

L'ORGANIZZAZIONE DEI CONTROLLI DELLE RETI DI PROMOTORI FINANZIARI

ALBERTO PORZIO
Associated Partner di KPMG

In KPMG, da oltre tre anni ci occupiamo di organizzare tutta una serie di servizi rivolti al mondo finanziario, quindi parliamo soprattutto di banche, di SIM e di intermediari iscritti al noto elenco, e la nostra attenzione è rivolta all'attività di internal audit, e soprattutto agli aspetti organizzativi delle funzioni di internal audit.

Questo mio intervento è connesso ad aspetti concernenti i rischi e le sicurezze più di natura organizzativa, piuttosto che di natura fisica quali quelli di cui si è parlato finora e, quindi, chiedo un piccolo sforzo per cercare di seguire questo leggero cambiamento di tono.

Parlando di sicurezza e di rischi, ed introducendo gli aspetti connessi ai rischi nel mondo delle banche, mi viene naturale fare una piccola introduzione, senza voler fare un'analisi di tipo macroeconomico.

Non si può non tener conto che stiamo sicuramente assistendo, per quanto riguarda le banche, ad una trasformazione del loro business. Analizziamo semplicemente i canali che oggi vengono presi in considerazione e sviluppati nel mondo delle banche: parliamo di internet, comunque di un modo di avvicinare la clientela sicuramente diverso rispetto al passato.

Il mondo che voi conoscete, il mondo delle banche, dal quale immagino provenite, subisce una fortissima spinta verso tutte le attività di risk management. Le banche ricevono da Basilea e dalle autorità di vigilanza in Italia, una grande spinta affinché siano in grado di sempre meglio organizzarsi in termini di organizzazione propria interna e in particolare di strutture di internal audit.

Le strutture di internal audit subiscono a loro volta, in questo contesto sempre più complesso, una spinta alla contrazione dei costi, perché come tutte le strutture delle banche, anche quelle di internal audit vivo-

no questo momento, più a favore delle strutture commerciali che non di strutture di controllo. Da un lato abbiamo pressioni affinché si organizzino sempre meglio, dall'altro poi certamente vi sono tentativi di riduzione dei costi.

Tutto questo spinge le banche a cercare di organizzare la propria attività con modelli di controllo che siano sempre più evoluti, quindi ad organizzare la propria attività di audit sotto forma di audit per processi.

L'argomento che vorrei introdurre riguarda i modelli di controllo per l'internal audit, collegati alle analisi a distanza. Parlerò di aspetti che hanno un contenuto più organizzativo che non tecnico-operativo e per parlare di questi aspetti ho pensato di portarvi un caso concreto. Ritengo infatti interessante calarci in un caso concreto per vedere come, dal nostro punto di vista, si organizzano le attività progettuali per organizzare al meglio le attività di internal audit su un fenomeno specifico.

I promotori finanziari sono sicuramente un fenomeno che vede una spinta estremamente forte in questo periodo, ma a questa spinta di natura commerciale deve fare riflesso anche una pari spinta organizzativa per controllare questa rete di promotori finanziari.

Parleremo di modelli organizzativi e di strumenti a supporto di questi modelli organizzativi, beninteso che un modello organizzativo lo dobbiamo intendere come un insieme di regolamenti, di modalità operative, un motore che deve sostanzialmente governare l'attività di internal audit.

Noi sosteniamo che in una realtà complessa, quale quella commerciale dei promotori finanziari, ci si debba concentrare su sistemi di analisi a distanza. Questo assunto, dal punto di vista dei concetti di internal audit, rappresenta una novità: fino a ieri si è sem-

pre stati abituati a ragionare su un'attività di audit legata alle verifiche fisiche, in loco.

Nel momento in cui la nostra attività diventa sempre più complessa dobbiamo per forza seguire una strada alternativa, quindi non concentrarci solo sui controlli di natura fisica, ma puntare su sistemi di analisi a distanza che, questa è la tesi, devono consentire di focalizzare l'attenzione dell'internal audit su quelle che sono le principali rischiosità.

Per far questo esaminiamo quello che normalmente è un progetto, le attività progettuali che organizziamo quando ci troviamo di fronte ad una richiesta di questo tipo: come organizzare al meglio un'attività di controllo su una rete di promotori finanziari.

Il caso di ipotesi è relativo ad una banca che incorpora due reti di promotori finanziari e le linee guida di riferimento possono essere sintetizzate in:

- Semplicità di accesso del cliente
- Distribuzione multicanale
- Disponibilità 24x7
- Utilizzo delle nuove tecnologie
- Massima automatizzazione dei processi

in quanto, e questo è un caso oggi abbastanza diffuso, ci si trova di fronte ad una banca che ha:

- una distribuzione sicuramente a molti canali (le reti di promotori finanziari);
- grande semplicità di accesso al cliente alla rete bancaria, anche perché i promotori finanziari godono di strumenti innovativi che poi sottopongono al cliente per l'accesso diretto alle operazioni in banca;
- disponibilità 24 ore per 7 giorni, quindi ininterrotta; utilizzo di nuove tecnologie, e massima automazione dei processi.

Queste sono sostanzialmente le linee guida del business, e cosa deve corrispondere a queste linee guida?

Sicuramente, da un punto di vista del governo aziendale, una conformità ai regolamenti. Non dimentichiamo di trovarci all'interno di un mondo estremamente regolamentato; abbiamo parlato prima di Basilea, ma è un qualcosa che sta sopra e tutto sommato abbastanza lontano da noi: qui ab-

biamo il Testo Unico, Banca d'Italia, CONSOB, tutta una normativa a cui fare riferimento molto pressante e interessante.

Importantissima, poi, la salvaguardia del valore delle attività a protezione delle perdite, che è un "must" che le stesse autorità di vigilanza chiedono.

Sempre in un'ottica di "contraltare" alle linee guida progettuali, ci deve essere un'affidabilità ed integrità delle informazioni contabili e gestionali, efficacia ed efficienza dei processi. Tutto questo deve riassumersi e correttamente coniugarsi in un sistema dei controlli interni che sia coerente.

Voglio richiamare l'attenzione su quelle che, normalmente, sono le fonti di rischio, che procediamo ad analizzare, per poter poi arrivare a definire un modello di controllo che abbia un sistema di analisi a distanza; quindi, parliamo di possibili anomalie operative, anche legate agli strumenti tecnologici che usano i promotori, e anche di comportamenti non corretti, e su questo aspetto ci soffermeremo, perché parlando di comportamenti non corretti, il nostro progetto, la nostra esperienza ci porterà ad entrare in profondità: attività non corrispondenti all'effettivo interesse del cliente, vere e proprie frodi, alle quali, ahimè, ci stiamo abituando.

Quelli citati sono i principali aspetti legati all'attività progettuale che normalmente portiamo avanti, e che ritengo sia opportuno considerare in progetti di questo tipo.

Come accennato, due sono i concetti: i modelli organizzativi e i sistemi di analisi a distanza.

Come si fa ad organizzare, a fare delle proposte di modelli organizzativi in realtà complesse come questa? Sicuramente si parte da un'analisi dei processi all'interno di una banca e da una mappatura dei rischi e dei controlli tipici.

Nell'analisi di processi e nel risk assessment dobbiamo necessariamente comprendere quelle attività che ci devono permettere di capire qual'è l'organizzazione dei processi della banca e qual'è il contenuto di rischio all'interno di questi processi. E' questa una metodologia di KPMG, tutto sommato abbastanza condivisa e diffusa, in relazione alla

quale si fa un'analisi di tipo *top down*, e quindi si parte dall'individuazione dei principali processi che governano l'attività di una banca, e si analizzano quelli che, all'interno di ogni processo, sono i principali obiettivi aziendali, ed i rischi ad essi connessi.

Sinteticamente, una volta individuati i rischi è chiaro che dobbiamo confrontarci con l'intero sistema del controllo interno che è stato organizzato all'interno di questa banca, e vedere come questo sistema di controlli sia in grado di filtrare e neutralizzare i potenziali rischi.

Di certo residueranno alcuni rischi e si tratterà di capire se i rischi che residuano all'interno di ogni processo sono rischi che possiamo ritenere accettabili o meno. Non è mai finalità di questo tipo di progetti arrivare ad una totale neutralizzazione dei rischi, ma organizzare presidi tali che consentano di mantenere in vita solo i rischi ritenuti accettabili.

Analisi dei processi, identificazione dei rischi ed identificazione delle aree da sottoporre a controllo, ma vediamo quali sono i risultati a cui miriamo.

Abbiamo detto "organizzazione della struttura di internal audit", e sicuramente dovremo predisporre e sottoporre concrete proposte affinché la struttura di controllo interno sia coerente con quella che è l'organizzazione commerciale della rete e dovremo anche predisporre un programma di audit che definisca gli *step* per svolgere questo tipo di attività, individuando gli *skill* professionali che dovranno essere presenti nella struttura di internal audit che andremo ad organizzare (e possibilmente anche a comporre con un numero sufficiente di risorse).

In sintesi, l'iter di questo processo: analisi delle caratteristiche commerciali della rete di promotori, cognizione dell'attuale metodologia utilizzata nei controlli, proposta di eventuali soluzioni di natura organizzativa. Siamo su aspetti meramente organizzativi e da questi dobbiamo passare agli strumenti.

Abbiamo detto che il nostro ipotetico contesto di riferimento è rappresentato da una banca che si trova ad incorporare reti di promotori finanziari, quindi si trova ad affrontare certamente nuovi rischi e proble-

matiche. Decide perciò di organizzare al meglio, da un punto di vista strettamente organizzativo, la propria struttura di internal audit, e di dotarla di un modello di controllo e di strumenti di controllo, che come abbiamo detto sono un sistema che consente l'analisi a distanza.

Che cosa si fa? Sostanzialmente si cerca di analizzare, e l'abbiamo già fatto prima con l'attività di *risk assessment*, quelle che sono le anomalie dell'attività dei promotori.

Il modello sostanzialmente si basa sulla strutturazione di indicatori, di qualche cosa che ci consenta di organizzare una sorta di "*tableau de bord*" che ci dica quali sono quei promotori finanziari che stanno commettendo delle irregolarità, sui quali quindi organizzare la nostra attività di audit.

Noi abbiamo diviso normalmente gli indicatori, quindi quei segnali di comportamenti anomali, in indicatori che appartengono alla categoria dei *rischi di frode* e dei *rischi di compliance*.

Vi stupirà, ma c'è una maggiore sensibilità ai rischi di *compliance*, nel senso che si è portati ad analizzare i comportamenti dei promotori finanziari andando a verificare eventuali comportamenti non rispondenti alla normativa, questo in realtà è più facile ma non necessariamente questi comportamenti mettono in luce gli aspetti più rischiosi per la banca stessa.

La violazione di normativa, per quanto sia un fatto serio da prendere in considerazione, può portare a profili sanzionatori, sicuramente, per la banca e per il promotore. Chiaramente se parliamo non tanto di violazione di *compliance* ma di vera e propria frode organizzata dal promotore gli aspetti e i profili per la banca e per il promotore sono ben diversi, e, ahimè, ci stiamo abituando purtroppo a questa seconda categoria.

Non necessariamente le due cose sono distinte, nel senso che una violazione di aspetti meramente regolamentari di per sé nasconde anche una vera frode organizzata.

Lo sforzo, il know how che cerchiamo di inserire in questo tipo di progetti è quello che deve consentirci di creare degli indicatori, di capire quali sono i possibili comportamenti, di studiare l'attività dei promotori e cercare

di capire, in relazione alle possibilità organizzative che la banca gli consente, cosa potrebbe essere organizzato, e sulla base di questo definire specifici indicatori.

Come abbiamo detto noi suddividiamo i rischi in: *fraud risk* e *compliance risk*. Il *tableau de bord* che vedrete peraltro prevede anche degli indicatori integrativi, questo perché lo stesso *tableau* dovrà portare determinati risultati, dovrà mostrare determinate rischiosità in relazione ad ogni singolo promotore.

Chiaramente queste rischiosità dovranno poi essere validate, nel senso che lo strumento tecnologico, per quanto corretto e sofisticato lo si possa immaginare, necessita di un'attività di verifica che normalmente immaginiamo svolta da un analista, quindi introduciamo la figura di un analista.

Il *tableau de bord* che andremo a realizzare sarà qualcosa che da un punto di vista organizzativo dovrà governare l'attività di controllo sui promotori, cioè sulla base dei risultati di questo strumento dovranno poter emergere delle informazioni in grado di governare l'attività di audit.

Il concetto di indicatore è qualcosa che prevede ulteriori concetti, che noi definiamo di *cut off* e di *ponderazione*.

L'indicatore è sostanzialmente un rapporto tra un numero d'accadimenti che noi riteniamo sensibili per valutare l'attività del promotore. Il *cut off* è opportuno perché certi comportamenti, se ridotti di numero, possono non essere significativi, ma al superamento di un certo numero deve scattare la nostra "lucina rossa".

Analogo percorso deve essere seguito anche per il sistema di ponderazione: prevediamo un certo numero di indicatori, ma non tutti gli indicatori hanno lo stesso significato e la stessa rilevanza. Ecco perché alcuni sono pesati più di altri, ed alcuni vengono posti in correlazione con altri perché stanno a significare che determinati comportamenti, uniti ad altri, diventano significativi.

Ricordiamoci che, nell'ipotesi, ci troviamo all'interno di un banca che assorbe due reti di promotori finanziari, quindi qualche centinaio se non migliaia, e deve perciò avere la possibilità di controllarli. Se immaginiamo che i promotori siano 3 o 4.000 e che comunque le strutture di internal audit sono sempre costituite da poche unità, è evidente che dieci, venti o anche cinquanta persone che devono verificarne 3.000 devono avere qualche cosa che li aiuti, che secondo noi (KPMG) è uno strumento di questo tipo, e questo è il vero oggetto dell'intervento.

Noi normalmente lo rappresentiamo in questo modo, dove viene descritta in alto la matrice di rischio NAV, quindi in alto abbiamo i raggruppamenti di promotori finanziari per classi di raccolta.

Il raggruppamento per classi di raccolta (più di 1.000.000 di euro, fino a più di 15.000.000 di euro) discende dall'ovvia constatazione che il nostro oggetto di audit, il promotore finanziario, è tanto più rischioso quanto più lavora, quanto più raccoglie, perché se è rischiosissimo ma raccoglie poco lo possiamo valutare nella sua potenzialità, mentre per la banca è più rischioso quanto più raccoglie.

In verticale, invece, vengono rappresentate le categorie di rischio che derivano dalla sommatoria dei punteggi conseguenti all'applicazione degli indicatori precedentemente individuati.

Nella tabella che segue è stata evidenziata la casella che corrisponde a "15" promotori finanziari che hanno un'alta raccolta, perché sono nella fascia superiore ai 15.000.000 di euro, e una rischiosità che sta tra 90 e 100. Questi sono sicuramente i primi su cui si suggerisce di andare ad organizzare un'attività di verifica.

I promotori che si collocano all'estremo opposto (nella tabella, "12"), che raccolgono poco ed risultano poco rischiosi, non è che non dovranno essere mai controllati, ma certa tale attività non sarà in cima ai nostri pensieri.

		Raggruppamento dei Promotori finanziari per classi di NAV (€mln)									Totale
		<1	1<x<3	3<x<5	5<x<7	7<x<9	9<x<11	11<x<13	13<x<15	>15	
Raggruppamento dei Promotori finanziari per classe di grado rischio	x<20	12	11	23	34	33	22	11	15	19	180
	20<x<40	25	15	21	12	23	29	15	17	18	175
	40<x<60	21	11	13	27	8	13	5	10	12	120
	60<x<80	23	34	19	41	15	15	41	38	21	247
	80<x<90	38	47	55	21	35	21	42	11	34	304
	90<x<100	19	23	16	46	12	6	27	26	15	190
	Totale	138	141	147	181	125	106	141	117	119	1216
	Reclami	14	9	--	12	2	4	1	2	1	45
	Eventi pregiuduz.	--	2	--	3	1	--	--	2	3	11
	Richiesta informativa	2	2	--	--	1	--	4	--	1	10
Totale	16	13	-	15	4	4	5	4	5	66	

Ci sono poi tutti i relativi totali: ad esempio, nella fascia di raccolta sopra i 15.000.000 di euro ci sono in totale 119 promotori, suddivisi nelle loro classi di rischiosità, e così via dicendo.

La parte inferiore della tabella rappresenta, infine, degli altri indicatori a disposizione dell'analista per ulteriori verifiche. Ovviamente per questo aspetto vengono considerati soltanto quei promotori che ricevono reclami o per i quali emergono specifici eventi pregiudizievoli o richieste di informativa da parte delle autorità di vigilanza. Per quanto questo strumento di rilevazione, nella parte superiore, possa essere sofisticato, se il promotore finanziario riceve un certo numero di reclami dai clienti, questo deve essere sufficiente a farlo balzare in testa alla nostra classifica, così come se la CONSOB richiede informazioni su di lui. A prescindere dalla rischiosità messa in luce dal sistema, tali eventi devono richiamare la massima attenzione.

Ma lo strumento deve anche altre funzioni. Se, ad esempio, volessimo entrare nel parti-

colare, "cliccando" su ciascuna cella potremo visualizzare l'elenco nominativo dei promotori interessati, e proseguire poi con altri tipi di "navigazione" e di dettaglio (l'esatto ammontare della raccolta, il punteggio per ciascun indicatore, ecc.), ma anche vedere i movimenti sui singoli promotori finanziari per ogni indice.

Il promotore, infatti, raggiunge un certo punteggio in termini di rischiosità, ma questo punteggio è la sommatoria di una serie di fenomeni e possiamo vedere nel dettaglio quali sono i fenomeni che lui ha generato, ed il perché è arrivato a quel punteggio.

Il sistema deve quindi essere in grado, per ogni punteggio, di specificare su ogni singolo indicatore di rischio quanti movimenti anomali sono stati fatti e quale era il livello di *cut off* e di ponderazione, perché chiaramente quel singolo promotore su ogni indicatore avrà commesso una serie di movimenti anomali, una serie di irregolarità, vediamo come le avevamo pesate e valutate.

Promotore finanziario: matr. / cod.						
	Indici di anomalia	Movimenti anomali	cut off	Ponderazione	Punteggi	
FRAUD RISK	AUT. 1	≤ 3	0	
			$3 < x \leq 6$	7		
			> 6	15		
	AUT. 2	≤ 5	0
				$5 < x \leq 10$	3	
				> 10	6	
	AUT. 3	≤ 4	0
				$4 < x \leq 8$	4	
				> 8	8	
	AUT. 4	≤ 3	0
				$3 < x \leq 5$	8	
				> 5	16	
	AUT. 5	≤ 10	0
				$10 < x \leq 15$	2	
> 15				6		
AUT. 6	≤ 40	0	
			$40 < x \leq 60$	5		
			> 60	10		
AUT. 7	se > 3	9	
		Punteggio parz.		70	
COMPLIANCE RISK	AUT. 8	≤ 5	0	
			$5 < x \leq 10$	2		
			> 10	4		
	AUT. 9	se > 3	2
	AUT. 10	≤ 40	0
				$40 < x \leq 60$	2	
				> 60	4	
	AUT. 11	≤ 3	0
				$3 < x \leq 6$	2	
				> 6	6	
	AUT. 12	$0 < x \leq 2$	2
				> 2	4	
	AUT. 13	$4 \text{ mln} < x \leq 9 \text{ mln}$	2
$0 < x \leq 4 \text{ mln}$				4		
		Punteggio parz.		30	
	Punteggio totale			100	

Oltre che la possibilità di esaminare la singola scheda personale del promotore (quindi non solo a livello dei singoli indicatori, ma proprio nella totalità delle sue anomalie) dovrà esserci anche quella di avere, sul singolo indice, l'elenco di cosa stanno facendo tutti i nostri promotori finanziari. Nel senso che poi potrebbe essere interessante, nel momento in cui ci rendiamo conto di un determinato fenomeno all'interno della nostra banca, non solo concentrarci sul singolo promotore, ma concentrarci sul fenomeno ed avere sul singolo indice di rischio l'elenco di cosa stanno facendo tutti i nostri promotori finanziari.

Devono altresì potersi organizzare specifiche aggregazioni di promotori finanziari e, poiché sappiamo che i promotori normalmente lavorano all'interno di centri servizi o di uffici, deve essere possibile fare la nostra analisi su quell'aggregazione di promotori finanziari, quindi su quel centro servizi o su quell'ufficio

Questo è l'argomento che volevo analizzare con voi, mi rendo conto che rappresenta un problema piuttosto tecnico e un complesso cammino all'interno di una specifica problematicità, però credo sia opportuno enfa-

tizzare quelli che sono i rischi all'interno delle attività di una banca e quindi cercare di dare strumenti organizzativi e tecnici di supporto per la struttura di internal audit che è chiamata a vigilare sul sistema dei controlli interni.

Quello che noi proponiamo in un contesto così delicato e in continuo cambiamento come quello di una banca è cercare di organizzarsi in modo tale da avere sempre più strumenti di questo tipo.

Oggi ho voluto rappresentarvi l'attività progettuale per arrivare sinteticamente ad un sistema di analisi a distanza su una rete, ma il discorso è assolutamente replicabile per l'intero universo di una banca.

Noi insistiamo e proponiamo assolutamente che l'intera attività di audit sia governabile oggi sulla base di sistemi di analisi a distanza, proprio perché riteniamo che, in un universo che diventa sempre più ampio e complesso da controllare e vigilare, questi siano gli unici strumenti che poi danno la possibilità di focalizzarsi sulle specifiche criticità.