

La Governance dell'innovazione: il ruolo del CDA e delle funzioni a supporto

Apportare valore tramite la strategia dell'innovazione

Mauro Marzorati

23 Giugno 2021

UniCredit S.p.A. - Confidential

Agenda

- 1 **Innovazione e trasformazione**
- 2 **Rischi emergenti**
- 3 **La risposta di UniCredit**
- 4 **...e l'Audit?**
- 5 **Esempi applicativi Data Analytics nel ciclo di Audit**
- 6 **Conclusioni**



I nuovi imperativi per le funzioni di Governance

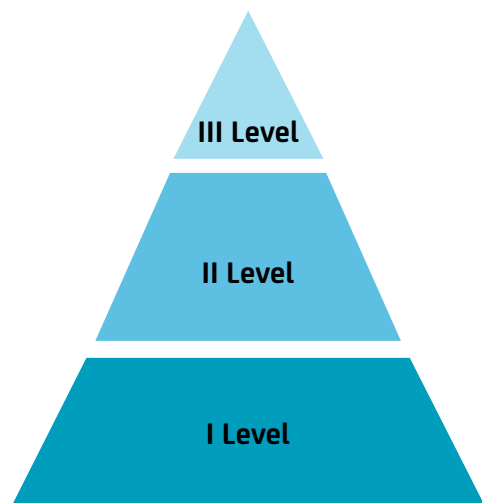
1

- **L'innovazione** è cruciale per **sopravvivere** e prosperare in un **ambiente** in **rapida evoluzione**
- La **trasformazione digitale**, è una delle **primarie responsabilità** del Top Management
- Una **Governance proattiva** e lungimirante promuove **l'innovazione** per il **rafforzamento** e la **crescita** del business
- La **Governance dell'innovazione** è il nuovo imperativo da perseguire con approccio olistico per **guidarla, promuoverla e sostenerla**
- I CdA non possono rimanere meri osservatori, **l'innovazione** è la **chiave** per il **successo** o il **fallimento** della **banca**
- Le tradizionali **missioni di governo societario** devono essere riviste integrando **l'innovazione** come **elemento chiave**
- **La trasformazione digitale** e la **prevenzione dei “nuovi” rischi**, inclusi quelli tecnologici, devono essere **contemplate** non solo nella revisione della strategia aziendale, ma **nel continuo**
- La sfida: **governare la trasformazione digitale** senza tuttavia interferire nella gestione quotidiana dell'innovazione.



Nuovi rischi che si affiancano ai rischi tradizionali

- I CdA sono attualmente concentrati sul rischio finanziario, di credito, normativo, ecc
- Il rischio dell'innovazione è di solito sottovalutato, tranne per quei progetti che comportano ingenti investimenti.
Viene sottovalutata spesso la perdita di personale critico o della mancata “lungimiranza”.
- Il rischio di innovazione interna è da collegarsi a più fattori:
 - Persone e processi
 - Tecnologia in continua evoluzione
 - Alla comunicazione e alla cultura aziendale



- Le **aziende leader** che incorporano **la gestione del rischio** direttamente **dentro il processo d'innovazione**, hanno un **migliore risultato** nell'adozione di **nuove tecnologie** come l'automazione dei processi robotici (RPA) o l'intelligenza artificiale (AI).
- In un modello societario evoluto con tre linee di difesa, la **gestione operativa dei controlli di linea** (1LOD), viene **integrata dalla seconda linea** (2LOD) - Risk Management, Compliance e ICT Security - nella strategia relativa all'innovazione. Il **Risk Appetite**, dev'essere costantemente **monitorato e rimesso in discussione**.

La risposta di UniCredit

3



New Skills

Nel **CdA** vi sono membri con **skills differenti dal passato** per **valutare il rischio emergente** derivato da nuove tecnologie o minacce (es. esperti di cyber-risk).



ESG
Committee

Per rispondere alla crescente rilevanza ai temi di **Environmental, Social, and Corporate Governance (ESG)** UniCredit ha costituito un **comitato** apposito, che valuta le **operazioni** e gli **investimenti, analizzandoli** anche in **termini ESG**.



Divisione
Digital

Per aumentare il ritmo della digitalizzazione con una forte spinta innovativa, è stata anche recentemente creata una **nuova divisione “Digital”** che avrà l’obiettivo di assicurare una **piena integrazione del business**, fornendo un **servizio alla clientela di miglior qualità e maggior velocità**.

Il Group Digital & Information Officer – con esperienza internazionale - porterà una grande expertise nell’innovazione e nelle nuove tecnologie.



People
development

La nuova funzione **“People and Culture”** deve al meglio **attrarre dall’esterno** e **sviluppare all’interno i migliori talenti**.



La risposta tradizionale

4

- L'Internal Audit svolge un'attività di assurance oggettiva e indipendente, volta a dare valore all'azienda. Aiuta a raggiungere gli obiettivi portando un approccio sistematico e disciplinato per valutare e migliorare l'efficacia dei processi di gestione del rischio, controllo e governance.
- Le attività tipiche includono:
 - La valutazione dei controlli per garantire che le operazioni aziendali siano appropriate e svolte nel rispetto di leggi e regolamenti;
 - La valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dei controlli chiave, dei processi operativi e di altre funzioni di controllo;
 - Il supporto ad altre divisioni e società per ottenere una visione chiara dell'esposizione al rischio; e
 - La valutazione del corretto funzionamento del ICS complessivo (controlli di linea o operativi e controlli sulla gestione del rischio).
- Però, l'IA oltre ai requisiti "ovvi" e standard come quelli di avere integrità, competenza e diligenza professionale, è chiamato sempre più a dimostrare di essere innovativo e capace di fornire un servizio che sia utile al CdA, al Top Management, agli investitori e ai clienti.



La risposta necessaria

4

- Con il progetto “L.E.A.P.” (Leading Enhanced Audit Performance), in maniera incrementale e nel lungo periodo andremo a:
 - Definire una **strategia** di **audit proattiva** e **orientata al futuro**
 - **Allinearci** sempre più **con le strategie**, gli **obiettivi** e i **rischi dell'organizzazione**
 - **Sviluppare** costantemente la **qualità** del nostro lavoro attraverso un **miglioramento continuo**, in termini di **competenze manageriali** e **tecniche** (es. data analytics)
 - Promuovere il **miglioramento organizzativo** e **l'innovazione**.
 - **Comunicare** in maniera **più efficace** le nostre risultanze.



Data analysis

- L'analisi dei dati diventa cruciale in tutte le fasi del ciclo di audit
- Baseremo la pianificazione su un risk assessment quantitativo volto a identificare la necessità di copertura (“audit need”) utilizzando dati provenienti da diverse fonti. I piani di audit considereranno sempre di più lo sviluppo culturale e tecnologico dell'organizzazione.

Segue esempio slide 8



Automazione e tecniche innovative

L'automazione, l'uso di tecniche innovative (es. Machine Learning) e l'analisi dei dati consentiranno agli auditors di fornire un'assurance sempre più precisa, riducendo il tempo di test per dedicarsi ad attività a più alto valore aggiunto.

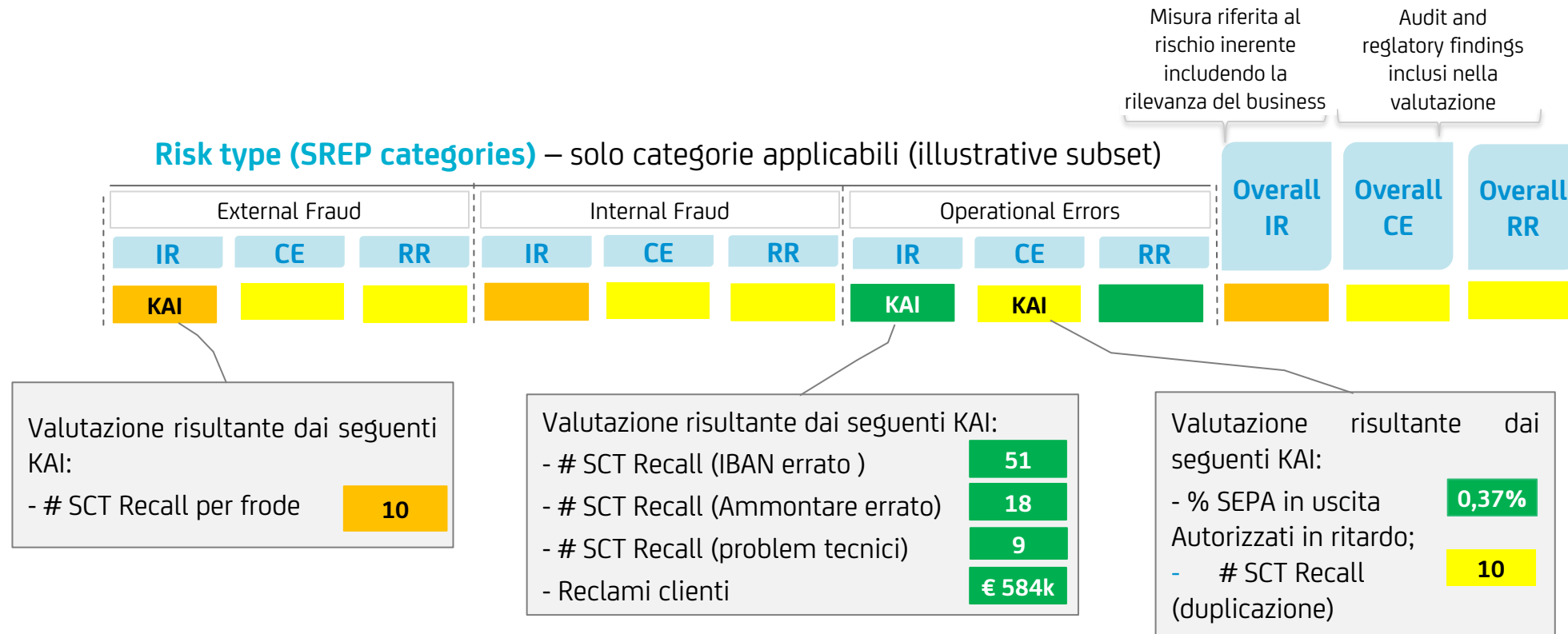
Segue esempio slide 9



Esempi applicativi Data Analytics nel ciclo di Audit 1/2

Risk Assessment basato su indicatori: SEPA Credit Transfer

5



- **Valutazione quantitativa** basata su **indicatori** per la valutazione di rischi, controlli e rilevanza del business - c.d. KAI “Key Audit Indicator” - e **qualitativa** del Rischio Inerente, del Control Environment e del Rischio Residuo.
- Ad oggi i KAI non hanno un’unità di misura omogenea (€, %, #). Per permettere una valutazione automatica preliminare di rischi e controlli verranno **rappresentati su una scala comune** (es. 0-100).

8

IR Inherent Risk

CE Control Environment

RR Residual Risk



Esempi applicativi Data Analytics nel ciclo di Audit 2/2

Visione olistica sui Prestiti personali

5

Obiettivo

Una visione omnicomprensiva dei rischi connessi al processo

Perimetro

Analisi del totale dei prestiti erogati in un anno – **214,000 loans**, con 82% (175K) di erogazioni automatiche; **€ 3,2Billion** ; oltre **300 variabili**

Data Analytics solution: Machine Learning - Unsupervised Modelling

Applicati algoritmi di **CLUSTER ANALYSIS** a **7 cluster della clientela** e **2 cluster di operatori di filiale**
Un **team multidisciplinare** di data scientists e analisti di credito, ha interpretato i cluster emersi dalle analisi

R
e
s
u
l
t
s

Effettuata una **holistic risk analysis** (Credit, Operational, Compliance)

Identificati fenomeni e comportamenti non considerati in precedenza

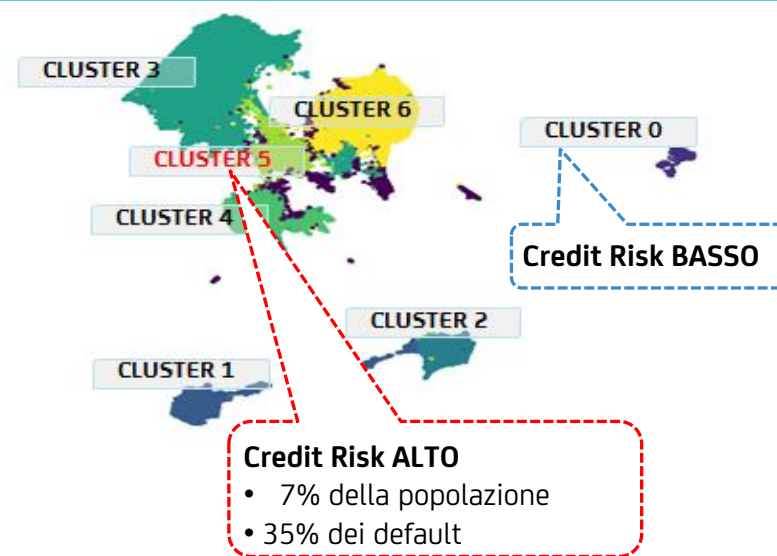
Miglioramento dei controlli ed aumento dell'**efficacia** nel **presidio del rischio**

Ogni cluster è stato taggato con un rischio per facilitare e guidare le analisi sui singoli clienti

Credit Risk : identificati principali **default triggers**
Operational risk : intercettate prassi operative potenzialmente fraudolente da approfondire

Credit risk : l'**analisi di business sulla clientela** del cluster 5 ha permesso **l'identificazione di punti di miglioramento** del processo sia in fase di **erogazione** che di **monitoraggio**. I driver identificati sono stati comunicati ai process owner e integrati nei modelli.

Clusters Clientela



Conclusioni

6

Fattori chiave

Metodologie

Affinare le nostre **metodologie** e l'approccio, rimodellando la nostra **cultura aziendale** e facendo sempre più **challenge allo "status quo"**

Collaborazione

Incrementare la **collaborazione** con soggetti interni ed esterni (es. audit finanziari, ICT e di processo che si avvalgono di Business Analytics e Data scientist), altre funzioni aziendali (soprattutto dell'innovazione) e avere scambi informativi regolari con le altre funzioni di controllo (Risk Management, Compliance, Security).

Persone

Continuare ad investire in iniziative di **formazione** per sviluppare **talenti**, soprattutto sulle nuove tecniche e tecnologie.

Innovazione

- Investire sempre più nei **tools** e nei processi **digitali**.
- Rendere **l'innovazione** una parte **rilevante** delle nostre attività quotidiane per familiarizzare con i suoi benefici e i rischi.

Evoluzione

Fornire ulteriore **assurance** anche sui processi e sull'ambiente di controllo di recente costituzione - "**no comfort zone**" - anche quando gli standard relativi non sono ancora disponibili per il benchmarking.



- Acquisire **maggior credibilità** da parte del CdA, Top Management e Regulators.
- Avvicinarci sempre di più al **ruolo di "Leader"** e **partner strategico** a livello interno - l'**audit** diventa in questo modo **pioniere** su alcuni temi ed **"incubatore" d'innovazione** e **talenti**, invece di usufruire "passivamente" di ciò che il business già sta utilizzando.
- **Posizionarci favorevolmente tra i peers** nel mercato europeo ed internazionale, generando anche un **circolo virtuoso di attraction e retention**.



Q&A

