



**MEFOP**

## **L'esternalizzazione del servizio: lo stato dell'arte e gli impatti in termini organizzativi**

**Roma, 9 maggio 2018**

*Giuseppe Cerati – Dottore Commercialista Revisore Legale - Fondatore di Parametrica Pension Fund Spa - Service amministrativo*

---

## **PRIMA PARTE**

- 1. LA VALUTAZIONE DEI RISCHI**
- 2. LE ATTIVITA' DEGLI "ORGANI" DI GOVERNANCE PROPEDEUTICHE ALLA GARA E POST AGGIUDICAZIONE . PRASSI E DISCIPLINE SPECIALI**
- 3. LE SCELTE "TATTICHE" E "STRATEGICHE" DEL FONDO PENSIONE**
- 4. LE PROBLEMATICHE CONNESSE CON L'ESTERNALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE E LA SOSTITUZIONE DEL SERVICE**
- 5. LE CARATTERISTICHE DELLA GARA E DEL CAPITOLATO TECNICO**
- 5. BIS LA SELEZIONE DEL SERVICE – ELEMENTI**
- 6. VERSO UNA NUOVA FRONTIERA ?**

## **SECONDA PARTE**

**Esterenalizzazione dei servizi amministrativi: procedure e responsabilità  
Dalle convenzioni agli sla: la procedimentalizzazione**

- a) Circolare Covip 22 novembre 2001**
- b) Regolamento n. 20 Isvap del 26 marzo 2008**
- c) Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 –Banca D'Italia**
- d) Delibera COVIP 4 dicembre 2003**
- e) Circolare Covip n. 2604 del 17 maggio 2011 – autovalutazione delle forme pensionistiche complementari**

*Relatore: Giuseppe Cerati - Parametrica Pension Fund*

## PRIMA PARTE

### 1. LA VALUTAZIONE DEI RISCHI

#### La valutazione dei rischi

*“Governare il rischio non significa eliminarlo bensì gestirlo: un sistema di controllo interno correttamente progettato deve ridurre il rischio ad un livello definito “accettabile”, cioè un livello in corrispondenza del quale si realizza il corretto equilibrio tra la riduzione dei rischi e la massimizzazione dell’efficienza operativa e al di là del quale i controlli aggiuntivi sono più costosi della risorsa da proteggere”.*

Negli standard per la pratica professionale dell’internal auditing, il rischio viene definito come la: «probabilità che un evento o un’azione possano influire negativamente sull’organizzazione»(standard 410.01.1 b).

la gestione del cosiddetto «ciclo del rischio» è caratterizzata da due aspetti principali:

1. corretta individuazione dei rischi più importanti;
2. garanzia che siano state approntate le strategie per gestirli.

### rischio organizzativo

i principali drivers riconducibili a questa tipologia di rischio sono:

- carenza nella definizione delle deleghe operative;
- inadeguata attribuzione delle mansioni;
- inadeguatezza della struttura organizzativa interna dei fondi pensione in termini di dotazione di risorse umane e competenze (assenza di *professional* a medio/alta intensità di conoscenze);
- processo di contrattualistica o controllo dei partners non idonei;
- carenza del flusso informativo trasversale tra service e fondo; inefficacia dell'interrelazione tra le due strutture;
- scarsa funzionalità ed affidabilità struttura che presenta incoerenza organizzativa ed incompatibilità con gli obiettivi aziendali;
- inesistenza di adeguate procedure operative.

### **rischio relativo ai sistemi informativi**

in quest'area il rischio assume livelli e valenze diverse:

- a. mancanza di tempestività nella fornitura dei dati/informazioni richieste: ciò pregiudica l'efficacia dell'attività di reporting. il rischio è di sottovalutare l'importanza dei flussi informativi che impegnano il fondo verso l'esterno (segnalazioni statistiche alle autorità di vigilanza, comunicazioni periodiche agli associati, ecc.);
- b. scarsa qualità del dato fornito;
- c. assenza di garanzia della certezza del dato (semovenza della base dati) dovuta anche a possibili errori di programmazione;
- d. sistemi informativi troppo rigidi, difficilmente parametrizzabili e a bassa scalabilità: si parla di *inadattabilità* quando un sistema non è in grado di supportare la crescita strutturale, "aggiustando" continuamente il tiro e tarandosi in base ad eventuali nuove esigenze od innovazioni;
- e. livelli di sicurezza nel trattamento dei dati non conformi a standard qualitativi soddisfacenti;
- f. livelli di sicurezza fisica e logica: è un rischio organizzativo perché un'inefficienza nell'area edp crea problemi di operatività; è un rischio di immagine nel momento in cui gli associati sopportano le conseguenze derivanti da problemi di sicurezza del sistema informatico;

- g. esistenza e struttura dei controlli di prima linea (controlli diretti): nelle società di service alcune attività di controllo di prima linea, intendendosi per tali i controlli diretti, vengono introdotte nell'ambito dei singoli processi. esse possono riguardare le seguenti attività: acquisizione delle distinte di contribuzione, riconciliazioni con i movimenti bancari, controllo del flusso documentale, limitazione agli accessi. se all'interno del fondo non esistono procedure formalmente scritte, il controllo di linea è affidato alle conoscenze tecniche del singolo ma più frequentemente al suo senso di responsabilità ed alla sua diligenza;
- h. errori nella scelta della piattaforma tecnologica;
- i. accessi: errata attribuzione dei ruoli (definizione dei profili utente) e carente adeguamento alla normativa comunitaria sui protocolli di sicurezza.

### **rischio operativo**

e' innescato da comportamenti non conformi, posti in essere dalle risorse deputate alla gestione delle diverse fasi operative, disattendendo le norme e le direttive impartite. tale rischio è molto frequente e va imputato principalmente ai seguenti fattori:

- a) inadeguatezza delle competenze professionali determinata dalla carenza di skill e dalla scarsa attenzione rivolta alla formazione/valorizzazione delle risorse;
- b) assenza di normativa interna (pochissimi fondi sono dotati di un regolamento interno);
- c) assenza di procedure operative formalizzate (manuali operativi); ciò può essere causa di errori umani dovuti ad una non corretta ed univoca interpretazione delle norme interne;

- d) carenza nella supervisione o monitoraggio dell'operatività;
- e) assenza di conformità alle normative ed ai regolamenti interni.

I rischi operativi dipendono prevalentemente dall'organizzazione interna, dalla qualità del management e del personale che lavora all'interno del fondo o per esso. L'esposizione a tali rischi non implica alcuna possibilità di guadagno, bensì solo ed esclusivamente esposizione a perdite.

## **2. LE ATTIVITA' DEGLI "ORGANI" DI GOVERNANCE PROPEDEUTICHE ALLA GARA E POST AGGIUDICAZIONE - PRASSI E DISCIPLINA SPECIALE**

### **"Organi" coinvolti nel processo di selezione**

*Consiglio di amministrazione*  
*Responsabile del fondo pensione*  
*Il gruppo societario di riferimento*

\*\*\*

*Collegio sindacale*  
*Società di revisione*  
*Controllo interno*  
*Organismo di Vigilanza*  
*Banca depositaria*  
*Attuario*



**Regolamento n. 20 del 26 marzo 2008 Isvap**

**Regolamento recante disposizioni in materia di controlli interni, gestione dei rischi, *compliance* ed esternalizzazione delle attività delle imprese di assicurazione, ai sensi degli articoli 87 e 191, comma 1, del decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209 – codice delle assicurazioni private**

**art. 17**

**(collaborazione tra funzioni e organi deputati al controllo)**

**(...)**

**2. L'organo amministrativo definisce e formalizza i collegamenti tra le varie funzioni a cui sono attribuiti compiti di controllo.**

**Circ. Banca d'Italia n. 263 del 27 dicembre dicembre 2006**

**Il concreto funzionamento del sistema dei controlli interni si basa sulla proficua interazione fra gli organi di controllo, gli eventuali comitati, i soggetti incaricati della revisione legale e le funzioni di controllo.**

**Occorre approvare un documento (da diffondere) ove sono definiti compiti e responsabilità, flussi informativi, modalità di coordinamento e di collaborazione.**

per evitare:

- sovrapposizioni
- lacune

## Regolamento n. 20 del 26 marzo 2008 isvap (ivass)

### art.17- collaborazione tra organi

“ 1. l'organo di controllo, la società di revisione, la funzione di revisione interna, di risk management e di compliance, l'organismo di vigilanza di cui al decreto 231/01, l'attuario incaricato e ogni altro organo o funzione a cui è attribuita una specifica funzione di controllo **collaborano tra di loro, scambiandosi ogni informazione utile per l'espletamento dei rispettivi compiti.**

## IL RESPONSABILE DEL FONDO PENSIONE

Il responsabile della forma pensionistica **verifica** che la gestione della stessa sia svolta nell'esclusivo interesse degli aderenti nonché nel rispetto della normativa vigente e delle previsioni stabilite nei regolamenti e nei contratti”.

“**Vigila** sulle operazioni in conflitto di interessi e sulla adozione di **prassi operative idonee a meglio tutela gli aderenti**”.  
**orientamenti covip in materia statutaria.**

## IL COLLEGIO SINDACALE

Ha la **vigilanza legale** (leggi e statuto del fondo pensione) e vigila sul rispetto delle regole di corretta amministrazione e organizzazione.

art. 2403 del cc.

“ il collegio sindacale vigila sull’osservanza della legge e dello statuto , nel rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo amministrativo e contabile e **sul suo concreto funzionamento**”.

**il collegio sindacale vigila sull’adeguatezza del sistema di controllo interno** tenendo conto delle dimensioni della società. **(norme di comportamento dei dottori commercialisti e esperti contabili norma q.3.5.**

“ai fini dello svolgimento della funzione di vigilanza, il collegio sindacale acquisisce informazioni relative al sistema di controllo interno adottato “.

**(norme di comportamento dei dottori commercialisti e esperti contabili**

**norma q.5.4.)**

si definiscono modalità di scambio di informazioni e programma incontri.

**il collegio sindacale è chiamato ad esaminare i manuali operativi , sla, regolamenti interni, organigramma, sistema di deleghe, le procedure adottate dalla società di revisione e la loro concreta attuazione.**

**Norme di comportamento del collegio sindacale (cndc).**

**dal 1 gennaio 2012**

**art. 2403 del c.c.**

***“il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adequatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento” .***

**norma 3.3.**

il collegio sindacale vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione

**norma 3.4.**

il collegio sindacale vigila sull'adequatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo.

Per assetto organizzativo si intende il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilit . un assetto organizzativo   adeguato se presenta una struttura compatibile con le dimensioni (del fondo).

## **Principio di revisione internazionale (isa) n .315**

**“Identificazione e valutazione dei rischi di errori significativi (...)”**

**“in fase di comprensione (del rischio) il revisore deve acquisire una comprensione di come (il fondo pensione) ha fronteggiato i rischi i.t.**

### **par. 21: quali sono i rischi?**

affidamento su sistemi e programmi che elaborano in modo non accurato o che elaborano dati non accurati (errori “in serie”)

accesso non autorizzato ai dati : distruzione, modifica impropria, più utenti accedono su data base comune

personale it che goda di privilegi nell’accesso violando il principio della separatezza delle funzioni

modifiche non autorizzate dei master file

modifiche non autorizzate a sistemi o programmi

mancata effettuazione delle modifiche

intervento manuale improprio

potenziale perdita di dati

### **par. a 96 controlli generali**

essi mantengono l'integrità dell'informazione e la protezione dei dati elaborati.

avvengono su:

- centro elaborazione dati e operatività della rete
- manutenzione del software
- sicurezza di accesso
- sviluppo e manutenzione dei sistemi applicativi

### **par. a 97 controlli specifici**

si riferiscono alle procedure per rilevare registrare e elaborare i dati. sono progettati per assicurare l'integrità delle registrazioni contabili.

questi controlli servono per garantire che le operazioni effettuate siano autorizzate ed effettuate in modo accurato.



**Provvedimento Banca d'Italia 14 aprile 2005 “regolamento sulla gestione collettiva del risparmio”**

**Sez. iii “programma attività” e relazione sulla struttura organizzativa (fase autorizzativa)**

“indicare la tipologia di sistemi informativi e gli information provider utilizzati per ciascuna unità di negoziazione”

## LA SOCIETÀ DI REVISIONE

La società di revisione svolge la funzione di controllo contabile. e' un organo formalmente esterno. Verifica che la contabilità sia tenuta regolarmente e che rappresenti correttamente i fatti di gestione. Si tratta di un controllo non formale.

**Punto cardine del suo processo decisionale è l'analisi del sistema del controllo interno (rischio revisione).**

### **Principio di revisione n.315 (cndc - raccomandato da consob):**

*“infrastruttura (componenti fisiche e hardware), software, persone, procedure e dati”.*

*“il sistema informativo e' costituito dalle procedure e dalle registrazioni stabilite per rilevare, registrare ed elaborare tutte le operazioni di gestione (in senso lato) del fondo pensione”.*

**il sistema informativo è composto da:**

- gestione documentale (archiviazione documenti con opzione web access)
- software gestionali creati internamente
- software messi a disposizione dal service

la maggior parte delle informazioni del fondo pensione sono di tipo elettronico e rappresentano l'ossatura del f.p.

- il fondo pensione ha una durata **“illimitata”**: mantenimento ultradecennale dei dati (es. il ciclo attivo e passivo con rendita reversibile al coniuge)
- **conservazione** storica del dato e delle variazioni (software rottamati, superati tecnologicamente, non piu' mantenuti, e/o non fruibili)
- **la vita (residua) della piattaforma tecnologica**
- i dati del fondo pensione sono soggetti a **variazioni** continue che si stratificano nel tempo
- **estrazione** del dato (software rottamati, superati tecnologicamente, non piu' mantenuti, e/o non fruibili)
- normativa sulla privacy e d.lgs.231/2001
- **integrita'** dei dati (business continuity e disaster recovery )

## LA BANCA DEPOSITARIA

Ha i compiti di:

- a) custodia risorse;
- b) regolamento delle operazioni;
- c) controllo di legittimità delle operazioni;
- d) verifica della congruità della valorizzazione del patrimonio netto del fondo pensione banca depositaria **controlla le operazioni aventi ad oggetto la quota e il calcolo del relativo valore (anche se le quote sono mere evidenze contabili e non si pongono in essere operazioni di emissione e rimborso quote).**

il fondo pensione definisce con apposito documento - allegato alla convenzione – i criteri di valorizzazione delle altre attività e passività della gestione e lo trasmette alla b.d.l.

## **LA DISCIPLINA “SPECIALE”**

**Regolamento n. 20 del 26 marzo 2008 Isvap**

**Regolamento recante disposizioni in materia di controlli interni, gestione dei rischi, *compliance* ed esternalizzazione delle attività delle imprese di assicurazione, ai sensi degli articoli 87 e 191, comma 1, del decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209 – codice delle assicurazioni private**

**capo viii – disposizioni in materia di esternalizzazione**

**sezione i - condizioni per l'esternalizzazione**

**art. 29**

**(esternalizzazione di attività)**

1. Le imprese possono concludere accordi di esternalizzazione a condizione che la natura e la quantità delle attività esternalizzate e le modalità della cessione non determinino lo svuotamento dell'attività dell'impresa cedente.

(...)

**art. 30**

**(esternalizzazione di attività essenziali o importanti)**

1. quando le imprese affidano ad un terzo l'esecuzione di attività essenziali o importanti, garantiscono che le modalità di esternalizzazione:

- a) non rechino pregiudizio alla qualità del sistema di *governance* dell'impresa;**
- b) non compromettano i risultati finanziari e la stabilità dell'impresa e la continuità delle sue attività;
- c) non compromettano la capacità dell'impresa di fornire un servizio continuo e soddisfacente agli assicurati e ai danneggiati;
- d) non determinino un ingiustificato incremento del rischio operativo.**

art. 31

(politica di esternalizzazione e scelta dei fornitori)

**1. l'organo amministrativo definisce la politica per la esternalizzazione delle attività dell'impresa, con delibera che include almeno:**

- a) i criteri di individuazione delle attività da esternalizzare;**
- b) i criteri di selezione dei fornitori, sotto il profilo della professionalità, dell'onorabilità e della capacità finanziaria;**
- c) l'adozione di metodi per la valutazione del livello delle prestazioni del fornitore (*service level agreement*).**

art. 32

(accordi di esternalizzazione)

1. **nella stipulazione degli accordi di esternalizzazione** le imprese di assicurazione hanno cura di assicurare in particolare che siano soddisfatte le **seguenti condizioni**:

**a) la chiara definizione dell'attività oggetto della cessione, delle modalità di esecuzione e del relativo corrispettivo;**

**b) il fornitore svolga adeguatamente l'esecuzione delle attività esternalizzate nel rispetto della normativa vigente e delle disposizioni dell'impresa;**

c) il fornitore informi tempestivamente l'impresa di qualsiasi fatto che possa incidere in maniera rilevante sulla propria capacità di eseguire le attività esternalizzate in conformità alla normativa vigente e in maniera efficiente ed efficace;

d) il fornitore garantisca la riservatezza dei dati relativi all'impresa ed agli assicurati;

**e) l'impresa abbia facoltà di controllo e accesso all'attività e alla documentazione del fornitore;**

f) il fornitore garantisca l'accesso completo ed immediato dell'isvap ai locali e alla documentazione del fornitore stesso;

**g) l'impresa possa recedere dal contratto senza oneri sproporzionati o tali da pregiudicare, in concreto, l'esercizio del diritto di recesso;**

h) l'impresa possa recedere o modificare il contratto in caso di richiesta dell'isvap;

**i) il contratto non possa essere oggetto di subcessione senza il consenso dell'impresa.**

2. gli accordi di esternalizzazione sono formalizzati in forma scritta.

**art. 33**  
**(controllo sulle attività esternalizzate)**

1. **relativamente alle attività esternalizzate, il sistema dei controlli interni garantisce controlli di standard analoghi a quelli che sarebbero attuati se le attività fossero svolte direttamente dall'impresa.** La politica di gestione dei rischi include i rischi specifici connessi all'esternalizzazione.
2. **ai fini di cui al comma 1, le imprese adottano idonei presidi organizzativi e contrattuali che consentano di monitorare costantemente le attività esternalizzate,** la loro conformità a norme di legge e regolamenti e alle direttive e procedure aziendali, il rispetto dei limiti operativi e delle soglie di tolleranza al rischio fissate dall'impresa e di intervenire tempestivamente ove il fornitore non rispetti gli impegni assunti o la qualità del servizio fornito sia carente.
3. **ferme restando le limitazioni di cui all'articolo 29, le imprese individuano al proprio interno uno o più responsabili delle attività di controllo sulle attività esternalizzate e ne formalizzano compiti e responsabilità.** il numero dei responsabili deve essere proporzionato alla natura e alla quantità delle attività esternalizzate e, nel caso di esternalizzazione delle funzioni di revisione interna, *risk management* e *compliance*, deve trattarsi di soggetti con adeguate caratteristiche di autorevolezza e indipendenza.
4. **le imprese adottano idonee misure per assicurare la continuità della attività in caso di interruzione o grave deterioramento della qualità del servizio reso dal fornitore, inclusi adeguati piani di emergenza o di reinternalizzazione delle attività.**



## **NUOVE DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PRUDENZIALE PER LE BANCHE RIEPILOGO AGGIORNAMENTI**

**Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche  
Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 Banca d'Italia**

### **SEZIONE IV**

#### **ESTERNALIZZAZIONE DI FUNZIONI AZIENDALI (OUTSOURCING) AL DI FUORI DEL GRUPPO BANCARIO**

##### **1. Principi generali e requisiti particolari**

**Le banche che ricorrono all'esternalizzazione di funzioni aziendali presidiano i rischi derivanti dalle scelte effettuate e mantengono la capacità di controllo e la responsabilità sulle attività esternalizzate nonché le competenze tecniche e gestionali essenziali per re-internalizzare, in caso di necessità, il loro svolgimento.**

La decisione di ricorrere all'*outsourcing* per lo svolgimento di determinate funzioni aziendali (anche non importanti) è coerente con la politica aziendale in materia di esternalizzazione.

**In linea con il principio di proporzionalità, tale politica stabilisce almeno:**

☐ il processo decisionale per esternalizzare funzioni aziendali (livelli decisionali; funzioni coinvolte; valutazione dei rischi, inclusi quelli connessi con potenziali conflitti di interesse del fornitore di servizi, e l'impatto sulle funzioni aziendali; valutazione dell'impatto in termini di continuità operativa; criteri per la scelta e la *due diligence* del fornitore);

- ☐ il contenuto minimo dei contratti di *outsourcing* e i livelli di servizio attesi delle attività esternalizzate;
- ☐ le modalità di controllo, nel continuo e con il coinvolgimento della funzione di revisione interna, delle funzioni esternalizzate;
- ☐ **i flussi informativi interni volti ad assicurare agli organi aziendali e alle funzioni aziendali di controllo la piena conoscenza e governabilità dei fattori di rischio relativi alle funzioni esternalizzate;**
- ☐ **i piani di continuità operativa (clausole contrattuali, piani operativi, ecc.) in caso di non corretto svolgimento delle funzioni esternalizzate da parte del fornitore di servizi.**

Ferma restando l'esigenza di assicurare, per ogni tipologia di esternalizzazione, il corretto svolgimento della stessa da parte del fornitore, il buon funzionamento del sistema dei controlli interni e il monitoraggio continuo dell'attività svolta dal fornitore di servizi, nel caso in cui intendano esternalizzare funzioni operative importanti le banche assicurano che siano soddisfatte le seguenti condizioni:

- ☐ nell'accordo scritto tra la banca e il fornitore di servizi sono formalizzati e chiaramente definiti:
  - a) i rispettivi diritti e obblighi; i livelli di servizio attesi, espressi in termini oggettivi e misurabili**, nonché le informazioni necessarie per la verifica del loro rispetto; gli eventuali conflitti di interesse e le opportune cautele per prevenirli o, se non possibile, attenuarli; le condizioni al verificarsi delle quali possono essere apportate modifiche all'accordo; la durata dell'accordo e le modalità di rinnovo **nonché gli impegni reciproci connessi con l'interruzione del rapporto;**

b) i livelli di servizio assicurati in caso di emergenza e le soluzioni di continuità compatibili con le esigenze aziendali e coerenti con le prescrizioni dell'Autorità di vigilanza. Sono altresì stabilite le modalità di partecipazione, diretta o per il tramite di comitati utente, alle verifiche dei piani di continuità operativa dei fornitori.

**Sono inoltre previste clausole risolutive espresse che consentano alla banca di porre termine all'accordo di esternalizzazione in presenza di eventi che possano compromettere la capacità del fornitore di garantire il servizio oppure quando si verifichi il mancato rispetto del livello di servizio concordato;**

☐ il fornitore di servizi:

a) dispone della competenza, della capacità e delle autorizzazioni richieste dalla legge per esercitare, in maniera professionale e affidabile, le funzioni esternalizzate;

b) informa la banca di qualsiasi evento che potrebbe incidere sulla sua capacità di svolgere le funzioni esternalizzate in maniera efficace e in conformità con la normativa vigente; in particolare, comunica tempestivamente il verificarsi di incidenti di sicurezza, anche al fine di consentire la pronta attivazione delle relative procedure di gestione o di emergenza;

c) garantisce la sicurezza delle informazioni relative all'attività della banca, **sotto l'aspetto della disponibilità, integrità e riservatezza; in quest'ambito, assicura il rispetto delle norme sulla protezione dei dati personali.**

- La banca: a) conserva la competenza richiesta per controllare efficacemente le funzioni esternalizzate e per gestire i rischi connessi con l'esternalizzazione, inclusi quelli derivanti da potenziali conflitti di interessi del fornitore di servizi; **in tale ambito, individua, all'interno della propria organizzazione, un responsabile del controllo delle singole funzioni esternalizzate dotato di adeguati requisiti di professionalità ("referente per le attività esternalizzate")**;
- b) acquisisce i piani di continuità operativa del fornitore di servizi o dispone di informazioni adeguate, al fine di valutare la qualità delle misure previste e di integrarle con le soluzioni di continuità realizzate all'interno; □ la banca, i suoi soggetti incaricati della revisione legale dei conti e le Autorità di vigilanza hanno effettivo accesso ai dati relativi alle attività esternalizzate e ai locali in cui opera il fornitore di servizi. Il diritto di accesso per l'Autorità di vigilanza deve risultare espressamente nel contratto, senza oneri aggiuntivi per l'intermediario;
- **la sub-esternalizzazione (ovverosia la possibilità del fornitore di esternalizzare a sua volta una parte delle attività oggetto del contratto di esternalizzazione) non deve mettere a repentaglio il rispetto dei principi e delle condizioni per l'esternalizzazione previste nella presente disciplina; a tal fine**, il contratto con il fornitore di servizi prevede che eventuali **rapporti di sub-esternalizzazione siano preventivamente concordati** con la banca e siano definiti in modo da consentire il pieno rispetto di tutte le condizioni sopra elencate relative al contratto primario, inclusa la possibilità per l'Autorità di vigilanza di avere accesso ai dati relativi alle attività esternalizzate e ai locali in cui opera il sub-fornitore di servizi.

**Disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche**  
**Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 Banca d'Italia**

- Dal punto di vista strategico, un sistema informativo sicuro ed efficiente, è basato su **un'architettura flessibile, resiliente e integrata a livello di gruppo;**
- Valutare almeno annualmente le prestazioni della funzione ICT rispetto alle strategie e agli obiettivi fissati, in termini di rapporto costi / benefici o utilizzando sistemi integrati di misurazione delle prestazioni assumendo gli opportuni interventi e iniziative di miglioramento;
- La sicurezza delle informazioni e delle risorse informatiche è garantita attraverso **misure di protezione a livello fisico e logico, la cui intensità di applicazione è graduata in relazione alle risultanze della valutazione del rischio** (classificazione delle risorse informatiche in termini di sicurezza).

Tali misure sono distribuite su diversi strati, così che un'eventuale falla in una linea di difesa sia coperta dalla successiva ("difesa in profondità"), comprendendo:

- a) i presidi fisici di difesa e le procedure di autorizzazione e controllo per l'accesso fisico a sistemi e dati (ad es., barriere perimetrali con punti di ingresso vigilati, locali ad accesso controllato con registrazione degli ingressi e delle uscite);

- b) la procedura di autenticazione per l'accesso alle applicazioni e ai sistemi: in particolare sono garantiti l'univoca associazione a ciascun utente delle proprie credenziali di accesso, il presidio della riservatezza dei fattori di autenticazione.
- c) La procedura di generazione e di gestione fattori delle credenziali di autenticazione (ad es., password, smart card, token) garantisce che essi siano unici e nella disponibilità esclusiva del legittimo utente assegnatario, fatta salva la possibilità di definire procedure sicure per permettere all'intermediario di accedere a dati aziendali in caso di necessità, in assenza degli utenti abilitati.
- Con particolare riferimento all'esternalizzazione di parte o tutto il sistema presso fornitori al di fuori del gruppo di appartenenza, la scelta è basata su un'analisi del rischio, che considera in primo luogo la stima dei rischi delle risorse e servizi da esternalizzare (ad es., tiene conto della classificazione dei dati e della criticità dell'operatività interessata, valutando in particolare i rischi derivanti dalla perdita del controllo diretto su componenti del sistema informativo e personale critici, nonché dei volumi delle operazioni) e quindi valuta i rischi dei possibili fornitori (ad es., condizioni finanziarie, posizionamento sul mercato, qualità e turnover del management e del personale, capacità di gestire la continuità operativa e di fornire accurati e tempestivi report direzionali sull'attività svolta, competenza ed esperienza, qualità e sicurezza nonché economicità e maturità, in un adeguato orizzonte temporale, della fornitura), la qualità dei sub-fornitori, la ridondanza delle linee di comunicazione utilizzate nonché l'affidabilità, la sicurezza e la scalabilità delle tecnologie adottate.

Nell'elaborazione del modello architetturale e delle strategie di esternalizzazione vanno considerati approcci tesi a contenere, per quanto possibile, il grado di dipendenza da specifici fornitori e partner tecnologici esterni al gruppo bancario (c.d. vendor lock-in), salvaguardando la possibilità di sostituire la fornitura con un'altra funzionalmente equivalente (ad es., privilegiando il ricorso a standard aperti per le connessioni, la memorizzazione e lo scambio di dati, la cooperazione applicativa) e prevedendo opportune exit strategies (1). Tali valutazioni tengono conto del principio di proporzionalità e dell'opportunità, per le banche di maggiore dimensione, di mantenere all'interno della banca o del gruppo competenze professionali per gestire una transizione tra modelli di *sourcing* in caso di grave necessità.

- Il mantenimento nel tempo da parte del fornitore delle condizioni necessarie a fornire un servizio rispondente alle esigenze e conforme alle norme è assicurato attraverso idonei strumenti contrattuali e procedure di controllo.
- Anche l'acquisizione di licenze software per prodotti installati sul proprio sistema, a supporto di importanti processi aziendali trasversali, può introdurre forme di dipendenza dal fornitore, a seguito di vincoli tecnologici o contrattuali che impongano il ricorso al fornitore o a società collegate per la manutenzione o rendano assai ardua la sostituzione del prodotto. Tali considerazioni rientrano tra gli elementi essenziali nel processo di selezione delle soluzioni software.

### Accordi con i fornitori e altri requisiti

Nei contratti con i fornitori di sistemi e servizi ICT sono disciplinati al minimo i seguenti aspetti:

- a) l'obbligo per il fornitore di servizi di osservare la *policy* di sicurezza informatica aziendale, per quanto applicabile; il fornitore provvede al trattamento dei dati in accordo con il loro livello di classificazione, con particolare riferimento alla riservatezza;
- b) la proprietà di dati, software, documentazione tecnica e altre risorse ICT, con l'esclusiva per l'intermediario sui dati inerenti la clientela e i servizi ad essa forniti;
- c) la periodica produzione delle copie di *backup* del sistema informativo (database, transazioni, log applicativi e di sistema); **l'intermediario può accedere alle copie di backup su richiesta;**
- d) la ripartizione dei compiti e delle responsabilità attinenti i presidi di sicurezza per la tutela di dati, applicazioni e sistemi; i presidi sono riferiti alle principali minacce interne ed esterne, anche attraverso internet;
- e) le procedure di comunicazione e coordinamento in caso di incidenti di sicurezza informatica e di continuità operativa;
- f) la definizione di livelli di servizio coerenti con le esigenze delle applicazioni e dei processi aziendali che si avvalgono dei servizi externalizzati

- g) la predisposizione di misure di tracciamento idonee a garantire l'*accountability* e la ricostruibilità delle operazioni effettuate, almeno con riferimento alle operazioni critiche e agli accessi a dati riservati;**
- h) la possibilità per l'intermediario di conoscere l'ubicazione dei *data center* e una indicazione del numero di addetti con accesso ai dati riservati o alle componenti critiche; tali informazioni sono periodicamente aggiornate dal fornitore di servizi;**
- i) l'obbligo per il fornitore di servizi, una volta concluso il rapporto contrattuale e trascorso un periodo di tempo concordato, di eliminare – facendo uso di opportuni strumenti e capacità tecniche, debitamente documentati – qualsiasi copia o stralcio di dati riservati di proprietà dell'intermediario e presente su propri sistemi o supporti, in modo da escludere qualunque accesso successivo da parte del proprio personale o di terzi.**



### **3. LE SCELTE “TATTICHE” E “STRATEGICHE” DEL FONDO PENSIONE**

- **make or buy?**
- **outsourcing: scelta reversibile o irreversibile ?**
- **situazione del gruppo aziendale di riferimento?**
- **dimensioni del fondo pensione : orientamenti Covip**
- **prima esternalizzazione o sostituzione del service**
- **organici del fondo pensione attuali e prospettici**
- **la qualità degli organici attuali e prospettici del fondo pensione**

#### **4. LE PROBLEMATICHE CONNESSE CON L'ESTERNALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA AMMINISTRATIVE E LA SOSTITUZIONE DEL SERVICE**

- attività "residue" in capo al fondo pensione post esternalizzazione. Organico del fondo pensione post esternalizzazione
- "ostilità" del service uscente
- attività di migrazione : quadratura dei dati – costi extra
- validazione dei dati
- go live : 31.12?
- team della migrazione
- nuovi sla – ola – manuali operativi – mansionari nel bando o post bando?
- lista contatti, privacy, customer care
- i requisiti dimensionali del service : A.T.I. , Rete d'impresa, Fatturato minimo?

## **5. LE CARATTERISTICHE DELLA “GARA” E DEL CAPITOLATO TECNICO**

**tipo di gara: evidenza pubblica, invito ad offrire,ecc..**

**“accordo quadro” di Gruppo**

**capitolato dei servizi richiesti (?)**

**contratto di service allegato al Bando (?)**

**“elasticita’ ” nella redazione degli sla post aggiudicazione**

**ati o partership ?**

**subappalto?**

**offerta modulare ? : full outsourcing – licenza d’uso – riduzione dei servizi**

**durata del contratto**

**garanzie richieste al service**

*Relatore: Giuseppe Cerati - Parametrica Pension Fund*

**tempi della migrazione**

**configurazione dei costi ricorrenti: cosa ricomprendono? da quando decorrono**

**manutenzione evolutiva del sistema informativo**

**costi di start up**

**costi in caso di cessazione delle servizio – exit**

**le coperture assicurative o cauzionali : massimali, franchigie, ecc.**

**certificazione dei processi, modello 231/01, controllo interno, organismo di vigilanza, documento sulla politica di gestione dei conflitti di interessi**

**servizi aggiuntivi a valore aggiunto : ad esempio: consulenza fiscale e giuridica, votazioni assemblee, back funzionale, gestione documentale, archivio, formazione, ecc,**

**piani di business continuity e disaster recovery – data privacy**

**la griglia dei prezzi**

**Le attività extracapitolato**

**gara parametrica o multiparametrica ?**

\*\*\*

## **5.BIS LA SELEZIONE DEL SERVICE - ELEMENTI CHIAVE**

**In linea generale i principi generali sul tema risiedono in norme di rango “secondario” (circolari, norme comportamentali, ecc).**

**La disciplina e' quindi assai frammentata**

**Non vi sono indicazioni operative univoche e coordinate a cui fondi pensione devono attenersi nel durante e nella fase di sostituzione del service;**

**Ogni fondo pensione opera con regole proprie**

Sarebbe opportuno disciplinare:

**I) assessment del sistema informativo**

**obbligo di una periodica attività di assessment del s.i. a cura di ogni fondo pensione congiuntamente tra responsabile del fondo, funzione del controllo interno e collegio sindacale.**

**Esigenza del check-up**

- nell'ambito del processo di **pianificazione** e controllo dei sistemi it
- in situazioni di **criticità nella erogazione dei processi di servizio** per identificare le vere origini dei malfunzionamenti e distinguere tra responsabilità dovute al sistema e altre cause
- quando è avvertibile una situazione di **crisi interna al sistema informativo** e si vogliono correggere o prevenire malfunzionamenti del sistema
- quando sono in corso **fusioni o riorganizzazioni** di fondi pensione
- quando si vuole **aumentare l'efficienza e l'efficacia** dell'it nella organizzazione
- lo sviluppo delle **tecnologie informatiche** è coerente con la strategia della organizzazione in esame?

- quanto si spende per l'it?
- gli investimenti effettuati e previsti sono in linea con le effettive esigenze di miglioramento dei processi di servizio?
- come si posizionano i sistemi it rispetto a organizzazioni dello stesso settore?

### **Altri elementi**

- l'ambiente tecnologico e le risorse sono adeguati ai livelli di spesa e di servizio richiesti, hanno la possibilità di evolvere nel tempo per adattarsi ai nuovi livelli di complessità ?
- le soluzioni applicative offerte rispecchiano le aspettative dell'utenza, sono adeguate alla sua capacità di interagire con la automazione, sono supportate dalla appropriate soluzioni gestionali?

### **II) redazione di un periodico modello di autovalutazione del sistema informativo con parametri predefiniti da covip (griglia) che consentano di valutare :**

- **vita “residua” della piattaforma tecnologica e del gestionale in uso**
- **scalabilità del s.i.**
- **implementabilità del gestionale - facilità**
- **parametrizzazione**

*Relatore: Giuseppe Cerati - Parametrica Pension Fund*



- **portabilita' della base dati**
  - **accessibilita'** in remoto
  - **fruibilita'** dei dati in tempo reale (on demand) e a costo zero ("da chiunque". chiarimenti)
  - **confidenzialita'** dei dati : solo alcuni utenti autorizzati possono accedere a informazioni pertinenti
  - **certezza dei dati**: base dati corretta, non modificabile e non "sovrascrivibile"
  - **storicizzazione dei dati: no a dati semoventi**
  - **tracciabilita' del data entry e storicizzazione** delle variazioni dei dati e non la loro "sovrascrittura"
- procedure di integrita' dei dati certificate**: protezione contro danneggiamenti o modifiche dolose o colpose; attuale e storica con le connesse variazioni dei dati non come stock attuale ma come flusso storico anche delle variazioni

**procedure di business continuity certificate**

**III) da introdurre nei contratti di service.....**

- a) produzione per il f.p. di un flusso mensile di back-up funzionale slegata dal software con requisiti minimi condivisi: anagrafiche, zainetti fiscali, contribuzione, anticipazioni e riscatti trasferimenti in/out, beneficiari, pignoramenti e cessioni del quinto, ecc.
- b) la possibilita' della licenza d'uso del gestionale in luogo dell'outsourcing totale a costi determinabili

- c) l'obbligo di certificazione dei dati nel passaggio dei dati tra service cedente e service cessionario dei dati
  - d) regole nella migrazioni dei dati tra service cedente e cessionario e tra service e fondo pensione
- obbligo di manutenzione di legge evolutiva e istituzionale del software;
- e) individuazione dei dati sensibili e criterio di proporzionalità

Il fondo pensione e' proprietario dei dati in ogni momento e per ogni evenienza:

- a) nei processi di reinternalizzazione parziale e totale delle attività
- b) nei processi di aggregazione dei fondi pensione e quindi la "fusione" dei s.i.
- c) sostituzione del service ottimizzando i costi di start up
- d) supporto (onere della prova) nel potenziale contenzioso individuale e collettivo con gli aderenti

## **6. IL CONTESTO ATTUALE E PROSPETTICO DOVE OPERANO I SERVICE AMMINISTRATIVI**

### **PREMESSE**

- I) LA SITUAZIONE DEL MERCATO DEI SERVIZI AMMINISTRATIVI E' IN MOVIMENTO LATO DOMANDA E LATO OFFERTA DEI SERVIZI**

**SI ASSISTE A “SPOSTAMENTI DI STRATEGIE” CONTRADDITTORIE**

- II) LATO OFFERTA SERVICE AMMINISTRATIVO:** RAFFORZAMENTO DELLE SITUAZIONI ESISTENTI – CONCENTRAZIONE – CRESCITA DIMENSIONALE – AMPIAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI: SERVIZI TECNOLOGICI, ARCHIVIAZIONE DIGITALE DATI, CONSULENZA LEGALE TRIBUTARIA, FORMAZIONE, ASSISTENZA AGLI ORGANI DI GOVERNANCE DEL FONDO, ASSISTENZA ATTIVITA' DI RIORGANIZZAZIONE DEL FONDO, ECC.

### **III) LATO DOMANDA FONDI PENSIONE:**

DOMANDA DI SERVIZI AD AMPIO RAGGIO IN CRESCITA

- RAZIONALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' DA PARTE DI PRIMARI GRUPPI BANCARI E ASSICURATIVI: **IL SERVICE UNICO DI GRUPPO** (FUSIONE TRA FONDI)

#### PER CONTRO

ALCUNE SITUAZIONI VOLGONO VERSO LA PRESENZA DI DUE SERVICE AMMINISTRATIVI NELLO STESSO FONDO PENSIONE – REINTERNALIZZAZIONI DI ATTIVITA'

- LICENZA D'USO – PERSONALE DISPONIBILE NEL GRUPPO DI RIFERIMENTO E PRESSO IL FONDO

B.I. PER LA PROMOZIONE DEL WELFARE AZIENDALE

IV) **CARATTERISTICHE PERCEPITE DELLE ATTIVITA DI SERVICE AMMINISTRATIVO:**  
ATTIVITA' RIPETITIVA, SOGGETTA A NUMEROSI CONTROLLI CHE RIDUCONO IL MARGINE DI ERRORE E QUINDI RISCHIO OPERATIVO E REPUTAZIONALE (?)

V) **LE CARATTERISTICHE REALI DELLE ATTIVITA' DI SERVICE AMMINISTRATIVO**

SERVIZIO EFFICIENTE

ADEGUATO ALLE ESIGENZE DEL FONDO E DEGLI ISCRITTI

DUTTILE

QUALIFICATO E TEMPESTIVO : RITA, PRIVACY, ECC.

LOGICA "ALL INCLUSIVE"

## **OBIETTIVI DELLA ESTERNALIZZAZIONE:**

- 1) Avvalersi di elevate professionalità interdisciplinari e di sistemi informatici complessi

CORE BUSINESS SERVICE (NULLA QUESTIO), COMPETENZE LEGALI (LAVORISTICHE, SUCCESSORIE, PRIVACY, TRIBUTARIE, ORGANIZZATIVE, GESTIONALI, INFORMATICHE (DATA PRIVACY), ECC.

2) Ottimizzare il costo del servizio

LA DOMANDE ESSENZIALI A CUI DEVONO RISPONDERE I FONDI PENSIONE:

1) QUALE E' IL LIVELLO DEL SERVIZIO ATTESO IN RELAZIONE ALLE SOGLIE DI RISCHIO PREDEFINITE DAL FONDO PENSIONE

2) STABILITA LA SOGLIA DI RISCHIO: SPENDO TROPPO O TROPPO POCO?

EQUAZIONI

SERVIZIO "INDUSTRIALE" = prezzi in ribasso / livelli di servizio in ribasso

SERVIZIO PERSONALIZZATO = prezzo in "rialzo" (o perlomeno non in ribasso) / livello di servizio in crescita

SERVIZIO PERSONALIZZATO A PREZZO BASSO : N.A.

\*SERVIZIO PERSONALIZZATO: ASSISTENZA INTEGRATA AMMINISTRATIVA, CONTABILE, FISCALE, GIURIDICA, GESTIONALE, INFORMATICA, DIREZIONALE NELLA LOGICA “ALL INCLUSIVE”



## **CONGRUITA' DEL SERVIZIO IN RELAZIONE AL PREZZO PRATICATO**

L'economicità del servizio non deve essere il solo, o il preponderante, fattore per la scelta del service (parametrica o multiparametrica)

- 1) valutare se il prezzo praticato è congruo rispetto alla “normale” organizzazione e gestione del servizio amministrativo o se denota evidenti incongruità che potrebbero celare futuri possibili disservizi (Cfr. disciplina degli appalti pubblici/eccessi di ribasso, politiche gestione acquisti nelle società quotate);
- 2) Gli organi di controllo del fondo devono valutare oltre alla mera congruità della parte contabile, anche l'organizzazione della società di service con l'individuazione dell'organigramma dedicato al singolo fondo e con le professionalità di riferimento. Occorre, inoltre, verificare che quanto esposto nell'offerta corrisponde alla attività effettivamente dichiarate.

### 3) Valutare la congruità/opportunità di subappalti:

- Localizzazione del subappalto (Italia o estero)
- Costo del subappalto
- Organizzazione del subappalto

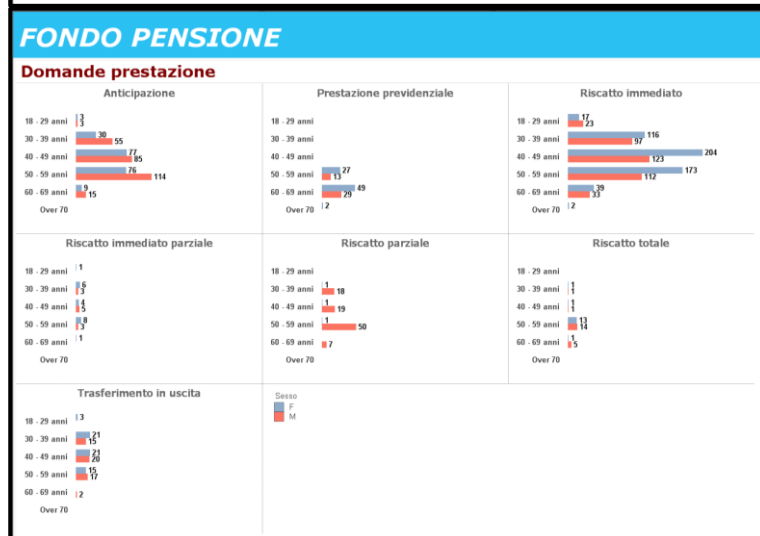
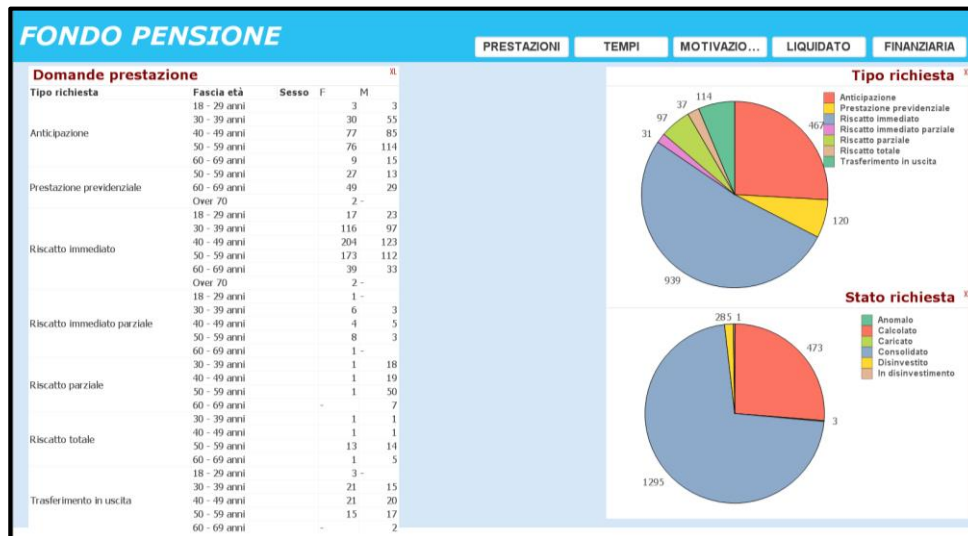
### **PROPRIETA' E DISPONIBILITA' DEI DATI**

- 1) certezza che in qualsiasi momento si possa rientrare in possesso dei dati (predefinire un tracciato standard di migrazione dei dati da compilare, da parte del service, periodicamente – ogni 3/6 mesi – da notificare al fondo)
- 2) accedere, leggere, estrarre, esportare, IN AUTONOMIA in qualsiasi momento dati e/o report senza dover fare intervenire il service (c.d. autonomia operativa)
- 3) definire in modo preciso le modalità di back up e disaster recovery e data protection
- 4) switch da full outsourcing a licenza d'uso e viceversa

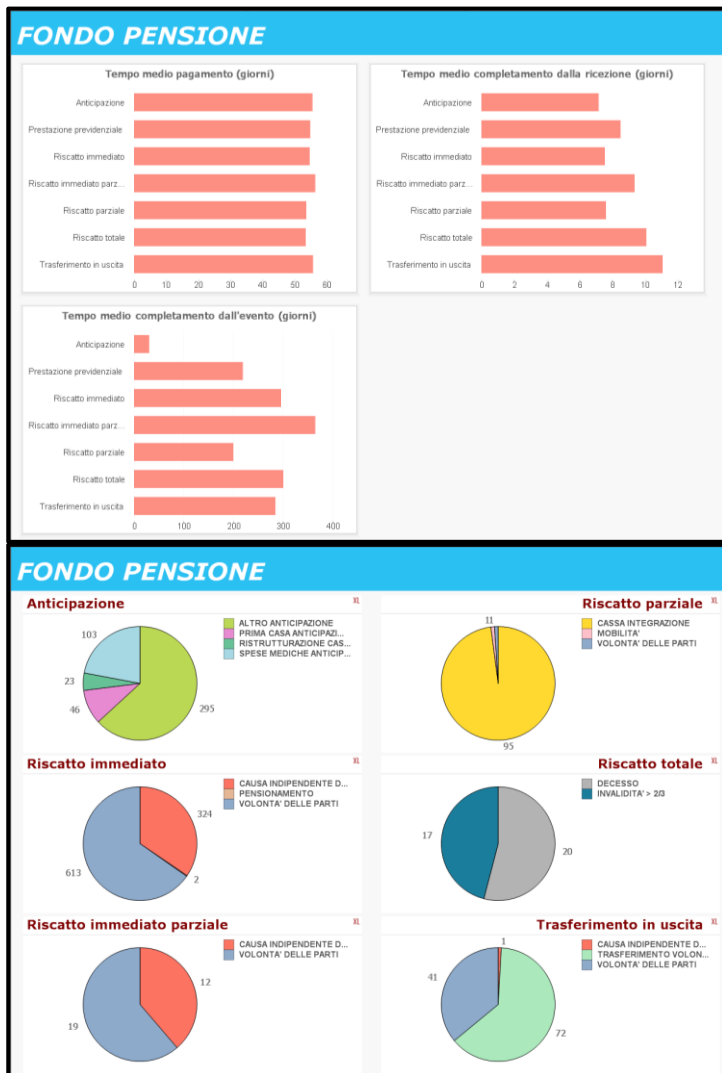
## **SERVIZI AVANZATI**

- 1) business intelligence per la miglior gestione delle esigenze degli associati (servizi aggiuntivi in base alle richieste/esigenze degli iscritti; convenzioni per attività sportive, per viaggi, per sanità, per istruzione,...)
- 2) Business intelligence per migliorare le attività tipiche dei fondi (analisi dei costi/benefici, performances, ecc.)

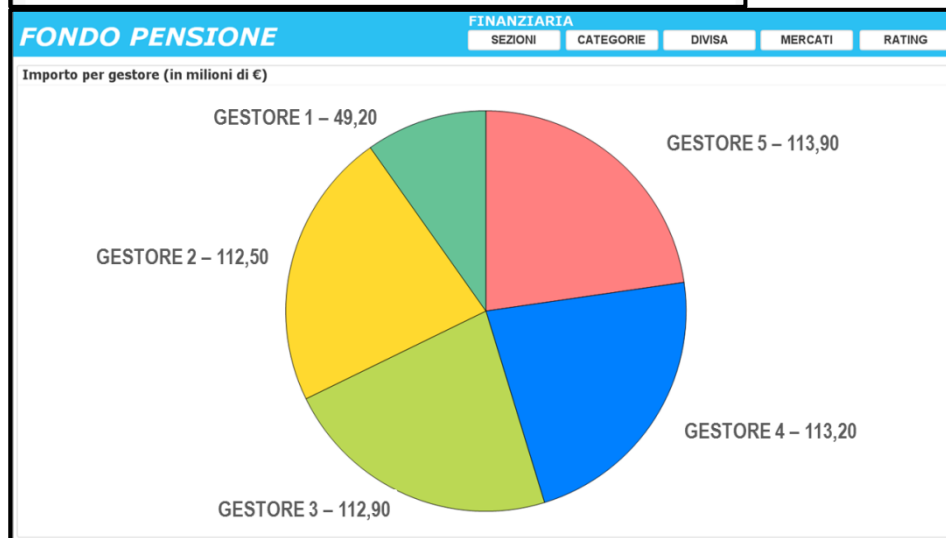
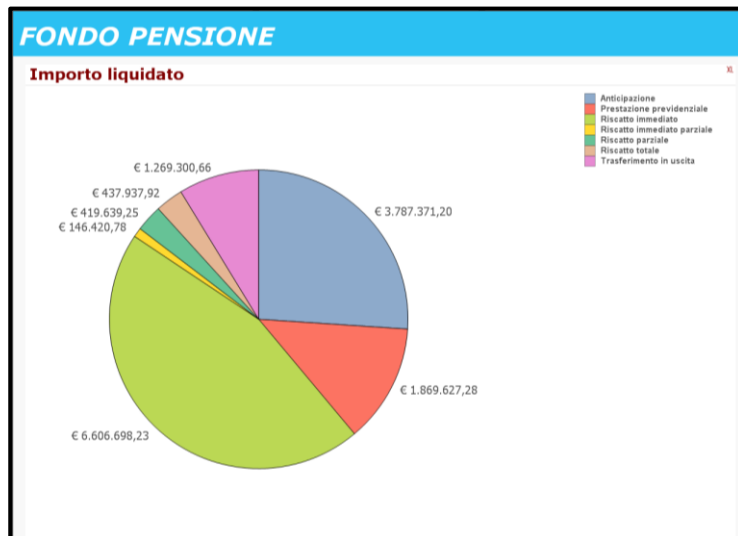
1	ADERENTI	INDICATORI PER ETA', SESSO, RESIDENZA, MONATANTE MEDIO, VERSAMENTO ANNUO, ANTICIPI RICHIESTI, AZIENDA APPARTENENZA
2	PATRIMONIO/MONTANTE	PER ETA' E PROIEZIONE PER ARRIVARE A 67 ANNI
3	PATRIMONIO/MONTANTE	PER AZIENDE DI APPARTENENZA
4	MONTANTE DIVISO PER I COMPARTI	IN RAPPORTO ALL'ETA'
5	TRASFERIMENTI IN/OUT	IN BASE ALL'ETA', TERRITORIALITA', AZIENDA APPARTENENZA
6	ANTICIPI	PER TIPOLOGIA, ETA', RESIDENZA , AZIENDA
7	RENDIMENTO DEI COMPARTI	
8	COMPOSIZIONE DEI COMPARTI	NUMERO ADERENTI, IMPORTO MONTANTE,
9	COMPOSIZIONE FINANZIARIA DEI COMPARTI	TITOLI IN PORTAFOGLIO VALORE FINE MESE
10	RISCATTI	PER ETA', TIPOLOGIA (PENSIONAMENTO 100%, 50/50) PER AZIENDA
11	CESSIONE DEL QUINTO, PIGNORAMENTI, VINCOLI	PER ETA', RESIDENZA, AZIENDA,
12	SWITCH DI COMPARTO	PER ETA', RESIDENZA, AZIENDA,
13	TEMPI DI GESTIONE DELLE PRATICHE	PER TIPOLOGIA, ETA', RESIDENZA , AZIENDA



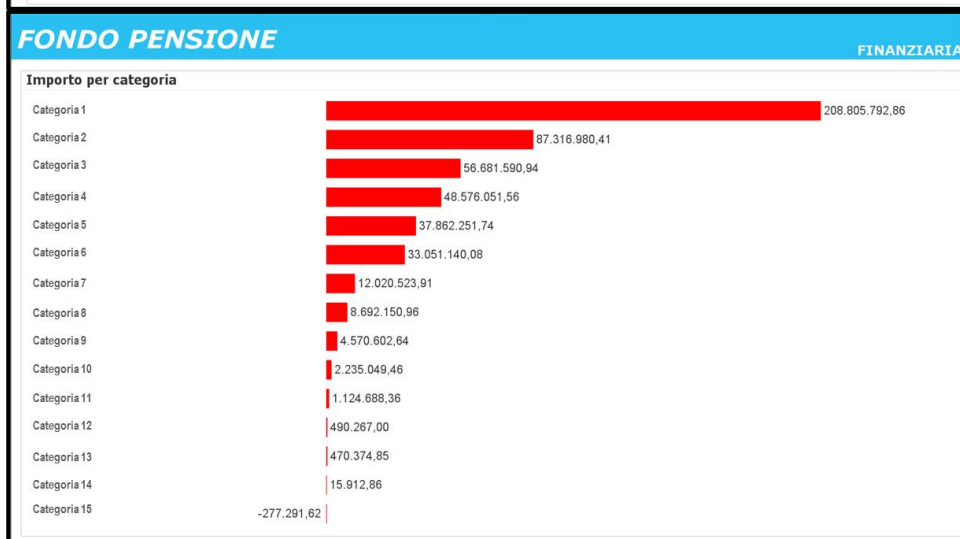
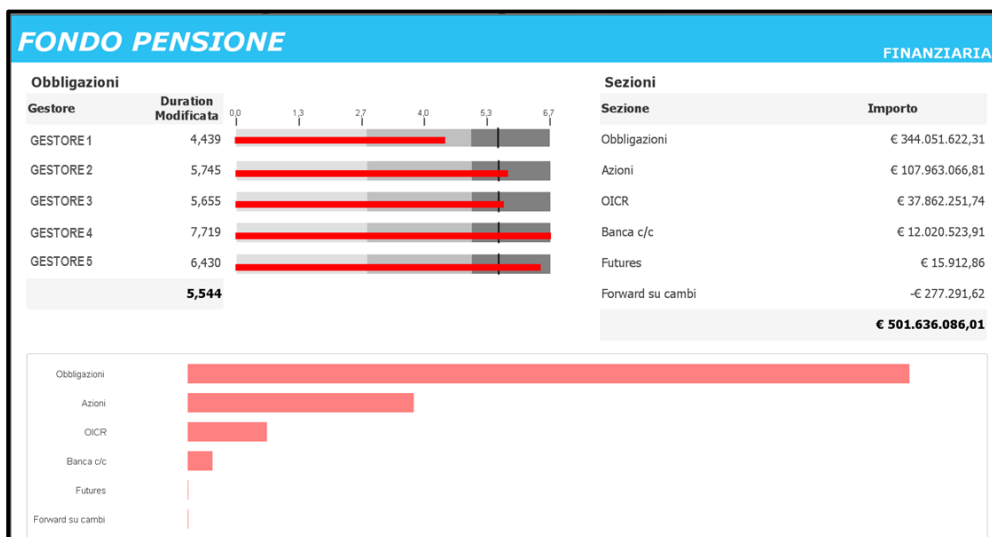
Relatore: Giuseppe Cerati - Parametrica Pension Fund



Relatore: Giuseppe Cerati - Parametrica Pension Fund

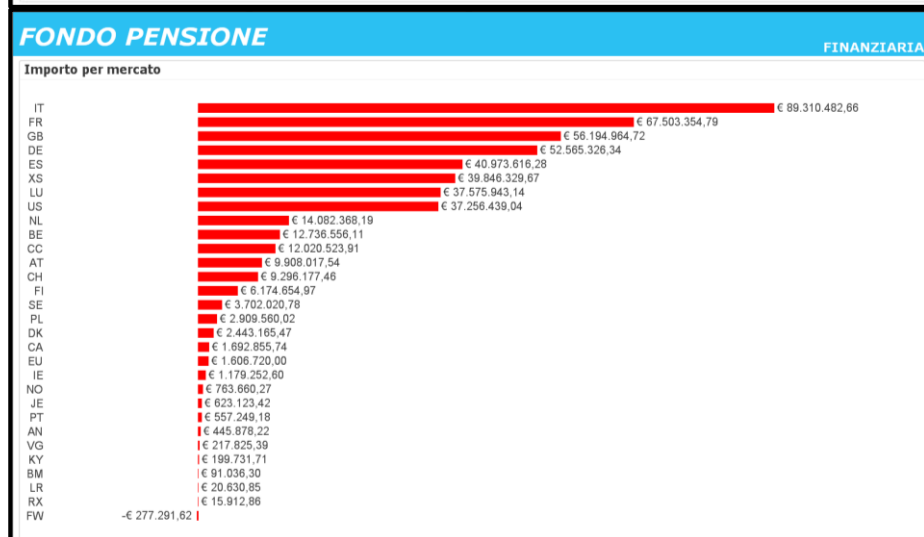


**Relatore: Giuseppe Cerati - Parametrica Pension Fund**



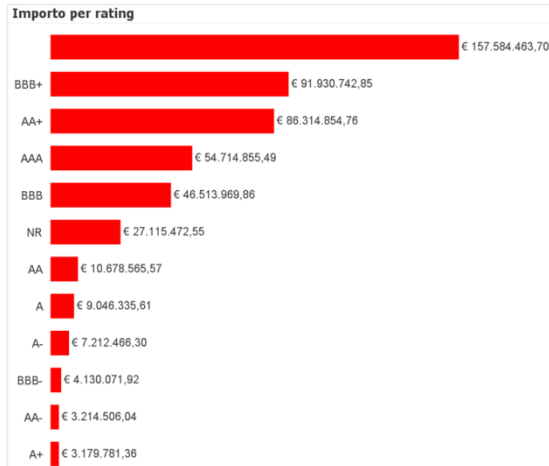
**Relatore: Giuseppe Cerati - Parametrica Pension Fund**





Relatore: Giuseppe Cerati - Parametrica Pension Fund

FONDO PENSIONE			FINANZIARIA
Rating per Gestore			
gestore	rating	Importo	
GESTORE 1		€ 39.277.696,74	
	BBB+	€ 29.322.932,34	
	AA+	€ 19.380.676,78	
	AAA	€ 10.173.301,65	
	BBB	€ 8.296.728,84	
	AA	€ 2.903.055,06	
	NR	€ 1.837.180,48	
GESTORE 2	A	€ 1.276.340,16	
		€ 38.477.332,07	
	AAA	€ 19.414.145,23	
	AA+	€ 19.286.328,34	
	BBB+	€ 18.543.543,19	
	NR	€ 9.509.548,25	
	BBB	€ 7.766.612,45	
GESTORE 3	A	€ 920.207,25	
		€ 42.736.773,03	
	AA+	€ 21.929.012,62	
	BBB+	€ 20.083.308,05	
	AAA	€ 12.414.069,14	
	BBB	€ 6.829.785,70	
	NR	€ 4.866.222,76	
GESTORE 4	AA	€ 3.606.060,77	
	A	€ 713.012,61	
		€ 36.443.120,93	
	AA+	€ 35.718.827,03	
	BBB+	€ 35.718.827,03	
	BBB	€ 35.718.827,03	
	AA	€ 35.718.827,03	



## **DOVE VA IL SETTORE DEI SERVICE AMMINISTRATIVI ?**

La tendenza sempre più basata su:

- servizio professionale che trasforma il service amministrativo in servizio di consulenza gestionale/direzionale;
- Adattabilità dei sistemi informatici a un costo accettabile e in tempi rapidi;
- Andamento dei prezzi nel medio lungo periodo: tendenzialmente al “rialzo”;
- Licenza d’uso, reinternalizzazione delle attività;

In tale contesto occorre:

- a) definire gli obblighi informativi nei confronti degli organi di governance e del responsabile e non lasciarli a mere valutazioni discrezionali
- b) obbligare tutte le funzioni di controllo ad un relazione comune specifica sul funzionamento dei service
- c) previsione dell’obbligo di certificazione dei dati in caso di estrazioni
- d) definizione delle modalità standard e dei tempi di migrazione dei dati in caso di cambio di service

## **SECONDA PARTE**

### **Esteralizzazione dei servizi amministrativi: procedure e responsabilità Dalle convenzioni agli sla: la proceduralizzazione**

### **A) Circolare Covip 22 novembre 2001**

*“(...) Le indicate attività amministrative, ancorché rese oggetto di outsourcing, restano comunque ascritte alla complessiva sfera di competenza del soggetto fondo pensione. In tale contesto, risulta evidente la doverosità, per gli esponenti del fondo di garantire un elevato **grado di efficacia al sistema dei controlli esercitati sulla qualità dei servizi amministrativi esternalizzati, con particolare riferimento alle complesse connessioni operative con i servizi resi dagli altri soggetti** ai quali la legge affida specifici compiti inerenti al complessivo funzionamento del progetto di previdenza complementare.”*

**b) Regolamento n. 20 Isvap del 26 marzo 2008**

**Regolamento recante disposizioni in materia di controlli interni, gestione dei rischi, compliance ed esternalizzazione delle attività delle imprese di assicurazione, ai sensi degli articoli 87 e 191, comma 1, del decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209 – codice delle assicurazioni private**

**capo viii – disposizioni in materia di esternalizzazione  
sezione i - condizioni per l'esternalizzazione  
art. 29  
(esternalizzazione di attività)**

1. Le imprese possono concludere accordi di esternalizzazione a condizione che la natura e la quantità delle attività esternalizzate e le modalità della cessione non determinino lo svuotamento dell'attività dell'impresa cedente.

(...)

**3.L'esternalizzazione non esonera in alcun caso gli organi sociali e l'alta direzione dell'impresa dalle rispettive responsabilità.**

**c) NUOVE DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PRUDENZIALE PER LE BANCHE RIEPILOGO  
AGGIORNAMENTI**

**Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 –Banca D'Italia**

*SEZIONE IV*

ESTERNALIZZAZIONE DI FUNZIONI AZIENDALI (*OUTSOURCING*) AL DI FUORI DEL GRUPPO  
BANCARIO

(...)

**La banca, attraverso il ricorso all'esternalizzazione, non può:**

**☐ delegare le proprie responsabilità, né la responsabilità degli organi aziendali.**

## D) LA DELIBERA COVIP 4 DICEMBRE 2003

### L'assetto organizzativo

(...) La strutturazione di un **adeguato assetto organizzativo** e di un efficiente sistema di controlli interni costituisce una delle **principali attribuzioni degli organi preposti allo svolgimento di funzioni amministrative, direttive e di controllo nell'ambito** dei fondi pensione negoziali.

In proposito si osserva come le **scelte relative alla configurazione della struttura organizzativa dei predetti fondi risultino condizionate dai vincoli posti** dal legislatore in tema di attività il cui svolgimento, in omaggio ad esigenze di separatezza e specializzazione, **deve essere conferito a soggetti terzi (gestione delle risorse finanziarie, funzione di banca depositaria, assicurazione delle rendite, ecc.)** e dalla tendenza pressoché generalizzata ad affidare in regime di **outsourcing** anche funzioni riferibili alla **gestione amministrativa e contabile**.



In particolare, **la numerosità degli incarichi svolti in outsourcing** (alimentata peraltro dalla prassi di affidare la gestione del patrimonio ad una pluralità di intermediari), **unitamente all'esigenza di conservare in seno al fondo concrete capacità decisionali e di controllo, impone l'adozione di un modello organizzativo proiettato a privilegiare funzioni di coordinamento e di monitoraggio delle attività gestionali**, con specifico riguardo alla progettazione ed alla verifica dei flussi informativi, alla definizione degli standard qualitativi e quantitativi dei servizi esternalizzati alla valutazione dell'adeguatezza delle procedure e delle risorse impiegate dai fornitori di servizi.

L'organo di amministrazione e la direzione generale potranno sovrintendere più efficacemente al complessivo funzionamento del fondo se le attività e i relativi tempi di svolgimento corrispondono a **prassi operative, meglio se definite in formali procedure**, avendo cura di perseguire obiettivi strategici quali l'efficienza e l'efficacia operativa, il contenimento dei costi e la tutela sostanziale degli interessi degli iscritti, nel rispetto delle disposizioni normative e contrattuali che governano i rapporti tra i diversi attori.

In tale contesto, si richiama l'attenzione dei componenti gli organi collegiali sulla necessità che l'assetto organizzativo interno del fondo, **con particolare riferimento al sistema informativo ed a quello delle rilevazioni contabili e gestionali, nonché alle risorse umane incaricate di curare le funzioni operative e di controllo, sia configurato in modo adeguato alle caratteristiche del fondo** e, comunque, tale da assicurare che lo svolgimento delle attività gestionali avvenga nel rispetto dei criteri di sana e prudente gestione.

## **IL PENSIERO DELLA COVIP – DELIBERAZIONE COVIP DEL 2003**

**“Le numerose attività date in outsourcing impongono ai fondi di adottare un modello organizzativo che :**

- privilegi funzioni di coordinamento e monitoraggio delle attività gestionali;
- **adotti sistemi informativi capaci di valutare in termini quantitativi e qualitativi le attività esternalizzate con riferimento particolare al tempo e alle modalità operative di erogazione;**
- valuti l'adeguatezza delle procedure utilizzate.

**il sistema informativo deve permettere l'affidabile e tempestiva disponibilità di informazioni complete**

➤ **il sistema informativo deve essere idoneo e adeguato al contesto**

- area dei destinatari
- flussi contributivi
- tipologia di prestazioni fornite

- **e' una condizione essenziale per consentire il corretto esercizio dei propri compiti da parte di:**
- strutture amministrative
  - strutture gestionali
  - strutture di controllo

**F) AUTOVALUTAZIONE DELLE FORME PENSIONISTICHE COMPLEMENTARI SULLA BASE DELL'ATTIVITÀ ISPETTIVA DI COVIP (CIRCOLARE COVIP NR.2604 DEL 17 MAGGIO 2011)**

**3. l'assetto organizzativo: la struttura organizzativa ed operativa**

**3.1 i rilievi nella circolare covip nr. 2604 del 17 maggio 2011**

	<b>negoziali</b>	<b>Aperti</b>	<b>pip</b>	<b>preesistenti</b>
	<u>dipendenza funzionale e/o strumentale del fondo dal gestore amministrativo (ad esempio, detenzione di archivi da parte del gestore senza possibilità di consultazione remota, inadeguato livello di autonomia tecnico operativa rispetto alle procedure</u>			

*Relatore: Giuseppe Cerati - Parametrica Pension Fund*

	<b>negoziali</b>	<b>Aperti</b>	<b>pip</b>	<b>preesistenti</b>
	<u>dell'outsourcer,</u> <u>assunzione da parte</u> <u>del service di scelte</u> <u>contabili/amministrativ</u> <u>e non concordate con</u> <u>il fondo, difficoltà di</u> <u>interlocuzione con il</u> <u>service).</u>			
	<u>mancata verifica circa</u> <u>l'inadeguatezza delle</u> <u>procedure</u> <u>informatiche del fondo</u> <u>rispetto alla possibilità</u> <u>di conoscere "in</u> <u>remoto" dati ed</u> <u>informazioni sulla</u> <u>attività gestite in</u> <u>outsourcing:</u> ✓ nell'ambito delle attività finanziarie (saldi e movimenti			

Relatore: Giuseppe Cerati - Parametrica Pension Fund

	<b>negoziali</b>	<b>Aperti</b>	<b>pip</b>	<b>preesistenti</b>
	<p>di c/c, portafoglio titoli, operazioni di compravendita, dati sul benchmark, ecc.);</p> <p>✓ nell'ambito dell'attività amministrativa (assenza di dispositivi di sicurezza per segnalare l'approssimarsi o il superamento dei limiti temporali previsti dalla normativa per la liquidazione delle prestazioni).</p>			

*Relatore: Giuseppe Cerati - Parametrica Pension Fund*

	<b>negoziali</b>	<b>Aperti</b>	<b>pip</b>	<b>preesistenti</b>
	mancata rilevazione di deficit organizzativi nel sistema di archiviazione della documentazione.		<p>inadeguatezza nella gestione degli archivi.</p> <p>mancata o carente vigilanza sull'adeguatezza operativa della gestione degli archivi, anche se conferita a società esterna.</p>	

### **3.3 check list: cosa fare ...**

1. le attività assegnate in outsourcing devono risultare da appositi contratti, convenzioni e sla.
2. la struttura del fondo deve essere in grado, per risorse disponibili e competenze, di valutare l'attività del service amministrativo e di suggerire eventuali indicazioni ed orientamenti operativi in merito alle seguenti attività:
  - trattazione e valutazione di merito delle anticipazioni;
  - trattazione e valutazione di merito delle altre prestazioni (in capitale, rendita e/o entrambe);
  - previsioni dei flussi finanziari in entrata ed in uscita (correlati ai flussi contributivi ed alla liquidazione delle prestazioni);
  - redazione delle scritture contabili e del bilancio.
3. il fondo deve disporre di adeguate procedure informatiche, che consentano alla sua struttura di acquisire in remoto dati ed informazioni sulle attività gestite in outsourcing; ad esempio:
  - accedere in remoto ai saldi ed ai movimenti dei conti correnti;
  - verificare in remoto le operazioni di compravendita poste in essere dai gestori ed il portafoglio titoli;
  - verificare in remoto i dati sul benchmark e simili;



- verificare in remoto l'approssimarsi od il superamento dei limiti temporali previsti dalla normativa per la liquidazione delle prestazioni;
- verificare il blocco nei pagamenti delle prestazioni pensionistiche nel caso di pignoramenti e cessioni del quinto;
- verificare la corretta memorizzazione della designazione dei beneficiari.

## **IL SERVICE AMMINISTRATIVO**

- 1. le attività assegnate al service amministrativo devono risultare da apposita convenzione (ps: monitoraggio della scadenza dei contratti).**
- 2. la convenzione deve puntualmente definire le attività incluse nel capitolato e quelle extra capitolato.**
- 3. le risorse umane, che il service amministrativo dedica allo svolgimento delle funzioni e delle attività delegate, deve essere in possesso delle necessarie competenze.**
- 4. le procedure amministrative e contabili vengono adottate dal service amministrativo, previo confronto e condivisione con il fondo (fase di start up).**
- 5. devono essere dettagliate e formalizzate eventuali deleghe per:**
  - **l'invio delle comunicazione periodiche od occasionali agli iscritti /associati;**

- l'invio di segnalazioni statistiche a covip;
- l'invio di altre segnalazioni agli iscritti / associati ed alle fonti istitutive.

#### 4. l'assetto organizzativo: le procedure operative ed i controlli

##### 4.1 i rilievi nella circolare covip nr. 2604 del 17 maggio 2011

	<b>negoziali</b>	<b>Aperti</b>	<b>pip</b>	<b>preesistenti</b>
	<u>contraddizioni tra il manuale operativo e il service level agreement (sla) in merito alla definizione dei processi di lavoro tra fondo e service amministrativo.</u>			<u>mancata verifica sulla predisposizione di disciplinari dei processi di comunicazione tra fondo, gestore finanziario, gestore amministrativo e banca depositaria (service level agreement – sla).</u>
	<u>mancata o carente attivazione di controlli sulle attività gestionali svolte dalle strutture del fondo e /o affidate</u>			<u>mancata verifica sulla esistenza di presidi di controllo sull'efficacia e sull'efficienza delle attività operative del</u>

Relatore: Giuseppe Cerati - Parametrica Pension Fund

	<b>negoziali</b>	<b>Aperti</b>	<b>pip</b>	<b>preesistenti</b>
	<u>in outsourcing.</u>			<u>fondo, interne o</u> <u>esternalizzate.</u>

## LA DELIBERA COVIP 4 DICEMBRE 2003

### **il sistema informativo .....**

Con riferimento al sistema informativo, si osserva come la **disponibilità di informazioni complete, affidabili e tempestive** costituisca una condizione essenziale per consentire alle strutture amministrative, gestionali e di controllo il corretto esercizio dei propri compiti. pertanto, i fondi pensione negoziali sono tenuti a dotarsi di un **sistema informativo idoneo** ad assicurare i richiamati presupposti ed adeguato al contesto strutturale in cui i fondi medesimi si trovano ad operare, con particolare riguardo alla configurazione dell'area dei destinatari (dimensione e localizzazione del bacino dei potenziali aderenti, numero medio di addetti per unità produttiva, ecc.), all'articolazione dei flussi contributivi, alla tipologia delle prestazioni fornite, alle caratteristiche organizzative dei soggetti tenuti alla contribuzione.

**Il patrimonio informativo dovrà essere immediatamente e direttamente accessibile da parte dei soggetti responsabili** del fondo, per lo svolgimento delle proprie funzioni di direzione e controllo e di tutte quelle attività che restano direttamente affidate alle proprie strutture interne. il sistema deve essere dotato di **idonei presidi di sicurezza volti a tutelare l'integrità del patrimonio informativo**, con particolare riferimento alla gestione delle abilitazioni per l'inserimento dei dati nonché all'esistenza di apposite procedure di ripristino delle condizioni antecedenti un evento accidentale (sistemi di *back up* e di *recovery*, ecc.); deve garantire inoltre il rispetto della normativa vigente in materia di *privacy* e di tenuta e gestione di banche dati.

Quanto al sistema delle **rilevazioni contabili e gestionali**, esso deve registrare con attendibilità i fatti gestionali e consentire una rappresentazione **veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del fondo**.

Si sottolinea, con riguardo alle situazioni di **affidamento a terzi dello svolgimento di funzioni amministrative**, come i relativi rapporti debbano essere organizzati in modo che **siano preservati in capo al fondo le funzioni di controllo delle attività esternalizzate ed i necessari poteri di intervento in caso di inadeguatezza dei servizi forniti** (cfr. circolare della commissione del 22 novembre 2001). a tal fine **è indispensabile che il fondo disponga tempestivamente del complesso dei dati relativo all'andamento della gestione**, ivi comprese le informazioni analitiche idonee a ricostruire la misura e l'articolazione dei principali aggregati gestionali, quali ad esempio i flussi contributivi, le attività e passività finanziarie ed amministrative, le posizioni individuali degli aderenti, ecc.