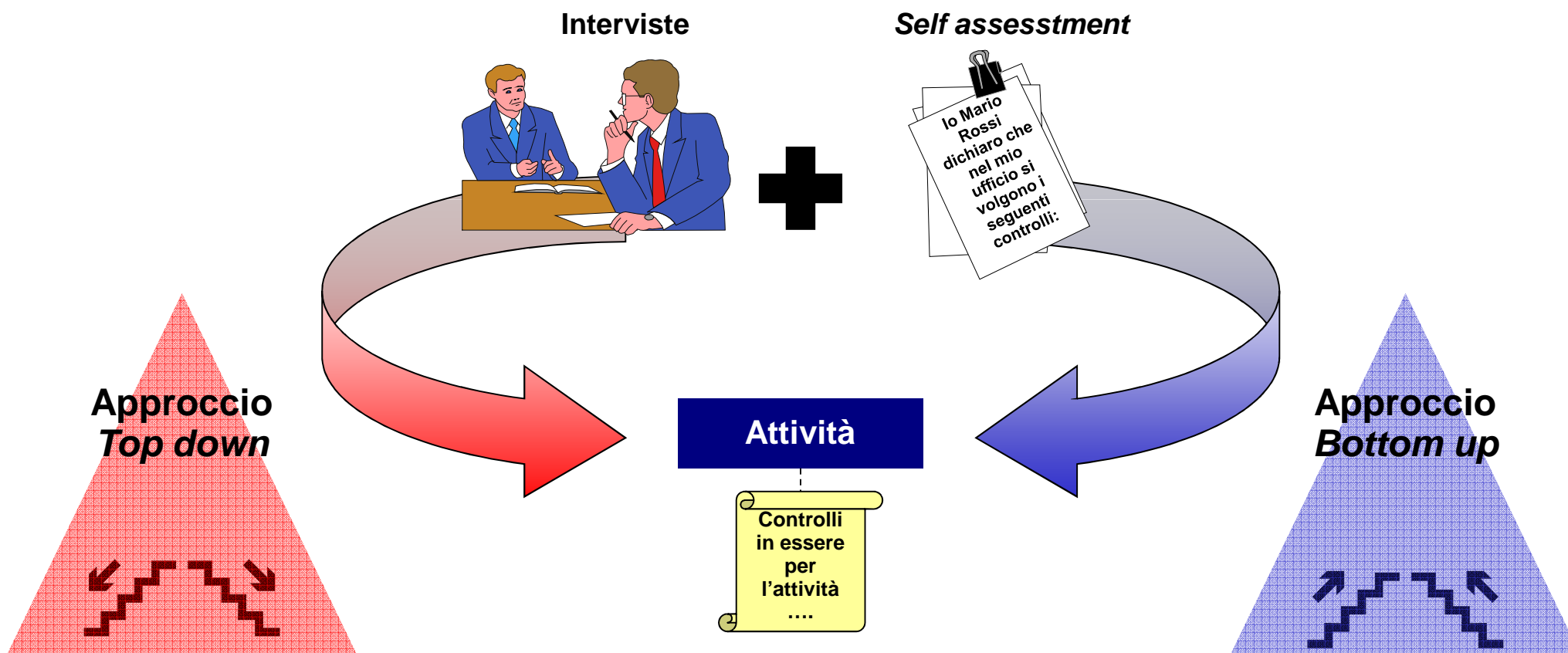
Compongono l'*attività di revisione interna*, volta a individuare andamenti anomali, violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare la funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni. Sono svolti nel continuo, in via periodica o per eccezioni, da strutture diverse e indipendenti da quelle produttive, anche attraverso verifiche *in loco*.

# 4 Mappatura dei controlli



## 4.2 Censimento dei controlli

Il censimento dei controlli viene realizzato tramite lo svolgimento di interviste e la compilazione di apposite schede di *self assesstment*. Da questo lavoro si ricaveranno i controlli associati alle attività di un processo. Il tipo di approccio utilizzato è sia *top down* che *bottom up*.

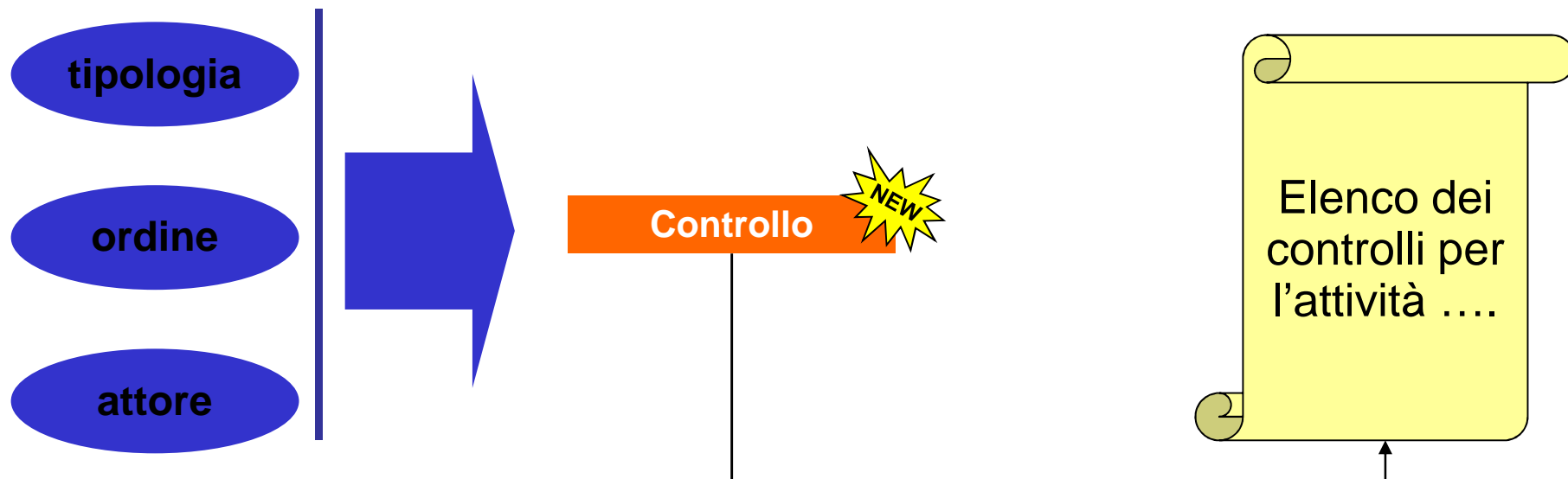




## 4 Mappatura dei controlli

### 4.3 Inserimento dei controlli

L'aggiunta di un nuovo controllo avviene a livello di attività. Infatti una volta visualizzata la struttura del processo in fasi e attività ed evidenziata un'attività del processo, il programma consente di entrare in un menù di definizione dei controlli. Nel menù è visualizzato l'elenco dei controlli associati all'attività con la possibilità di aggiungerne dei nuovi. La costruzione di un nuovo controllo prevede la definizione della **tipologia** (I,II o III livello), dell'**ordine** di esecuzione e infine dell'**attore** cioè del soggetto a cui il controllo è assegnato.

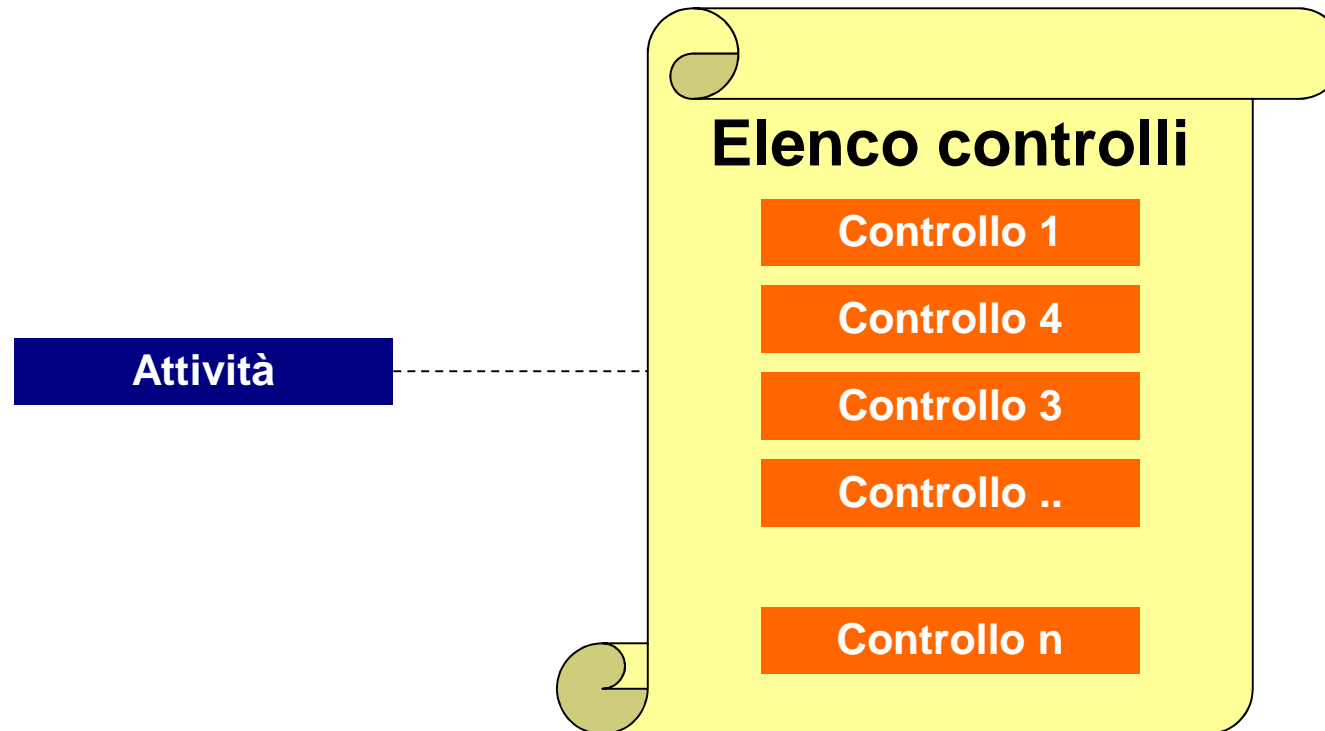




## 4 Mappatura dei controlli

### 4.4 Visualizzazione dei controlli

Una volta inseriti i controlli, la soluzione consente di visualizzare direttamente l'elenco dei controlli collegati a ciascuna attività dei processi mappati



## 5 Il rischio potenziale





# 5 Il rischio potenziale

## 5.1 Definizioni

### ➤ **INDICE DI RISCHIO POTENZIALE**

L'*indice di rischio (IR) o rischio potenziale* rappresenta la valutazione sintetica degli eventi rischiosi associati all'attività il cui manifestarsi potrebbe provocare un danno diretto/indiretto di natura economico-finanziaria, patrimoniale, sanzionatoria o d'immagine verso l'esterno; esso è rilevato nell'ambito del processo e prescinde dai controlli esistenti, i quali potranno, eventualmente, solo ridurre o prevenirne gli effetti.

### ➤ **PESO**

L'intensità del danno potenzialmente derivante dalla manifestazione del rischio

### ➤ **FREQUENZA**

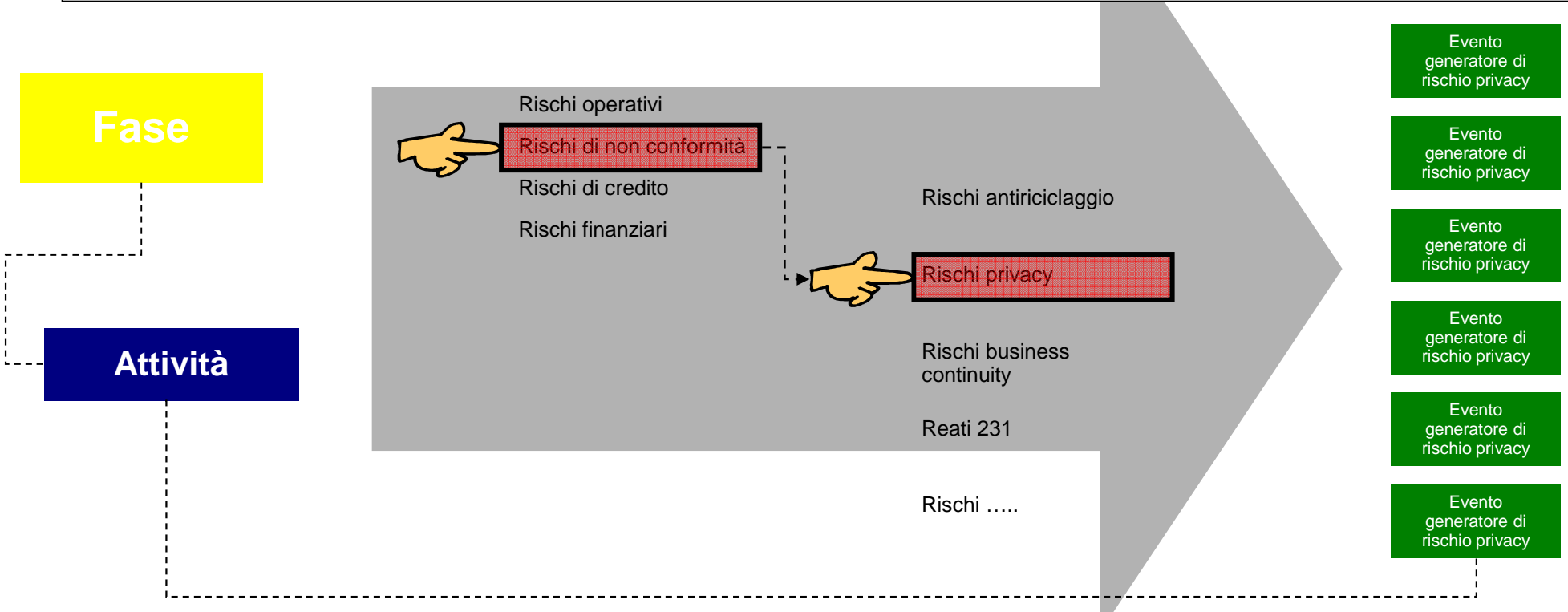
Valore che rappresenta il numero di volte in cui il rischio può potenzialmente manifestarsi.



# 5 Il rischio potenziale

## 5.2 La valutazione del rischio potenziale

La soluzione metodologica consente di effettuare una valutazione del rischio a livello di attività del processo. Infatti nella maschera di valutazione dei rischi sono visibili la fase e l'attività del processo di cui si vuole valutare il rischio potenziale e gli eventi di rischio allocati sull'attività stessa. Un meccanismo di filtri consente di vedere l'elenco degli eventi di rischio appartenenti a una famiglia di rischio (ad es. rischi di non conformità) e l'albero dei rischi specifico a cui appartengono (ad es. rischi privacy).

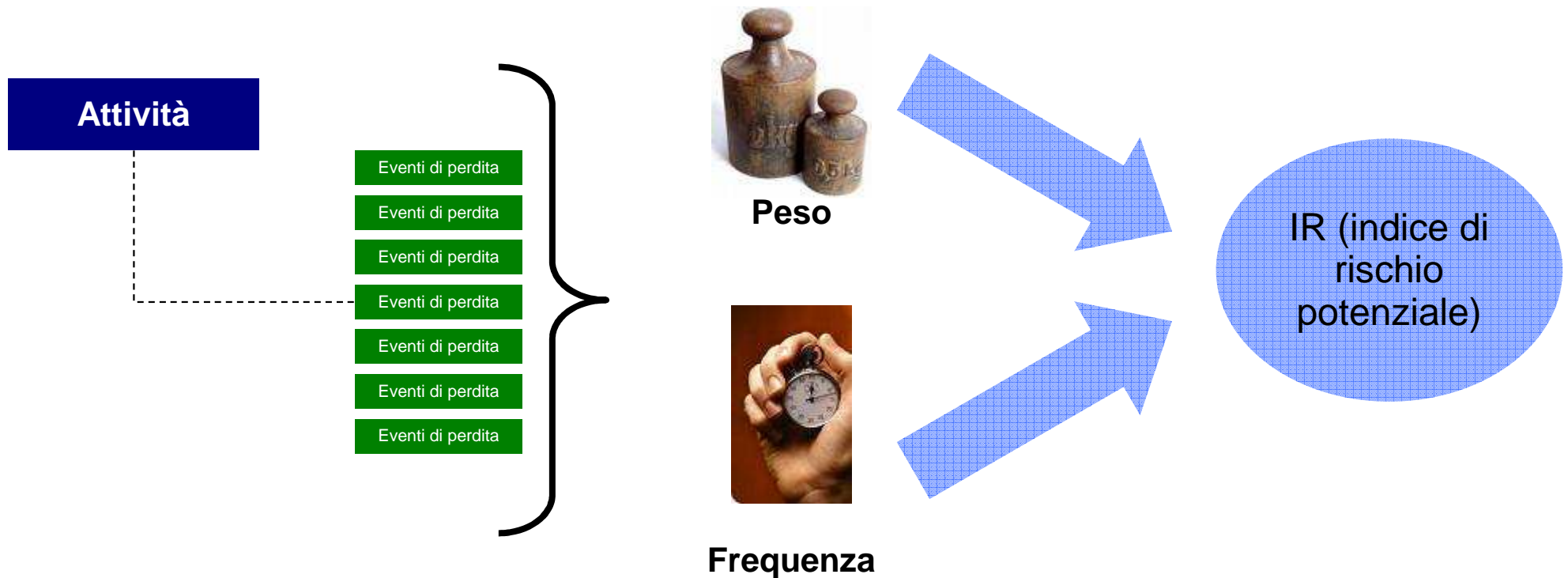




# 5 Il rischio potenziale

## 5.2 La valutazione del rischio potenziale (segue)

Una volta visualizzati gli eventi generatori di rischio associati all'attività l'operatore può procedere alla loro valutazione. La valutazione si basa su l'attribuzione di un valore ai due parametri valutativi previsti, cioè **peso** e **frequenza**. Il programma tradurrà il tutto in un numero da 1 a 100 denominato indice di rischio potenziale (IR).





## 5 Il rischio potenziale

### 5.3 La maschera di sintesi

La valutazione dell'IR è riportata in una maschera di sintesi in cui è possibile visualizzare tutte le valutazioni fatte distinte per tipologia di rischio sull'attività del processo che si sta analizzando. L'elenco è suddiviso in colonne di cui alcune per adesso non valorizzate ( il loro utilizzo è spiegato nei capitoli successivi).

Data di valutazione	Indice di rischio potenziale	Quota % di abbattimento	Indice di rischio residuo	Score Res.	Tipo di Rischio	Famiglia di Rischio
gg/mm/aaaa	100				Event type Basilea	Rischi operativi
gg/mm/aaaa	80				Rischi antiriciclaggio	Rischi non conformità
gg/mm/aaaa	60				Reati 231	Rischi non conformità
gg/mm/aaaa	20				Rischi privacy	Rischi non conformità

**Esemplificativo**



# 6 La valutazione dei controlli



# 6 La valutazione dei controlli



## 6.1 Definizioni

### ➤ VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI CONTROLLI (VCC)

La valutazione complessiva dei controlli a presidio di ciascun rischio (VCC) viene definita autonomamente come sintesi del processo di valutazione del livello di adeguatezza e di conformità corrispondente a tali controlli.

### ➤ GIUDIZIO DI ESISTENZA ED ADEGUATEZZA

Il giudizio su esistenza ed adeguatezza è direttamente dipendente dal livello di formalizzazione del disegno dei controlli e dalla sua adeguatezza a presidiare in modo efficace/efficiente il rischio.

### ➤ GIUDIZIO DI CONFORMITÀ

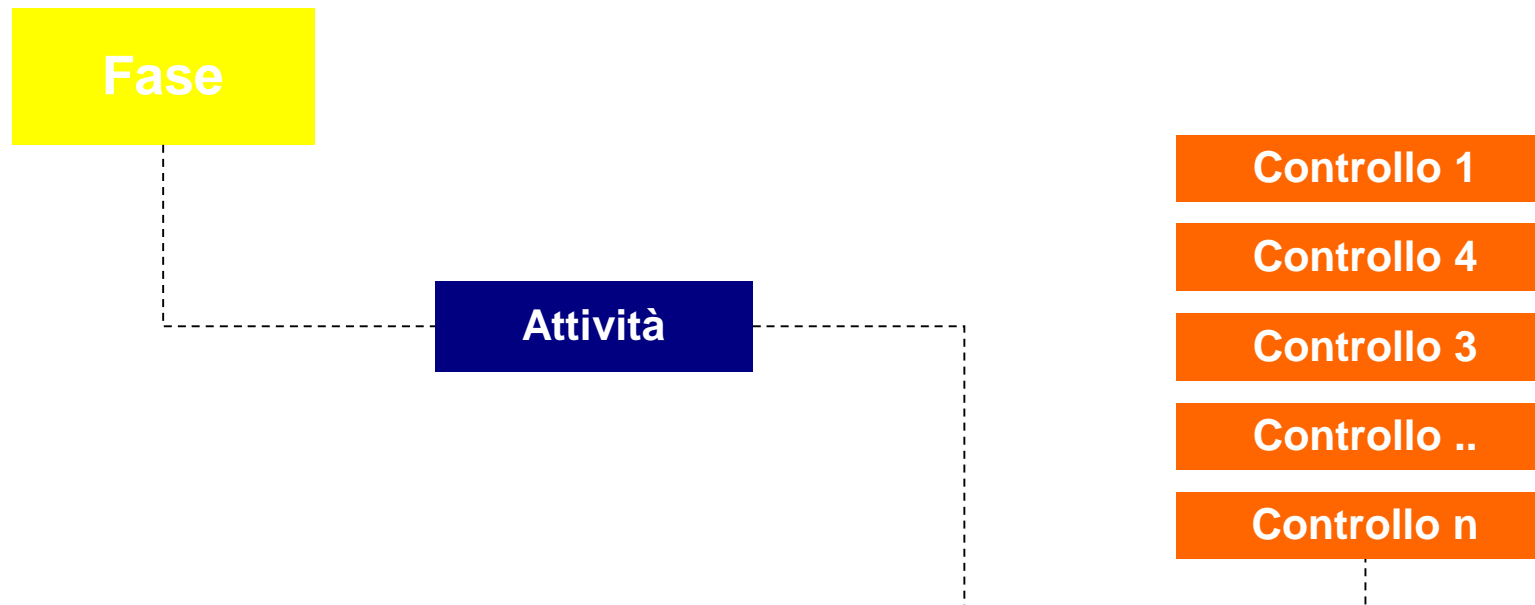
Il giudizio di conformità del controllo deriva dalla valutazione dell'Internal Auditing dell'effettiva esecuzione dei controlli di linea e sulla gestione dei rischi.



# 6 La valutazione dei controlli

## 6.2 La valutazione complessiva dei controlli VCC

La soluzione metodologica consente di effettuare una valutazione dei controlli che insistono su ogni attività. Nella maschera di valutazione è visibile l'elenco dei controlli associati a quella attività (vedi capitolo 5).

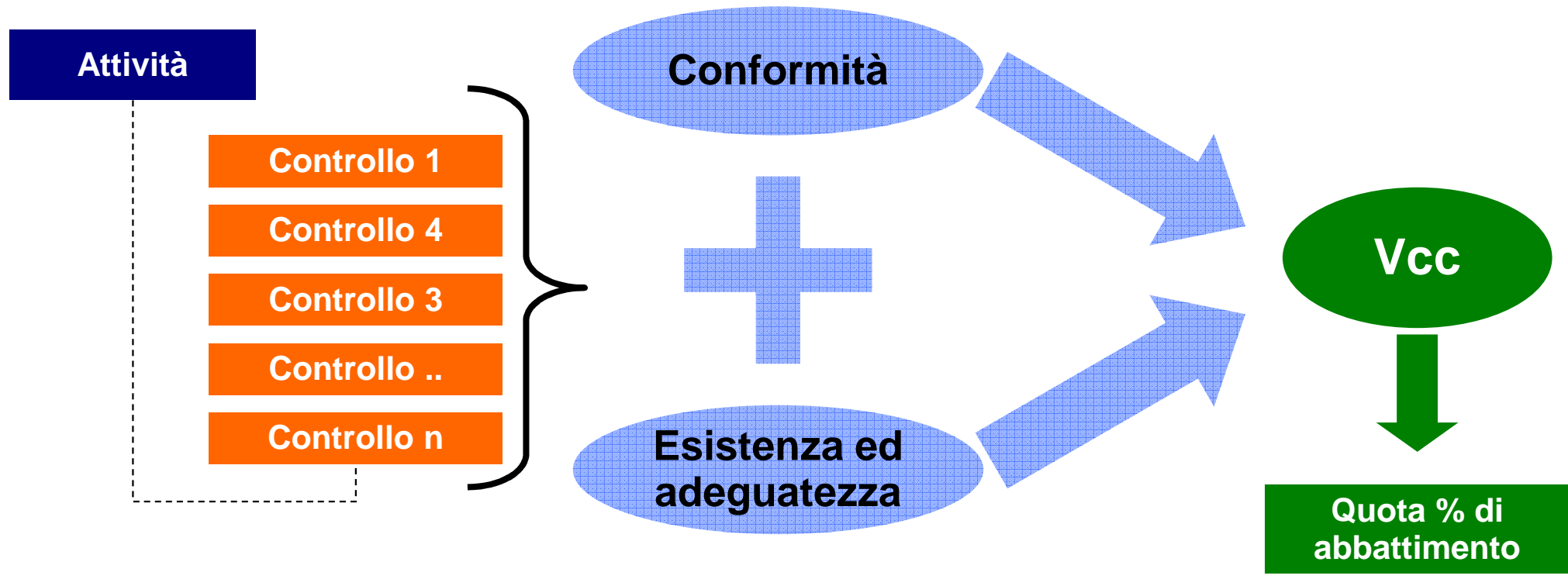




## 6 La valutazione dei controlli

### 6.2 La valutazione complessiva dei controlli VCC (segue)

A questo punto l'operatore avendo davanti l'elenco dei controlli previsti per quella attività può esprimere un giudizio per i due parametri valutativi al momento previsti. Si tratta della **conformità** e dell'**esistenza ed adeguatezza**. L'attribuzione del giudizio a questi due parametri valutativi dà automaticamente un giudizio complessivo sul sistema dei controlli **VCC** che in termini numerici si traduce in una **quota percentuale di abbattimento**.





## 6 La valutazione dei controlli

### 6.3 Tabella di riconversione VCC = quota di abbattimento

Valutazione complessiva controlli	% di abbattimento dei controlli
Adeguito	- 90%
In prevalenza adeguato	- 70%
Parzialmente adeguato	- 45%
In prevalenza inadeguato	-20%
Inadeguato/Assente/Na	0 %



## 6 La valutazione dei controlli

### 6.4 Inserimento dei dati sulla maschera di sintesi

Il giudizio sul sistema complessivo dei controlli dell'attività considerata andrà ad alimentare la colonna della **quota % di abbattimento** nella maschera di sintesi del software utilizzato.

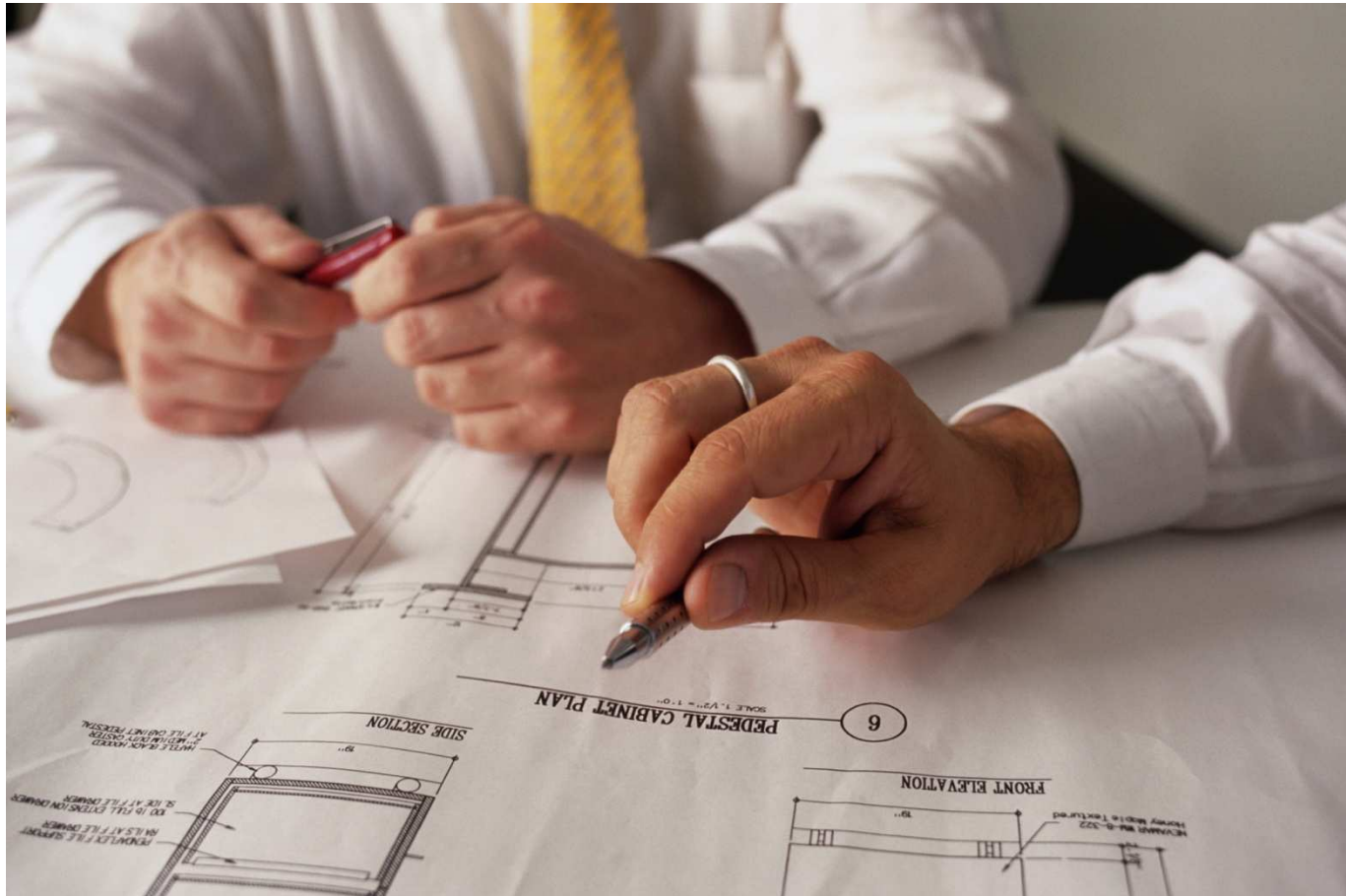
**Vcc = In prevalenza adeguato**

Indice di rischio potenziale	Quota % di abbattimento	Indice di rischio residuo	Score Res.	Tipo di Rischio	Famiglia di Rischio
gg/mm/aaaa	70%			Event type Basilea	Rischi operativi
gg/mm/aaaa	70%			Rischi antiriciclaggio	Rischi non conformità
gg/mm/aaaa	70%			Reati 231	Rischi non conformità
gg/mm/aaaa	70%			Rischi privacy	Rischi non conformità

Esemplificativo



## 7 Il rischio residuo



 **Labet** ®  
*Laboratorio Etico d'Impresa*

# 7 Il rischio residuo



## 7.1 Definizioni

### ➤ **INDICE DI RISCHIO RESIDUO**

L'indice di rischio residuo rappresenta la valutazione sintetica del singolo evento rischioso (il cui manifestarsi potrebbe provocare un danno diretto/indiretto di natura economico-finanziaria, patrimoniale, sanzionatoria o d'immagine verso l'esterno), data la struttura dei controlli presenti. Tale indice rappresenta dunque una valutazione qualitativa del rischio a cui la banca rimane esposta dati i controlli in essere.

### ➤ **VALORI DI SCORING**

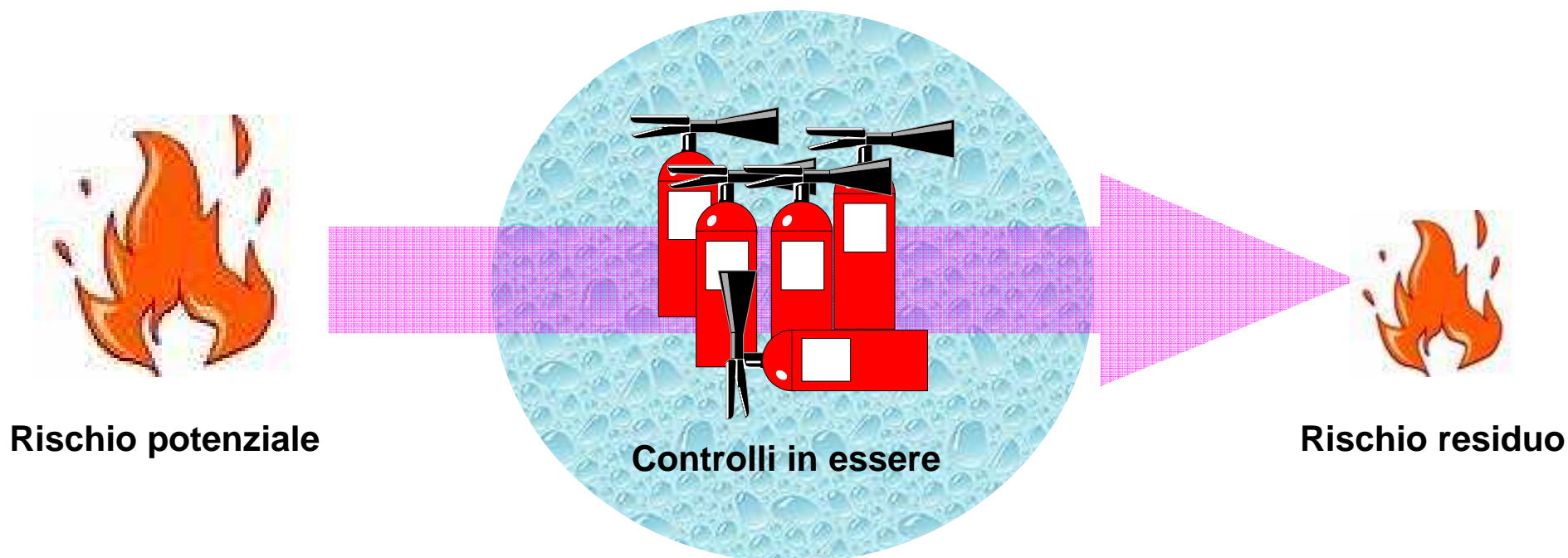
Sono dei valori di sintesi che sono attribuiti ad ogni attività e che esprimono i diversi gradi di rischiosità residua.

# 7 Il rischio residuo



## 7.2 L'azione mitigante dei controlli interni

I controlli interni svolgono un'azione mitigante nei confronti dei rischi potenziali collocati sull'attività. Il prodotto finale di questo procedimento è il rischio residuo.

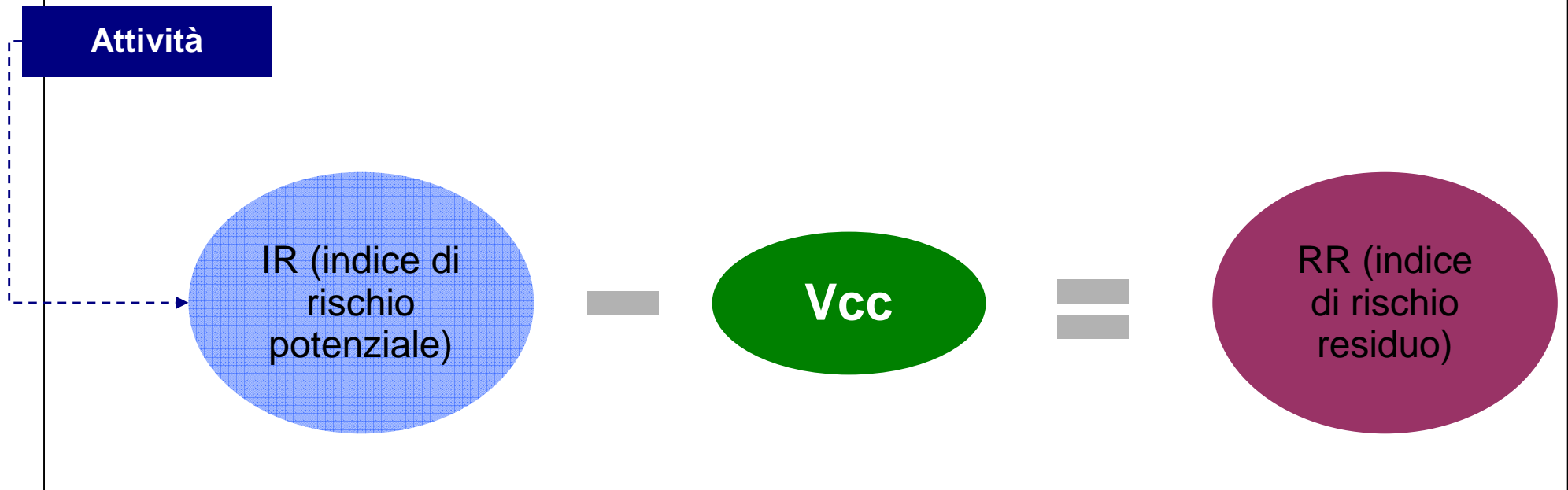




# 7 Il rischio residuo

## 7.3 Come si ottiene il rischio residuo

La soluzione metodologica consente di calcolare il rischio residuo sull'attività attraverso un procedimento automatico che partendo dalla valutazione del rischio potenziale e dalla valutazione complessiva dei controlli (VCC) fornisce una valutazione numerica del di rischio residuo (**RR** indice di rischio residuo). Come per il rischio potenziale anche l'indice di rischio residuo è riferito ad una particolare tipologia e famiglia di rischio.





# 7 Il rischio residuo

## 7.4 La matrice di rischio residua

La matrice di rischio residua rappresenta tutti le possibili valutazioni di rischio residuo che possono essere realizzate valutando preventivamente i controlli e il rischio potenziale.

VALUTAZIONE RISCHI				VALUTAZIONE CONTROLLI														
RISCHIO POTENZIALE				ASSENTE/INADEGUATO/ N/A			IN PREVALENZA INADEGUATO			PARZIALMENTE ADEGUATO			IN PREVALENZA ADEGUATO			ADEGUATO		
PESO	FREQUENZA	INDICE DI RISCHIOSITA' POTENZIALE		PEGGIORATIVO	STABILE	MIGLIORATIVO	PEGGIORATIVO	STABILE	MIGLIORATIVO	PEGGIORATIVO	STABILE	MIGLIORATIVO	PEGGIORATIVO	STABILE	MIGLIORATIVO	PEGGIORATIVO	STABILE	MIGLIORATIVO
MOLTO ALTO	RIPETITIVO	100	MOLTO ALTO	100	100	95	85	80	75	60	55	50	35	30	25	15	10	5
MOLTO ALTO	FREQUENTE	100		100	100	95	85	80	75	60	55	50	35	30	25	15	10	5
MOLTO ALTO	POCO FREQ.	100		100	100	95	85	80	75	60	55	50	35	30	25	15	10	5
MOLTO ALTO	RARO	100		100	100	95	85	80	75	60	55	50	35	30	25	15	10	5
ALTO	RIPETITIVO	90	ALTO	95	90	85	77	72	67	55	50	45	32	27	22	14	9	4
ALTO	FREQUENTE	80		85	80	75	69	64	59	49	44	39	29	24	19	13	8	3
ALTO	POCO FREQ.	75		80	75	70	65	60	55	46	41	36	28	23	18	13	8	3
ALTO	RARO	70		75	70	65	61	56	51	44	39	34	26	21	16	12	7	2
MEDIO	RIPETITIVO	65	MEDIO	70	65	60	57	52	47	41	36	31	25	20	15	12	7	2
MEDIO	FREQUENTE	60		65	60	55	53	48	43	38	33	28	23	18	13	11	6	1
MEDIO	POCO FREQ.	50		55	50	45	45	40	35	33	28	23	20	15	10	10	5	0
MEDIO	RARO	40		45	40	35	37	32	27	27	22	17	17	12	7	9	4	0
BASSO	RIPETITIVO	35	BASSO	40	35	30	33	28	23	24	19	14	16	11	6	9	4	0
BASSO	FREQUENTE	30		35	30	25	29	24	19	22	17	12	14	9	4	8	3	0
BASSO	POCO FREQ.	20		25	20	15	21	16	11	16	11	6	11	6	1	7	2	0
BASSO	RARO	10		15	10	5	13	8	3	11	6	1	8	3	0	6	1	0
ASSENTE	ASSENTE	0	ASSENTE	5	0	0	5	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0

# 7 Il rischio residuo



## 7.4 Lo scoring

Ai fini di facilitare la comprensione della rischiosità di un particolare tipologia di rischio associata ad un'attività è stato adottato un sistema di scoring che dà una valutazione sintetica dell'indice di rischio residuo **RR**. Si tratta di un semplice scala di valori (da 1 a 5) che comparata con il valore numerico di RR permette di avere un giudizio maggiormente fruibile.

Scoring	Indice di rischio residuo (RR)
5	81 - 100
4	55 - 80
3	27 - 54
2	11 - 26
1	0 - 10

# 7 Il rischio residuo



## 7.4 Lo scoring (segue)

I vari giudizi fotografano la situazione di un determinato tipo di rischio per quella attività. In sintesi:

- Scoring 5:** le tecniche di controllo in essere sui rischi potenzialmente rilevanti, ossia rischi che possono pregiudicare significativamente la sana e corretta gestione dell'azienda, risultano essere assenti, inadeguate o in prevalenza inadeguate a ridurre il rischio ad un livello accettabile
- Scoring 4:** le tecniche di controllo in essere risultano essere assenti o inadeguate a ridurre il rischio ad un livello accettabile
- Scoring 3:** le tecniche di controllo sono solo parzialmente adeguate a ridurre il rischio ad un livello accettabile
- Scoring 2:** le tecniche di controllo appaiono sufficientemente adeguate a ridurre il rischio ad un livello accettabile ancorché tali tecniche risultino essere migliorabili.
- Scoring 1:** La tecnica di controllo appare adeguata a ridurre il rischio ad un livello accettabile



# 7 Il rischio residuo

## 7.5 L'inserimento dei dati sulla maschera di sintesi

Il giudizio sull'indice di rischio residuo **RR** andrà ad alimentare automaticamente la colonna omonima, modificando anche la colonna relativa allo Score.



Data di valutazione	Rischio potenziale	Quota % di abbattimento	Indice di rischio residuo	Score Res.	Tipo di Rischio	Famiglia di Rischio
gg/mm/aaaa	100	70%	30	4	Event type Basilea	Rischi operativi
gg/mm/aaaa	80	70%	24	2	Rischi antiriciclaggio	Rischi non conformità
gg/mm/aaaa	60	70%	18	2	Reati 231	Rischi non conformità
gg/mm/aaaa	20	70%	6	1	Rischi privacy	Rischi non conformità

## 8 Sintesi

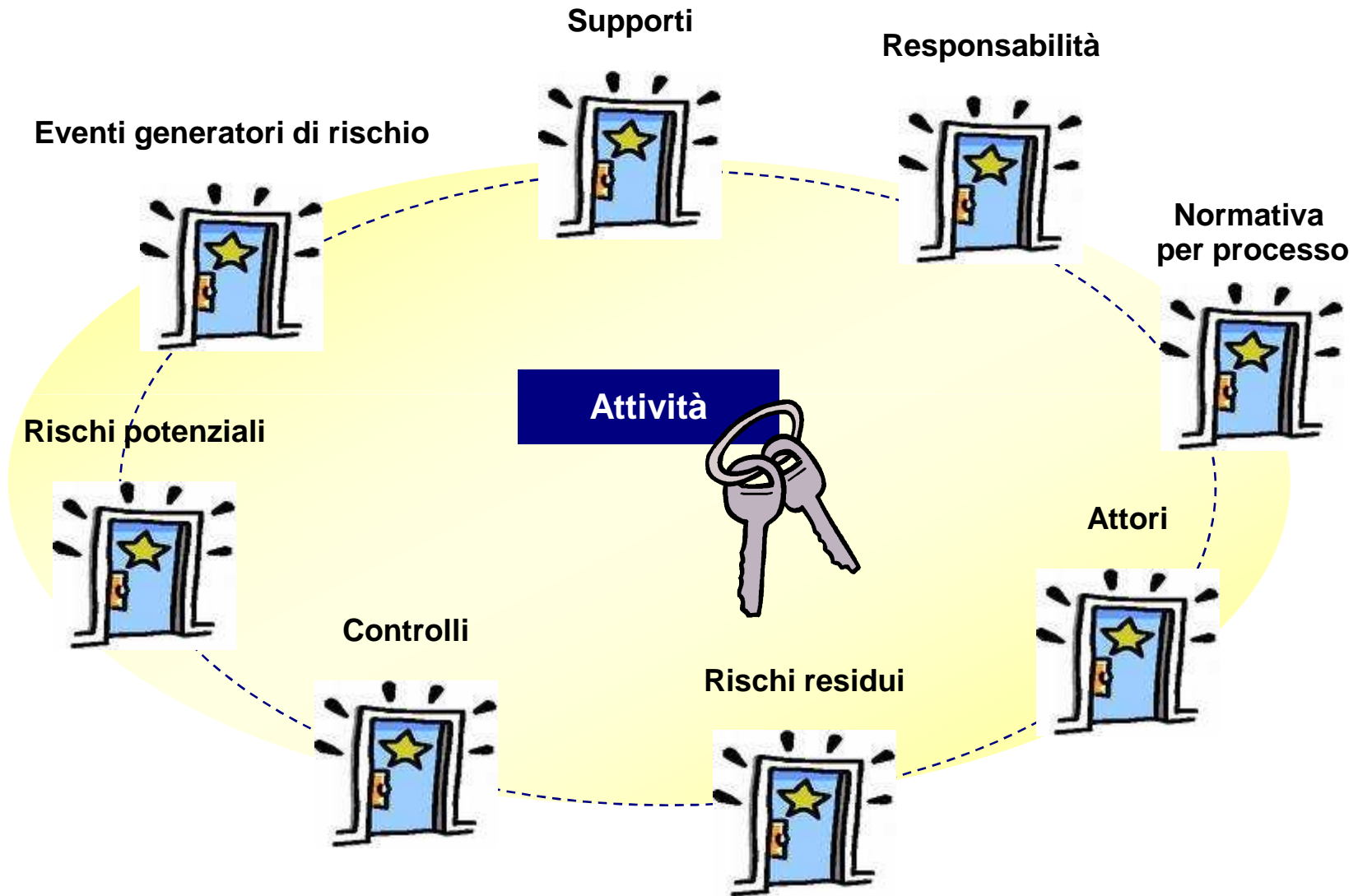


 **Labet** ®  
*Laboratorio Etico d'Impresa*

# 8 Sintesi

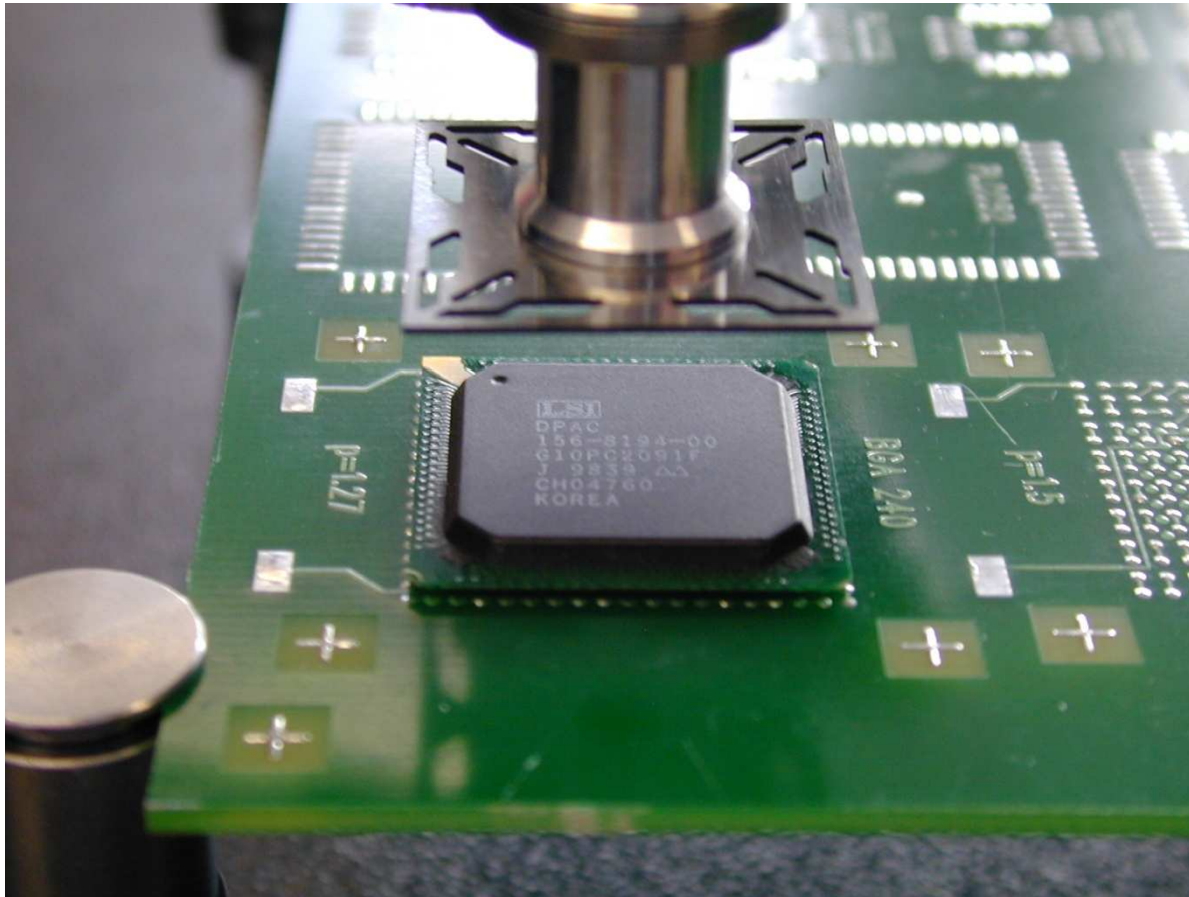


## 8.1 Attività = chiave della metodologia





## 9 La soluzione metodologica Labet



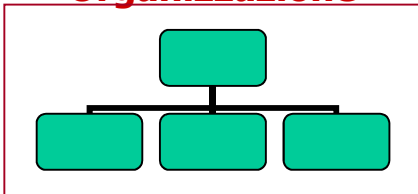
 **Labet**®  
*Laboratorio Etico d'Impresa*

# 9 La soluzione metodologica Labet

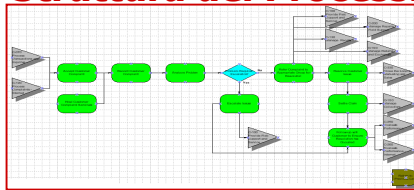


## 9.1 Le funzionalità

### Organizzazione



### Struttura dei Processi



### Classificazione dei rischi

CONTESTO AZIENDALE	PROCESSI	INFORMAZIONI	STRATEGIA
<b>Conoscenza</b> Strategie interne Obiettivi Innovazione Metodologia Reattività Assorbire degli accidenti Disponibilità di capitali Legittimità Settore di attività Mercato finanziario Eventi catastrofici	<b>FINANZIALI</b> Prezzo Tasso di interesse Volatilità Correlazione Contratti derivati L'Altità Cash Flow Costo dell'opportunità Concentrazione Credito Difetti Concentrazione Pagamento Garanzia <b>OPERATIVI</b> Sostanziazione clienti Rendite interne Know Flow Strategie Finanziarie Efficienza Capacità produttiva	<b>EMPRESARIALI</b> Strategie Obiettivi Incentivi di performance Propensione al rischio Comunicazione <b>INTEGRITÀ</b> Integrità Accanto Etichetta Infrastruttura <b>SUPERVISORI</b> Solidità Partecipazione Know Flow Strategie Finanziarie Qualità di servizio Partenza	<b>GOVERNANCE</b> Cultura organizzativa Comportamenti etici Etichetta del SICR Qualità della esecuzione Amministrazione Comunicazione <b>REPUTAZIONE</b> Immagine e Brand Relazione con Adattarsi <b>RESCUE PLAN</b> Fronti del Management Fronti degli stakeholder Fronti di terzi Obi. Strategici Linee non autorizzate <b>OPERATIVA</b> Rischi e Pianificazione Prezzi dei derivati Obbligazioni contrattuali Contratti di gestione Assicurazioni Assicurazioni

### Conformità

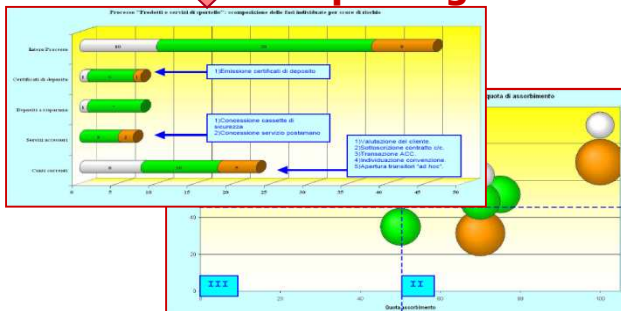
Norme interne
Trasparenza
Legge 262
Basilea 2
COBIT
BS 7799
...



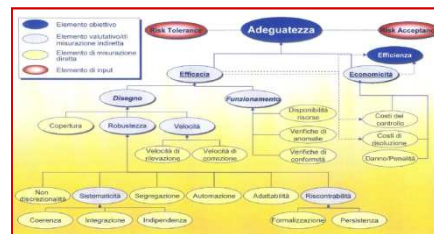
### Valutazione dei rischi



### Reporting



### Valutazione dei Controlli



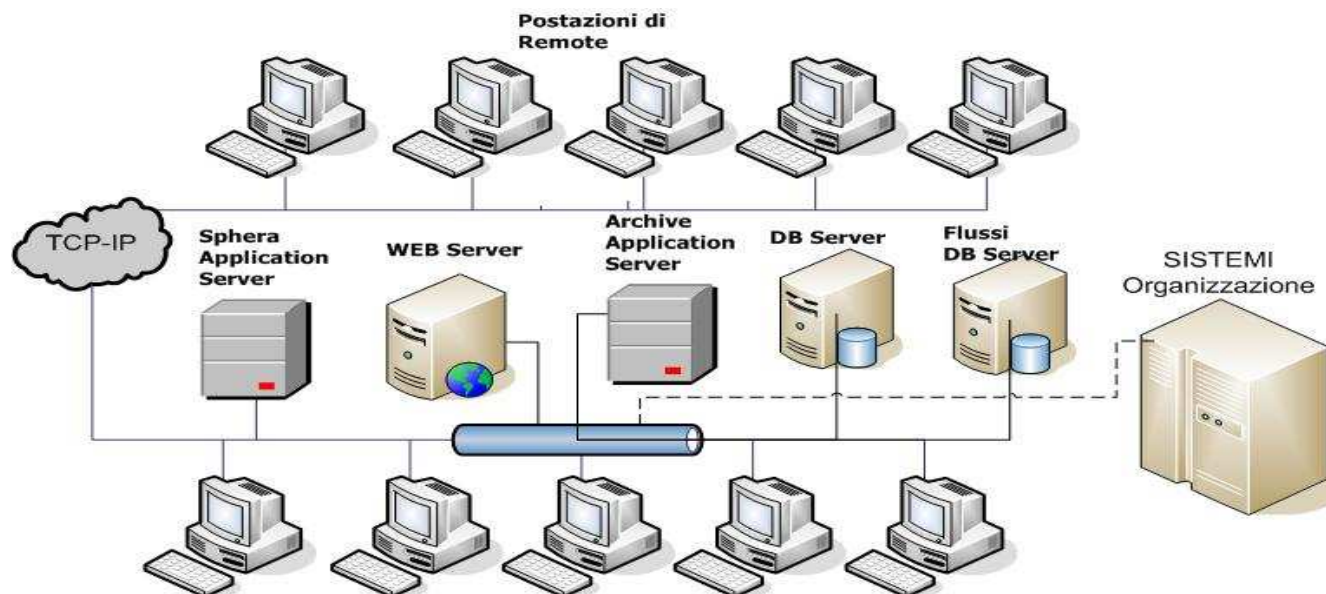
### Strumenti di supporto

Stato	BN	CC	IN	DE	DET	NC
BN 23000	134	133	10,006,727	1,212,411	0	0
BN 3000	0	0	86,328	2,741	0	0
BN 0	0	0	22,021	0	0	0
CC 23000	295	49	7,076,753	692,758	0	11,392,682
CC 3000	2,124,242	0	246,743	36,393	0	9,281,028
CC 0	87,911	0	0	0	0	132,242
IN 23000	1,402,021	9,709,274	0	16,903,411	0	7,749
IN 3000	18	0	0	24	0	0
IN 0	233,264	271,019	0	943,096	0	0
IN 0	0	0	0	45	0	0
IN 0	21,044	8,219	0	20,689	0	0
DE 23000	0	1,474,909	0	0	22,974,203	0
DE 3000	0	0	133,864	0	1,032,873	0
DE 0	0	9,883	0	0	82	0
DE 0	0	0	0	0	0	0

# 9 La soluzione metodologica Labet



## 9.2 Architettura del sistema



- Sistema Client/Server per ogni tipo di postazione
- Postazioni stand-alone con sistema di replicazione ed aggiornamento dei DB
- Interfaccia Web (Intranet) per le strutture dotate di rete aziendale completa
- Compatibilità ai più diffusi DBMS relazionali
- Predisposizione interconnessione ai dati proprietari dell'organizzazione con strutturazione dei flussi
- Gestione sicurezza a tre livelli: Sistema Operativo , Dati, Applicazione
- Archiviazione documenti ad alta scalabilità ed elevate prestazioni di archiviazione e recupero
- Sistema di comunicazione aziendale integrato con definizione Work Flow e Mailing automatico

# 9 La soluzione metodologica Labet



## 9.2 I vantaggi

### ➤ **Modularità**

La metodologia implementata e la flessibilità dello strumento software permettono di gestire anche singole normative o categorie di rischio. Ad esempio il tool permette la creazione di modelli di conformità alle norme, di gestione dei rischi (operativi, D.lgs 231/01).

### ➤ **Scalabilità**

L'architettura del database consente di effettuare operazioni sui diversi livelli della struttura dei dati.

### ➤ **Web**

Il numero delle postazioni su cui installare il tool è potenzialmente infinito (essendo il programma un'applicazione web). Ciò facilita la predisposizione di sistemi di controllo a distanza.



# 9 La soluzione metodologica Labet

## 9.3 Ampiezza della soluzione

