



La gestione efficace della conformità normativa

Gianfranco Tessitore – Partner Deloitte

6 luglio 2023



Agenda

L'evoluzione della Compliance alla luce del nuovo scenario di mercato: sfide e opportunità

- **La gestione strategica del change regolamentare**
- **La rilevanza della Compliance by design**
- **L'evoluzione digitale della Compliance**

L'evoluzione della Compliance nel nuovo scenario di mercato: sfide e opportunità

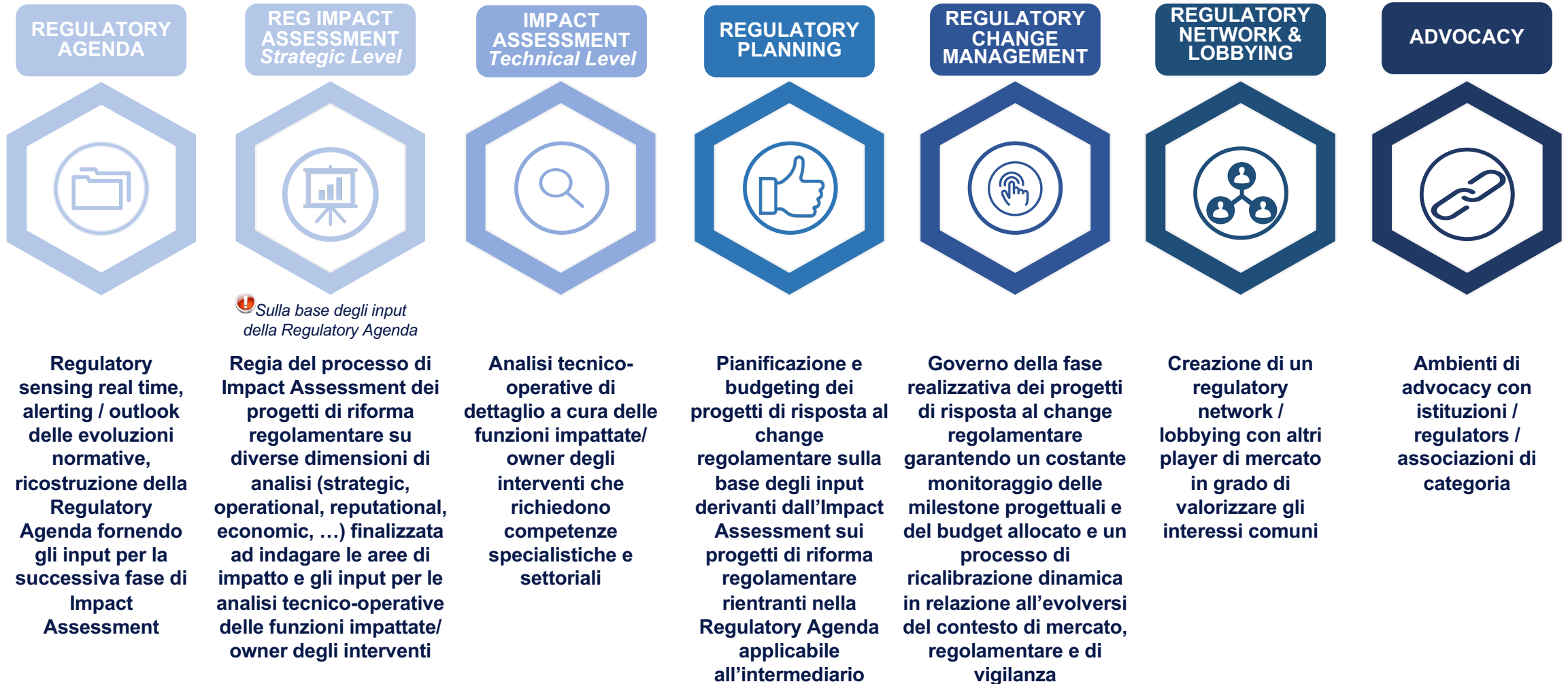
Lo scenario e i trend di mercato evolvono rapidamente ponendo i player di fronte a sfide di lungo periodo che richiedono consapevolezza e visione prospettica, imponendo alla Funzione Compliance un processo articolato e pervasivo di evoluzione con implicazioni da fronteggiare in **ottica strategica** e non di mero adeguamento normativo.

Nell'attuale contesto e tenuto conto dei trend evolutivi in atto la **Funzione Compliance deve essere** in grado di evolvere il proprio ruolo, **ridefinendo le priorità e rafforzando l'efficacia ed incisività della propria azione** grazie a **nuovi approcci, nuovi strumenti e nuove competenze**



Regulatory Strategy Model | Blueprint

CONCEPTUAL AND SIMPLIFIED



Alla Compliance è richiesto un percorso di graduale evoluzione verso un approccio olistico di presidio del rischio facendo leva su competenze, proattività e integrazione

FOUNDATION



REACTIVE

Compliance difensiva, impegnata perlopiù in **azioni di rimedio**, con **risorse limitate**, **processi prescrittivi** senza chiara attribuzione di ruoli e responsabilità



PASSIVE

Compliance non **strutturata**, orientata su **attività di enforcement**, non sempre in linea con gli obiettivi aziendali, con una **frammentazione** delle **risorse** e coinvolgimento solo **ex post**

MODERNIZATION



OPERATIONAL

Compliance **transazionale**, focalizzata su **remediation** sulla base di un approccio reattivo al cambiamento ma non ancora proattivo, un **training di base**, ma con **processi maturi**



STRATEGIC

Compliance **integrata**, le cui attività sono potenziate dall'**utilizzo di tecnologie**, con programmi di **training avanzati**, processi ed attività **in linea** con gli **obiettivi strategici aziendali**



HOLISTIC

Compliance **completamente integrata**, **partner** delle altre **funzioni di controllo**, di **business e operations**, la cui cultura del rischio è ritenuta un fattore distintivo, **responsabile** in **prima linea** delle **decisioni assunte**

Stage 0

Stage 1.0

Stage 2.0

Compliance Empowerment

ENABLERS

People | Risorse con *skill* ed esperienze funzionali ad un efficace progettazione e conduzione del *Compliance program* e alla gestione dei relativi rischi

Process | Processi di business *risk based*, efficacemente disegnati ed integrati nell'organizzazione (compliance by design)

Analytics | Tecniche di analisi dati in grado di generare *insight* a supporto dei processi decisionali prevenendo/ indentificando prontamente carenze/violazioni

Technology | Tecnologie in grado di efficientare i processi di controllo favorendo tracciabilità e misurabilità dei risultati nonché l'integrazione con le altre funzioni aziendali



L'evoluzione della Compliance alla luce del nuovo scenario di mercato: sfide e opportunità...

Gestire la pressione regolamentare



È in corso un processo articolato e pervasivo di evoluzione regolamentare...



La portata del cambiamento

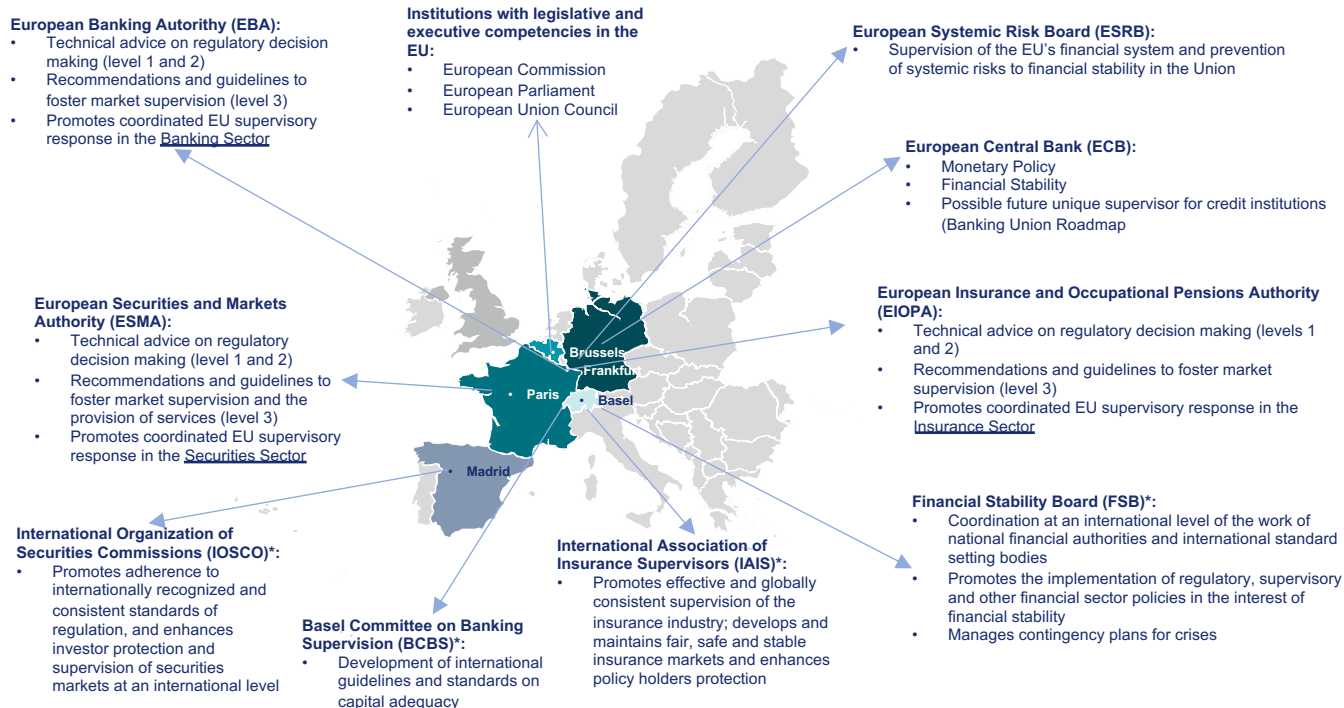


500+ Regulatory Alert riguardanti il mercato FSI (dato medio 2022)



COMPLESSITA' DEL CONTESTO REGOLAMENTARE - illustrativo

INNOVAZIONI / TREND




*Extracommunity Institutions (Global Scope)

Fonte: Deloitte Centre for Regulatory Strategy

Sfida chiave per i player di mercato

Avere consapevolezza della Regulatory Agenda in modo da identificare le evoluzioni regolamentari di rilievo strategico sulle quali definire una concreta «Regulatory Strategy» partendo dalla creazione di Centri di Competenza per il monitoraggio, l'analisi degli impatti e l'implementazione proattiva di soluzioni in grado di garantire copertura delle aree normative e aderenza E2E ai requisiti regolamentari di prodotti/processi/sistemi (Compliance by design) con un time to market incisivo e in linea con i Business needs e le milestone normative

- 


Adaptive Regulation Outcome-based Regulation

Da un approccio "regulate and forget" ad un approccio proattivo e iterativo che tiene conto degli "insegnamenti del passato". Focus della regolamentazione sui risultati/effetti prodotti e non solo su aspetti di pura forma
- 

Regulatory sandbox

Ambiente protetto dedicato alla sperimentazione digitale nei settori bancario, finanziario e assicurativo dove soggetti vigilati e operatori FinTech/RegTech possono testare, per un periodo di tempo limitato, prodotti e servizi tecnologicamente innovativi beneficiando di un regime semplificato transitorio, in costante dialogo con le AAVV
- 

Risk-weighted Regulation

Passaggio da una «On-size-fits-all regulation» ad un approccio concretamente basato su proporzionalità, rischi effettivi e accountability
- 

Collaborative regulation & Level playing field

Armonizzazione della regolamentazione nazionale ed internazionale attraverso meccanismi di coordinamento tra Regulators e stakeholders con l'obiettivo di limitare differenze regolamentari e prassi di vigilanza

... che implica sfide da fronteggiare in ottica strategica e non di mero adeguamento regolamentare e che richiede risposte nuove



Sfide

- 1 Rapida **evoluzione normativa** e **complessità del quadro regolamentare** dovuta anche all'elevato livello di interconnessione tra le diverse tematiche normative (es. Sustainability vs IDD vs. Risk etc.)
- 2 «**Scadenze e perimetro del cambiamento**» non sempre immediati da percepire e in evoluzione costante che richiedono un processo di **pianificazione dinamica**
- 3 **Percorso di armonizzazione della regolamentazione a livello europeo ancora in corso** con una pluralità di Autorità deputate a emanare normativa e orientamenti/linee guida (EBA, ESMA, EIOPA, ECB, SRB, Autorità nazionali, BIS, FSB, etc.)

Implicazioni

- 1 Evoluzioni normative che impattano sul **modello di business, operativo e di controllo** divenendo un chiaro fattore strategico
- 2 **Considerevoli investimenti e costi di adeguamento** richiesti per sostenere il cambiamento anche (e non solo) per gli impatti rilevanti sulle **infrastrutture IT** con conseguente **ruolo chiave dei player IT**
- 3 **Rilevanti rischi operativi e reputazionali** come dimostrato dalle sanzioni e misure restrittive che interessano i principali player di sistema con conseguenti danni reputazionali rilevanti

Risposte alla dinamicità del framework regolamentare



Definire una concreta **Regulatory Strategy** basata sulla focalizzazione delle evoluzioni normative «realmente importanti» per coglierne le opportunità strategiche e non solo i vincoli e garantendo un adeguato livello di resilienza



Gestire in modo tempestivo e proattivo il change regolamentare attraverso un costante monitoraggio, l'anticipazione delle tempistiche di analisi di impatto e un processo di pianificazione degli interventi di risposta in linea con Agenda regolamentare, priorità strategiche e risorse disponibili

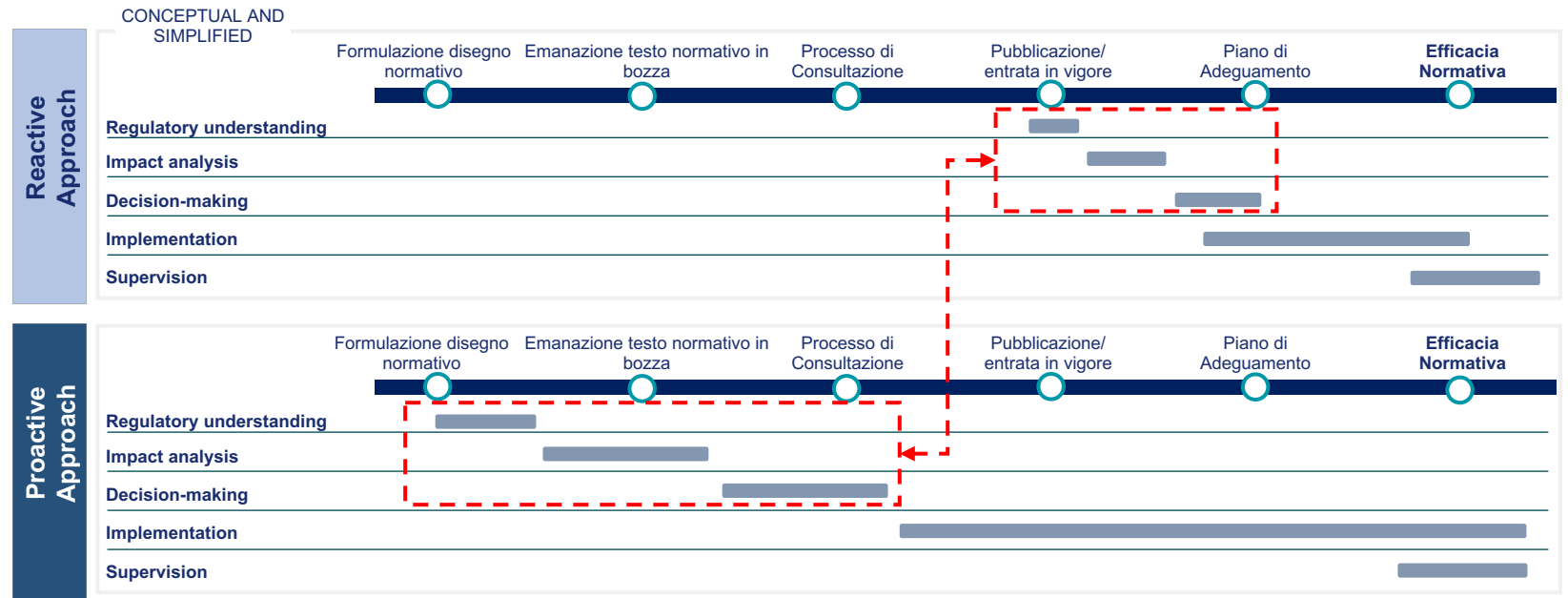


Evitare di separare il **business** dai temi di compliance e di gestione dei rischi in ottica di **Compliance by design** implementando soluzioni in grado di garantire aderenza E2E ai requisiti regolamentari di prodotti/processi/sistemi



Gestire il cambiamento normativo in modo **coordinato e sinergico** tra tutte le funzioni aziendali coinvolte (evitare approccio a «silos»)

Le Funzioni Compliance devono giocare un ruolo attivo nella gestione del cambiamento attraverso una chiara Regulatory Strategy basata sull'anticipazione e sulla visione olistica di impatti e opportunità



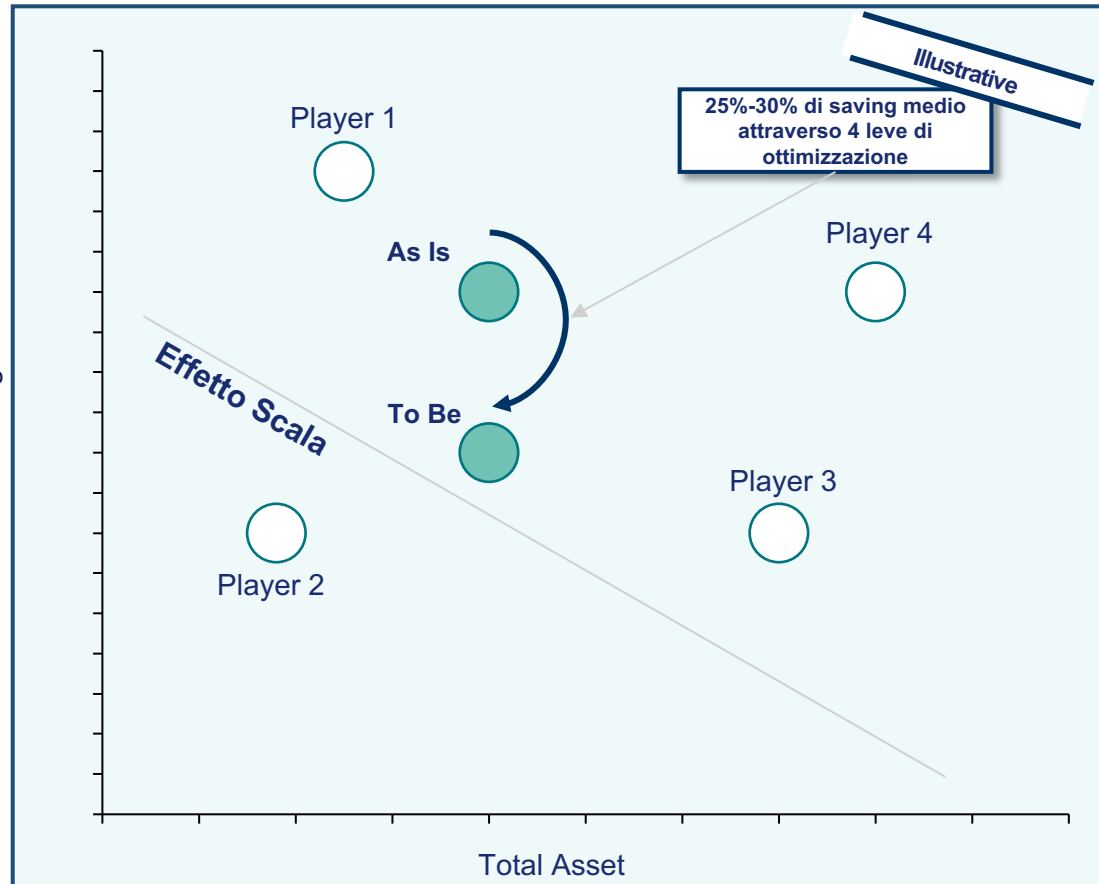
Il processo di gestione del Regulatory Change: da un approccio «reattivo» a un approccio «proattivo»

- Gestire tempestivamente il change regolamentare** attraverso un costante monitoraggio delle timeline regolamentare, l'anticipazione delle tempistiche di analisi di impatto e supportando incisivamente il processo di pianificazione e budgeting in ambito Regulatory con interventi di risposta in linea con Regulatory Agenda, priorità strategiche e risorse disponibili
- Condurre **Regulatory Impact Assessment** già nelle prime fasi di costruzione di un nuovo framework regolamentare affinando progressivamente le analisi man mano che il quadro normativo si compone
- Anticipare l'avvio delle **attività implementative di adeguamento** avendo ben chiari i requisiti normativi e di business e i relativi impatti, prima e non in prossimità della data di efficacia della norma
- Gestire il **cambiamento** normativo in modo **coordinato e sinergico** tra tutte le funzioni aziendali coinvolte (evitare approccio a «silos»)

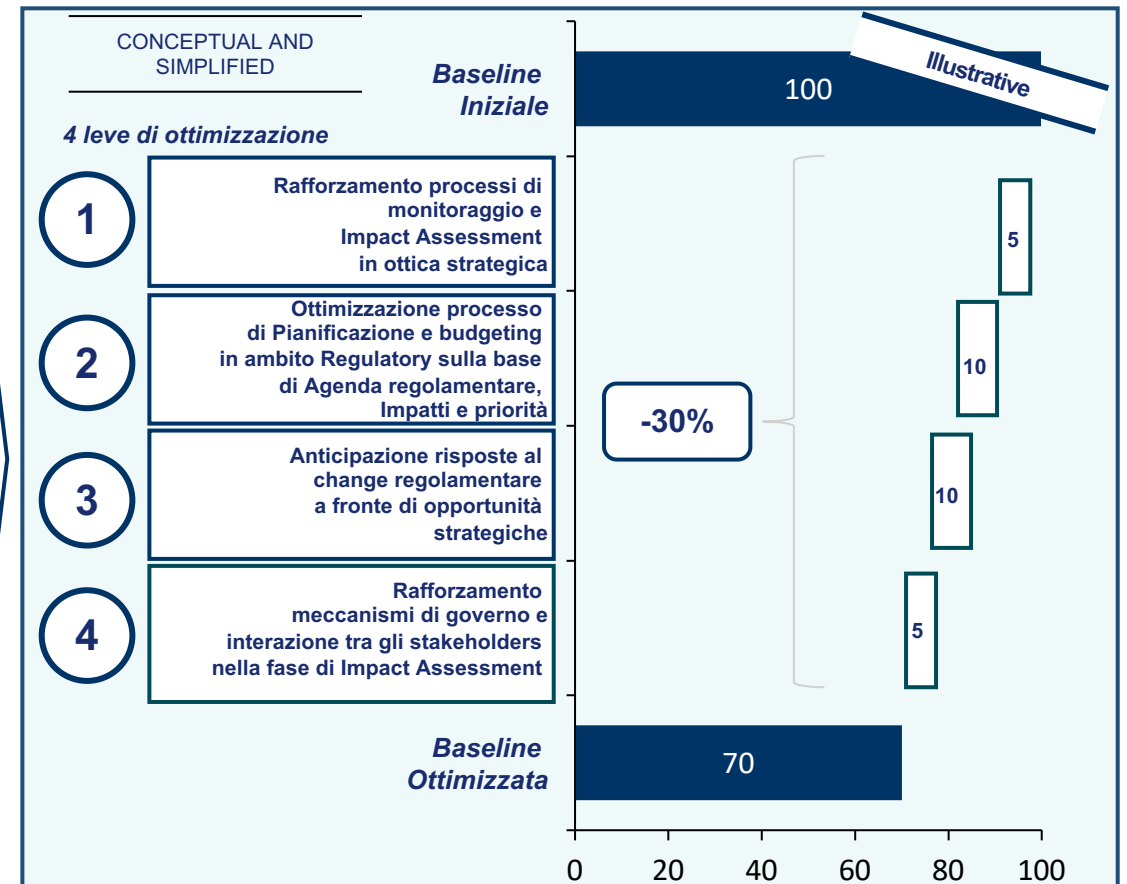
Dalla Regulatory Agenda alla Regulatory Strategy: stimati margini di efficientamento medi del 25%-30% nella gestione degli investimenti regolamentari sfruttando 4 leve di ottimizzazione



Investimenti regolamentari / Total Asset



Saving su Investimenti regolamentari





L'evoluzione della Compliance alla luce del nuovo scenario di mercato: sfide e opportunità...

Essere percepita come business partner e attore principale nel garantire ex-ante la compliance by design di nuovi prodotti e servizi



La Compliance by Design diventa sempre di più un elemento chiave imprescindibile nella gestione della conformità agli standard regolamentari



Compliance by design significa adottare un approccio sistematico che prevede l'integrazione dei requisiti di conformità direttamente nel processo di progettazione di un sistema, processo, prodotto o servizio.

La compliance by design richiede quindi che gli aspetti di conformità siano presi in considerazione fin dalle prime fasi di progettazione.



Le principali implicazioni

- **Coinvolgimento sistematico della funzione Compliance** (e non solo delle funzioni di business) **nei tavoli di lavoro** relativi alla creazione di nuovi prodotti/servizi, fin dalle fasi iniziali di progettazione, al fine di garantire la preliminare valutazione delle implicazioni regolamentari
- **Approccio agile e risk based** in grado di individuare eventuali rischi emergenti durante la strutturazione e/o la modifica in itinere del processo/prodotto/servizio
- Adeguato **dimensionamento quali-quantitativo** basato su:
 - ✓ **numero appropriato di risorse** dedicate alle attività di **consulenza ex-ante**
 - ✓ **competenze e capabilities** che consentano di bilanciare la conoscenza dei processi interni e del contesto regolamentare con le nuove technicalità richieste su ambiti nuovi (tecnologia, dati, ...)

La Compliance by Design è il presupposto per l'evoluzione del ruolo della Funzione da controllore ex-post a business partner con evidenti vantaggi in termini di presidio e ottimizzazione dei costi di conformità



RUOLO DI BUSINESS ADVISOR

La funzione Compliance deve svolgere un **ruolo centrale nel processo di consulenza** alle strutture aziendali, non solo in caso di richiesta di pareri specifici



ENHANCEMENT DELLE CAPABILITIES

Identificazione di risorse dotate di **skills e capabilities** in grado di **coordinarsi e dialogare** efficacemente con le **diverse funzioni** aziendali coinvolte nel ciclo di sviluppo di nuovi prodotti/servizi (Business e fabbriche prodotto, IT, Sicurezza, Organizzazione, Outsourcing, Legale, Marketing, altre funzioni di controllo)



VANTAGGI E BENEFICI

L'integrazione della compliance fin dalla fase di *origination* dei prodotti e servizi può determinare un **vantaggio strategico e competitivo per l'azienda**

- ✓ Un approccio preventivo alla gestione della conformità permette di **risparmiare tempo e costi** (e.g. **riduzione dei costi** dovuti a **change request** successive all'implementazione, minori sanzioni e costi di adeguamento)
- ✓ **La previsione ed integrazione di controlli efficaci a presidio dei rischi** fin dalle fasi iniziali di sviluppo del prodotto/servizio determina **benefici nella fase di esecuzione dei controlli ex-post**, in termini di riduzione di effort e focalizzazione delle verifiche sugli ambiti a maggior rischio

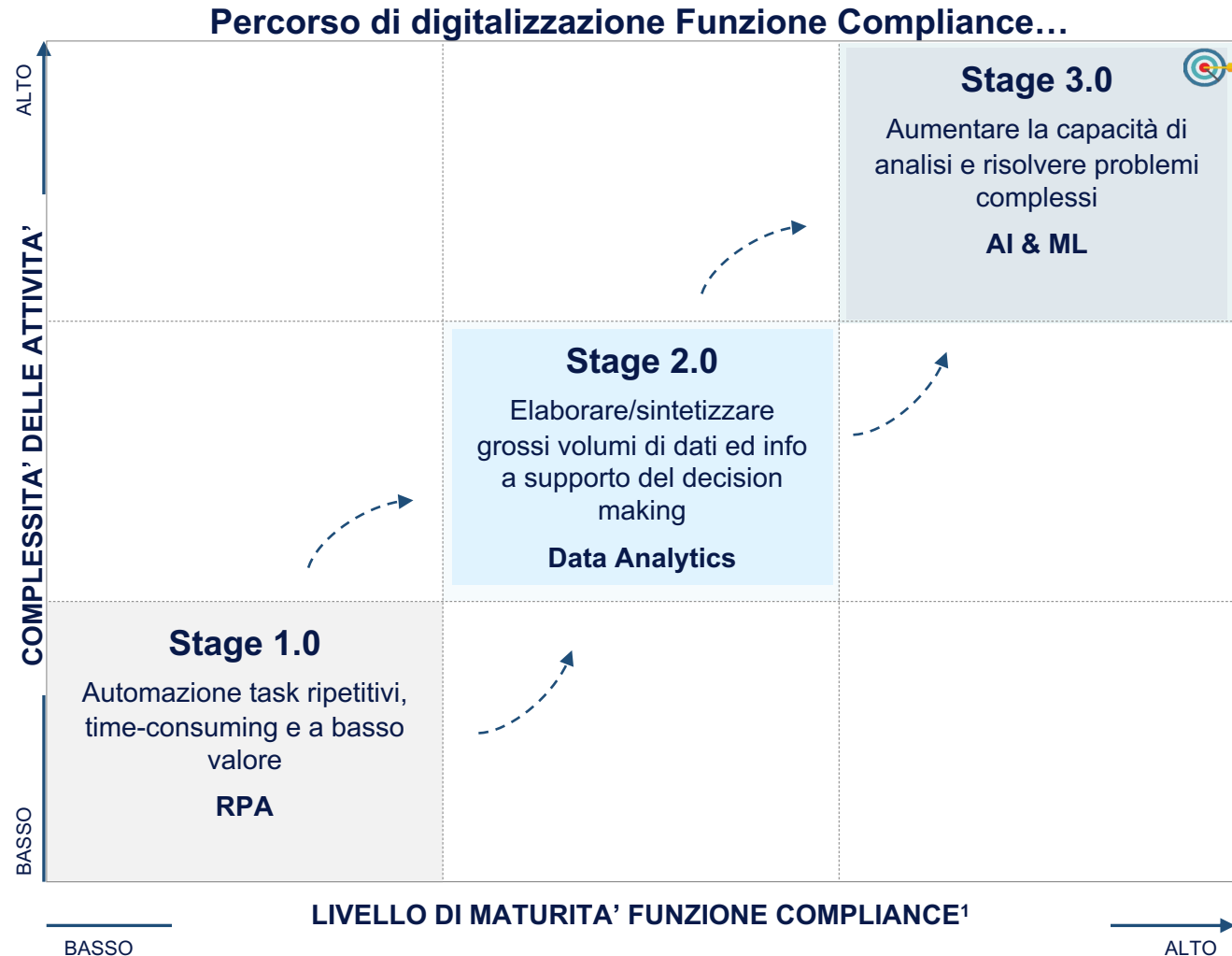


L'evoluzione della Compliance alla luce del nuovo scenario di mercato: sfide e opportunità...

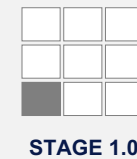
Cogliere le sfide derivanti dal processo di evoluzione digitale in corso



Il percorso di digitalizzazione della Funzione Compliance si avvia verso l'utilizzo di tecnologie predittive di ai in grado di supportare il processo di decision making e forecasting dei rischi di conformità



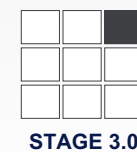
... e benefici degli enablers tecnologici



Riduzione dei tempi di esecuzione dei controlli e, nel complesso, dei **costi di conformità**, conseguendo maggiore **efficienza operativa** e **riduzione dei rischi operativi**



Disponibilità di **Compliance Risk Indicator, insights, analisi di scenario** e rischio che consentono di snellire l'**attività decisionale** della Funzione e, al contempo, di ottenere una **maggiore efficacia** dei **processi** di conformità



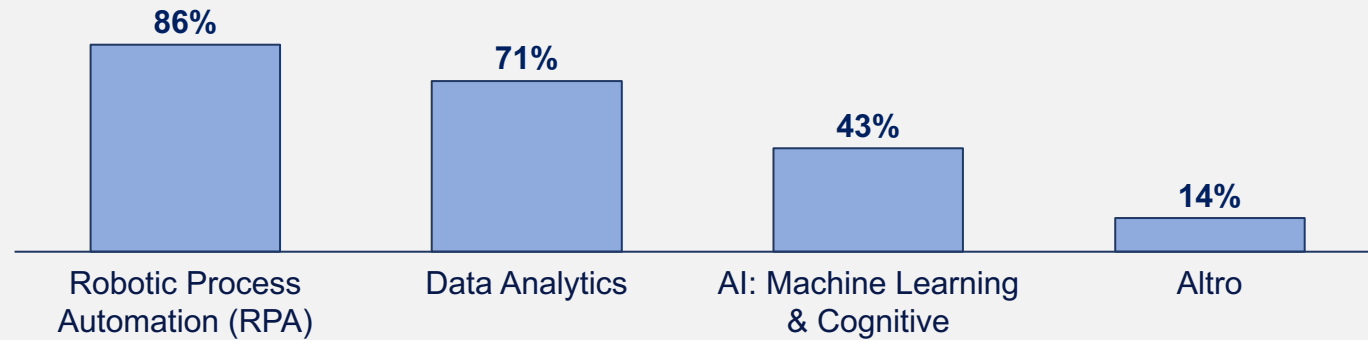
Incremento della **qualità** dei **controlli**, e possibilità di **predire** i **rischi di conformità** supportando il processo di **decision making** anche nell'individuazione di **opportunità strategiche**

1) Organizzazione, competenze, processi e metodologie, strumenti e tecnologie

Un'indagine Deloitte conferma che il processo di Digital Transformation delle Funzioni di Compliance è in atto



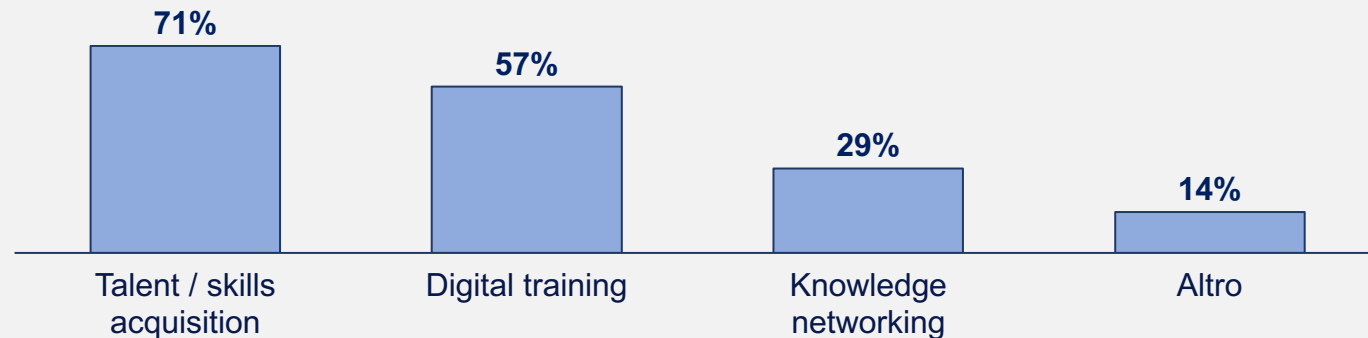
Adozione di nuove tecnologie in Compliance



RPA e tecniche di **Analytics** rappresentano tecnologie con **maggior livello di maturità**. L'adozione di **soluzioni di AI** presenta un **trend in crescita**



Iniziative a supporto dello sviluppo di nuove competenze



Competenze digitali e tecniche o specializzazioni in ambito IT ricercate nei **dipendenti e nuove risorse**

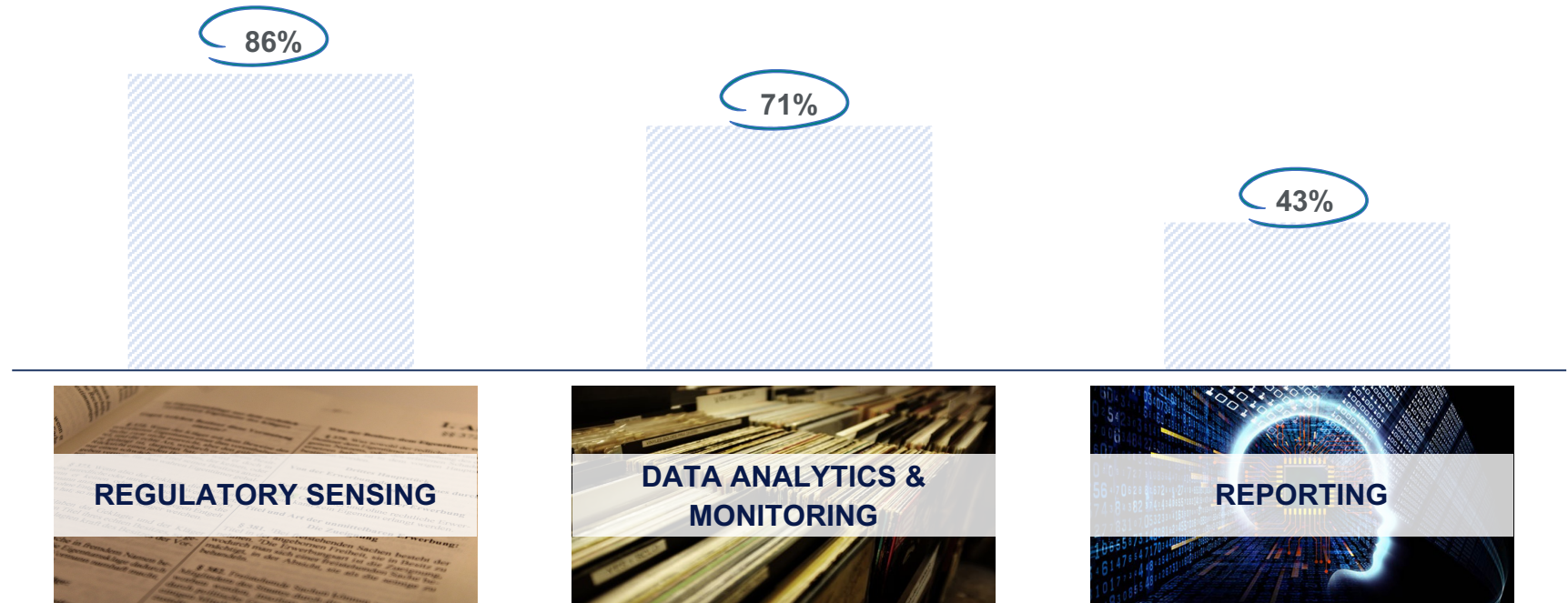
Fonte: Deloitte Survey

Gli investimenti dei player di mercato più attivi si stanno focalizzando sull'innovazione dei processi di regulatory sensing, data analytics e monitoraggio predittivo, reporting

Distribuzione degli investimenti in trasformazione digitale

SU QUALI AREE DELLA
“COMPLIANCE
VALUE CHAIN”
FOCALIZZARSI?

Fonte: Deloitte Survey

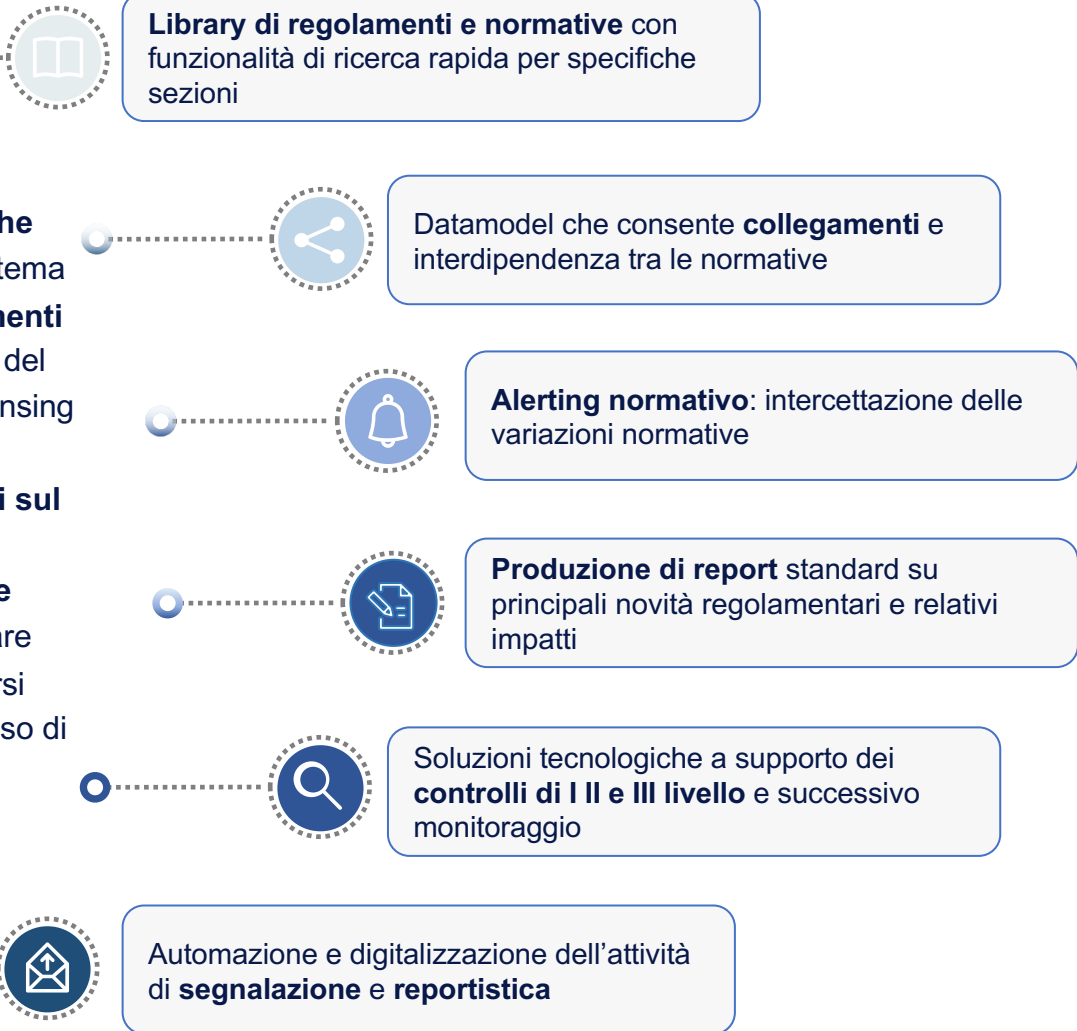


Gli investimenti digitali si concentrano prevalentemente (86%) su soluzioni di screening e mapping dei cambiamenti normativi e dei rischi connessi, mentre il 71% sta investendo in sistemi di data analytics e monitoraggio continuo a supporto dei controlli di 2° livello, il 43% sta inoltre investendo sulla digitalizzazione del processo di reporting in ottica dinamica

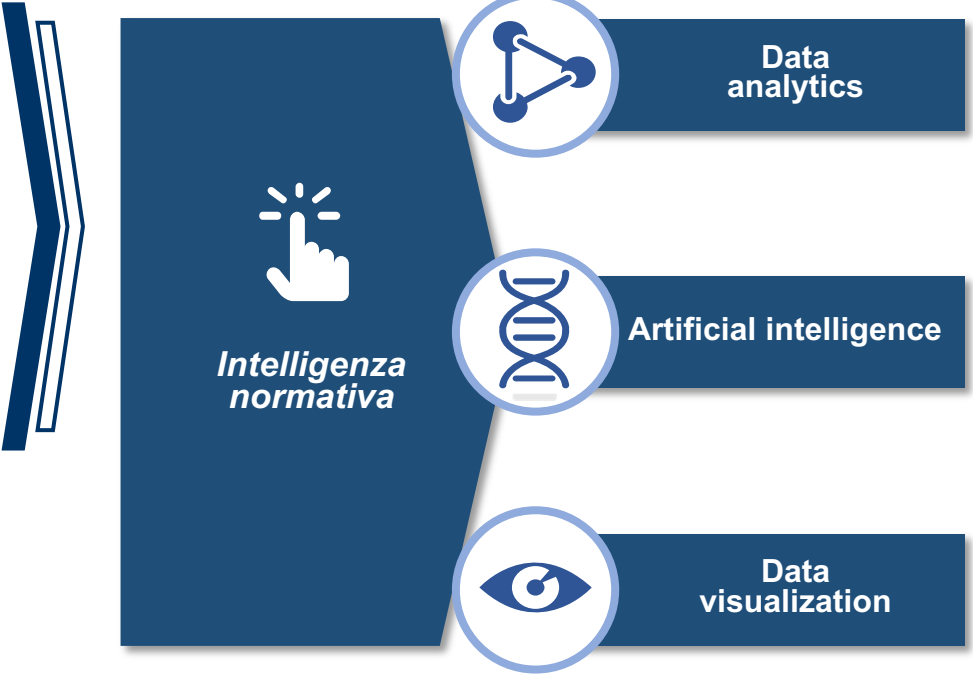
La tecnologia è un acceleratore per il presidio del landscape regolamentare e l'“intelligenza normativa” un fattore distintivo per gestire strategicamente il change regolamentare



Le **soluzioni tecnologiche** utilizzate dai player di sistema si concretizzano in **strumenti** a supporto di singole fasi del processo di regulatory sensing e impact assessment e **non si riscontra ad oggi sul mercato un unico TOOL INTEGRATO con tutte le funzionalità** per soddisfare E2E le esigenze dei diversi utenti coinvolti nel processo di regulatory change management



L'innovazione tecnologica offerta dalle RegTech **abilita un percorso evolutivo** basato su un **approccio** sempre più mirato e **proattivo al cambiamento regolamentare** grazie all'ausilio di tecnologie che costituiscono la c.d. **intelligenza normativa**



... da combinare con ulteriori approcci e strumenti che consentono di ottimizzare le relazioni con i regulators e i processi interni di risposta al change regolamentare



E' essenziale per i player dotarsi di **approcci, strumenti e tecnologie** finalizzati a rendere «sostenibile» ed efficace il processo di risposta all'evoluzione del contesto regolamentare





L'evoluzione della Compliance alla luce del nuovo scenario di mercato: sfide e opportunità...

Diversificare e rafforzare le competenze sulle aree prioritarie necessarie al percorso evolutivo



Ciò che farà sempre la differenza nell'efficacia della Funzione Compliance è il fattore umano: cultura, comportamenti e mentalità sono fattori distintivi

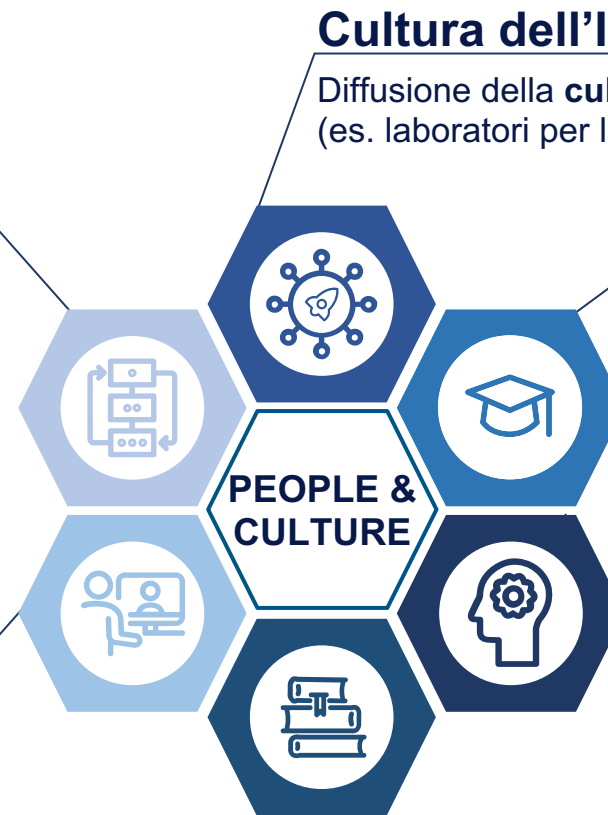
Lo sviluppo di un **programma strategico sulle risorse umane** risulta **essenziale**

Sourcing Strategy

Adozione di un modello di sourcing dinamico con ricorso a **competenze specialistiche esterne su ambiti specifici** per garantire flessibilità, tempestività di azione e **sostenibilità** della Funzione

Competenze Digitali Next Generation Resourcing

Formazione tecnica sulle nuove **competenze digitali** (data analytics, AI, modeling, coding di base e data visualisation)



Cultura dell'Innovazione

Diffusione della **cultura dell'innovazione** all'interno della Funzione (es. laboratori per la condivisione e lo **sviluppo di idee innovative**)

Polymaths

Identificazione interna/recruiting di risorse dotate di **skill multidisciplinari**, capaci di innovare e acquisire rapidamente conoscenze verticali

«Purple People»

Identificazione interna/recruiting di risorse che combinano **skill di data analysis**, **skill digitali** (*red skill*) e **competenze di business** (*blue skill*)

Specialization (SMEs)

Identificazione interna/recruiting di «**SMEs**», dotati di **conoscenze specialistiche** su aree tematiche emergenti e rilevanti (digital, blockchain, cloud, etc.)





Grazie per l'attenzione

Gianfranco Tessitore

Partner | Deloitte Risk Advisory

Regulatory Strategy & Controls Transformation

Centre for Regulatory Strategy Milan Leader

Mobile: +39 3488862150

Email: gtessitore@deloitte.it