

UNIONE BANCARIA E BASILEA 3  
RISK & SUPERVISION 2015  
23 giugno 2015



# Information Governance: un percorso di valore

*Marco Rotoloni, Research Analyst, ABI Lab*



- ✓ Le attività di ricerca ABI Lab in ambito Information Governance
- ✓ Linee Guida per l'Information Governance: prime attività
  - ✎ Principi
  - ✎ Impianto metodologico
  - ✎ Aspetti organizzativi e ruoli
  - ✎ Impianto architeturale
- ✓ Prossimi obiettivi



# Il punto di partenza, gli output e i deliverables

## INFORMATION QUALITY

## INFORMATION GOVERNANCE

2010                      2011                      2012                      2013                      2014                      2015

Workshop  
marzo 2011

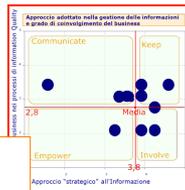
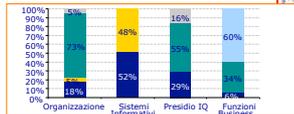
Workshop  
maggio 2012

Kick off  
Osservatorio IG

Report sull'Information Quality in banca

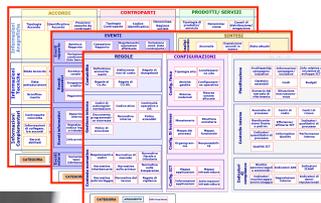


- Prima survey sulla gestione dei processi di IQ



- Checklist per le metriche di IQ

- Consolidamento Mappa delle Informazioni



### Focus Circolare 263

Output 1:  
Foglio di lavoro

Output 2:  
Commentario



Linee Guida per l'IG

Linee Guida per l'Information Governance in banca  
Osservatorio Information Governance  
2015

Anche alla luce dei principi di Risk Data Aggregation & Risk Reporting

La **Circolare 263** ha rappresentato un'opportunità di approfondire le tematiche legate all'IG, richiamando l'attenzione ai diversi livelli aziendali dell'**importanza di gestire le informazioni** in modo strutturato.

È stato condiviso di andare «oltre» la normativa e guardare a come l'**Information Governance** può rappresentare un **elemento di valore per il business**.

È stato dunque avviato un **Osservatorio sull'Information Governance in banca**, come presidio stabile e continuativo sul tema della del governo delle informazioni, che si focalizza sui seguenti **obiettivi**:

Condivisione di un **framework di riferimento** in materia di **Information Governance**

Analisi e confronto sulle **tendenze di evoluzione** in ambito Information Governance

Costituzione di un **tavolo dedicato di confronto** e scambio di esperienze

## Filoni di ricerca 2015

### Linee Guida per definire uno standard aziendale di Information Governance

- Definizione e mantenimento di uno **schema metodologico di riferimento**
- Condivisione di **esperienze, standard internazionali e metodologie** presenti



### Confronto su percorsi, ruoli e processi di Information Governance

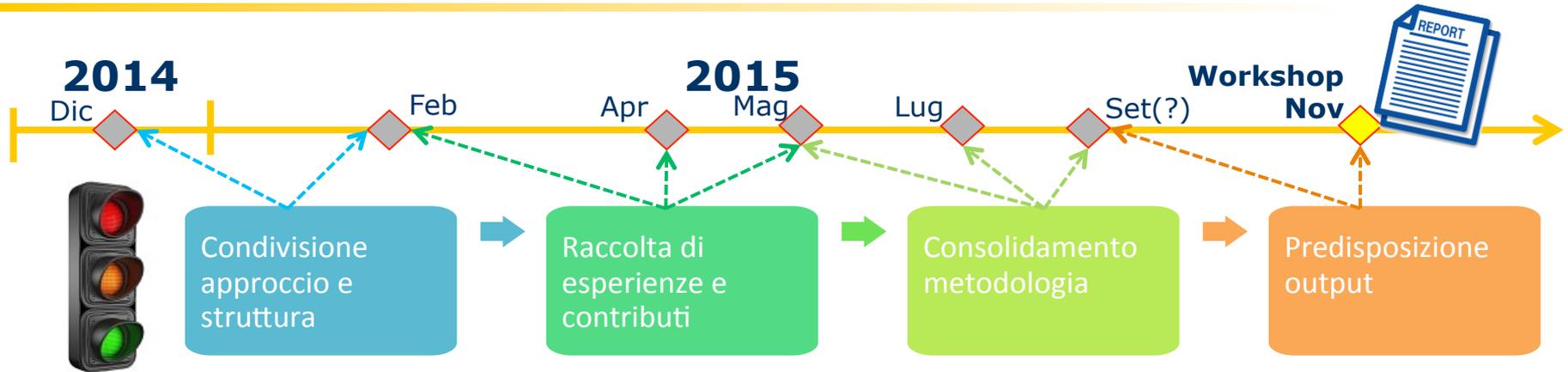
- Approfondimento sulle figure coinvolte nei processi di Information Governance
- Condivisione di progetti realizzati, iniziative in corso e approcci

DESCRIZIONE	I prestiti di Information Quality		Iniziative e tendenze evolutive	
	Obiettivi assegnati	...	Iniziativa in corso	...
UNITÀ ORGANIZZATIVA	DATA OWNER	DATA STERNAO	...	...
DESCRIZIONE	Definizione del ruolo, che cosa? Come? Per?		...	...
MISSION	Quali sono gli obiettivi assegnati al ruolo?		...	...
RISCHIO E RESPONSABILITÀ	Quali responsabilità? A chi? In quale? Quali meccanismi di comunicazione?		...	...
COMPETENZE E SKILL	Competenze professionali, competenze, ABIL		...	...

- ✓ Le attività di ricerca ABI Lab in ambito Information Governance
- ✓ Linee Guida per l'Information Governance: prime attività
  - ✎ Principi
  - ✎ Impianto metodologico
  - ✎ Aspetti organizzativi e ruoli
  - ✎ Impianto architeturale
- ✓ Prossimi obiettivi



# Il percorso di lavoro 2015



## METODOLOGIA DI LAVORO

- **PARTIRE DALLE ESPERIENZE REALIZZATE**  
Punto di partenza è la messa a fattor comune dei percorsi di lavoro intrapresi nelle diverse realtà, attraverso un dialogo continuo con i partecipanti e la raccolta di contributi e spunti
- **FORTE IMPEGNO NELLA DEFINIZIONE DI UN DIZIONARIO COMUNE**  
È stato necessario identificare alcune definizioni di base, adottando un linguaggio condiviso.
- **RIFERIMENTO A STANDARD INTERNAZIONALI, METODOLOGIE CONSOLIDATE E BEST PRACTICE**

## PUNTI DI ATTENZIONE

- Il modello di Linee Guida **potrà rappresentare una base di partenza**, che ciascuna realtà può (anzi deve) adattare al proprio interno sulla base delle sue specificità e delle sue esigenze, eventualmente anche facendo leva su metodologie più specifiche
- Le Linee Guida dovranno essere viste come un qualcosa di **adattabile, modificabile, e liberamente fruibile** dalle banche.
- Le Linee Guida potranno essere un **oggetto "vivo" che può evolvere nel tempo**, sulla base degli spunti che emergono dalle banche che decidono di usarle.

- ✓ Le attività di ricerca ABI Lab in ambito Information Governance
- ✓ Linee Guida per l'Information Governance: prime evidenze

## ↳ Principi

- ↳ Impianto metodologico
- ↳ Aspetti organizzativi e ruoli
- ↳ Impianto architettonale
- ✓ Prossimi obiettivi



# L'INFORMATION GOVERNANCE COME «PERCORSO»

Filo conduttore comune di tutte le iniziative analizzate: L'INFORMATION GOVERNANCE È UN PERCORSO.

L'implementazione di principi, ruoli, metodi, processi e modelli di Information Governance è un'attività che **richiede una evoluzione graduale**, da realizzarsi tramite una maturazione graduale e consapevole di tutti gli stakeholder coinvolti.

## APPROCCIO ALL'INFORMATION GOVERNANCE

### STANDARD AZIENDALE DI INFORMATION GOVERNANCE

Criteri-guida per l'IG  
Principi  
Ruoli e responsabilità  
Processi  
Architettura e strumenti



### ROADMAP REALIZZATIVA

Priorità di applicazione  
Percorsi di crescita  
Coinvolgimento  
Obiettivi e scadenze  
Pianificazione progetti IG

LAVORI IN CORSO



# DEFINIZIONE DEGLI STANDARD AZIENDALI DI IG

*Quali sono gli approcci più comuni attraverso cui le banche stanno definendo il proprio standard aziendale di Information Governance?*



## → DAL PARTICOLARE AL GENERALE...

- **Estensione del modello di Information Quality** definito su un determinato ambito informativo (es. IRB, Antiriciclaggio...) in un più ampio modello aziendale di Information Governance → **In questo caso le responsabilità di IG possono inizialmente essere focalizzato sulle esigenze di qualità, sovrapponendosi (in tutto o in parte) al ruolo di presidio Information Quality.**
- Sviluppare uno standard aziendale di Information Governance partendo da una «**generalizzazione**» di **buone pratiche** sviluppate internamente (ad esempio in ambito Anagrafe, Architetture, DWH...). → **Questo può portare a posizionare le responsabilità di IG inizialmente in un'area tecnica legata alla gestione dei dati (es. DWH o Architetture IT)**
- **Interviste con vari stakeholder** per comprendere come funzionano adesso le procedure legate alle informazioni e ai dati e le criticità principali. Questo è servito in particolare per individuare i processi di IG da formalizzare nella policy → **Le responsabilità di IG possono in questo caso ricadere In ambiti trasversali e di Governance**

## → ...O DAL GENERALE AL PARTICOLARE

- In altri contesti l'approccio prevede una prima fase in cui ci si propone una **condivisione allargata dei principi fondamentali** (tipicamente partendo da gruppi di lavoro interaziendali), poi calati sui diversi ambiti informativi. → **in questo caso, si tende a far ricadere le responsabilità di IG in ambito IT Governance o all'interno di unità trasversali**
- Altri modelli possono **partire dall'analisi dei processi di trattamento delle informazioni**, con un approccio trasversale, che parta dall'analisi degli attori che partecipano alle varie fasi dei processi informativi, con una vista di carattere end-to-end. → **In questo caso le responsabilità di IG possono essere interpretate in una logica di processo.**



# ATTUAZIONE DEGLI STANDARD DI IG

*Come sono stati definiti i piani di implementazione per la concreta messa a terra dello standard aziendale di IG?*

L'information governance è una tematica ampia, e le principali necessità sono rappresentate dal chiarire in primo luogo le priorità di intervento in termini di:

- ✓ ambiti informativi (ad es. priorità agli ambiti normativamente rilevanti)
- ✓ prospettive di Information Governance (ad es. priorità agli aspetti di Data Quality)
- ✓ componenti di governance (ad. es. focus sui processi, sui ruoli, sugli strumenti, etc.)

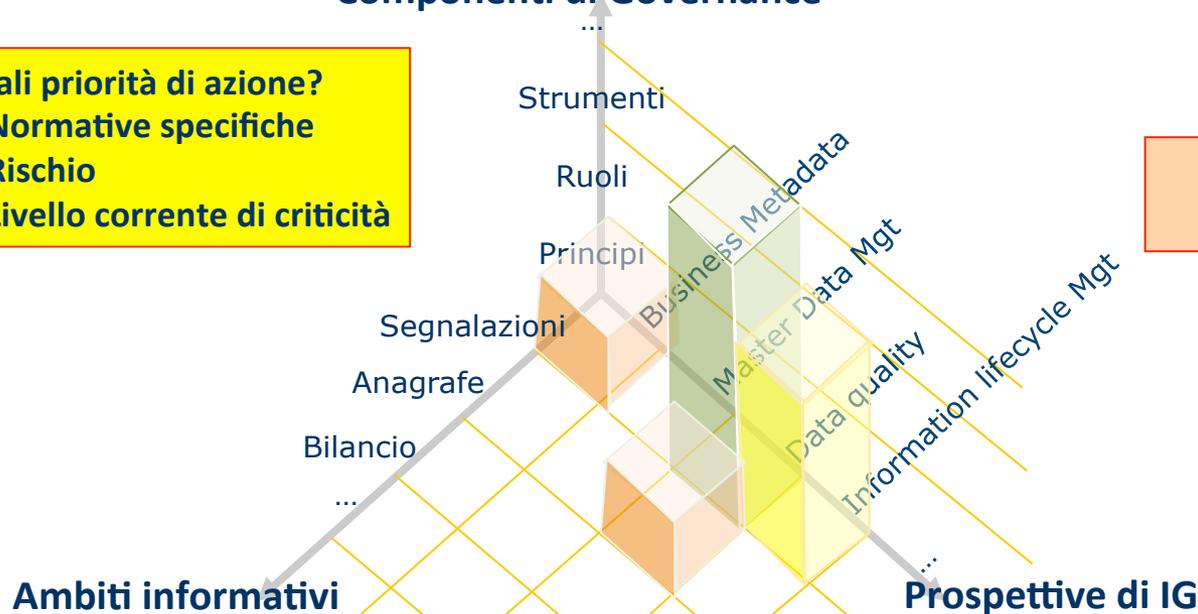
Gradualmente poi si allarga la prospettiva andando a coprire nuovi ambiti, o nuove prospettive, o processi più ampi.



## Componenti di Governance

**Quali priorità di azione?**

- Normative specifiche
- Rischio
- Livello corrente di criticità



Lo schema rappresenta un possibile modello di ragionamento, che una banca può utilizzare per definire i propri percorsi di crescita in ambito IG.

Aiuta a riflettere su quali prospettive di IG, su quali ambiti informativi o su quali componenti di governance è possibile o necessario attivare nuovi cantieri di lavoro.

**LAVORI IN CORSO**



## LA VISIONE

- ASSICURARE ADATTABILITÀ E SCALABILITÀ DELLO STANDARD AZIENDALE DI IG (*rif. PROPORZIONALITÀ*)
- PROMUOVERE UNA «CULTURA» DELL'INFORMATION GOVERNANCE, RICONOSCENDO LE INFORMAZIONI COME PATRIMONIO AZIENDALE, DI VALORE PER IL BUSINESS
- AVERE LA CONSAPEVOLEZZA DEL LIVELLO DI MATURITÀ E DEI PERCORSI IN ATTO (*rif. PROGRESSIVITÀ*)
- CONFRONTARSI CONTINUAMENTE CON LA REALTÀ OPERATIVA

## L'INDIRIZZO DELLE ATTIVITÀ DI IG



Mantenere una vista di processo

Favorire nel continuo un coinvolgimento cross-aziendale

Non dimenticare che si tratta di un'attività ciclica

Non dimenticare il collegamento con le dimensioni di business, la sicurezza, i rischi...

Mantenere un approccio orientato alla qualità e alla misurazione

Guardare all'intero ciclo di vita dell'informazione



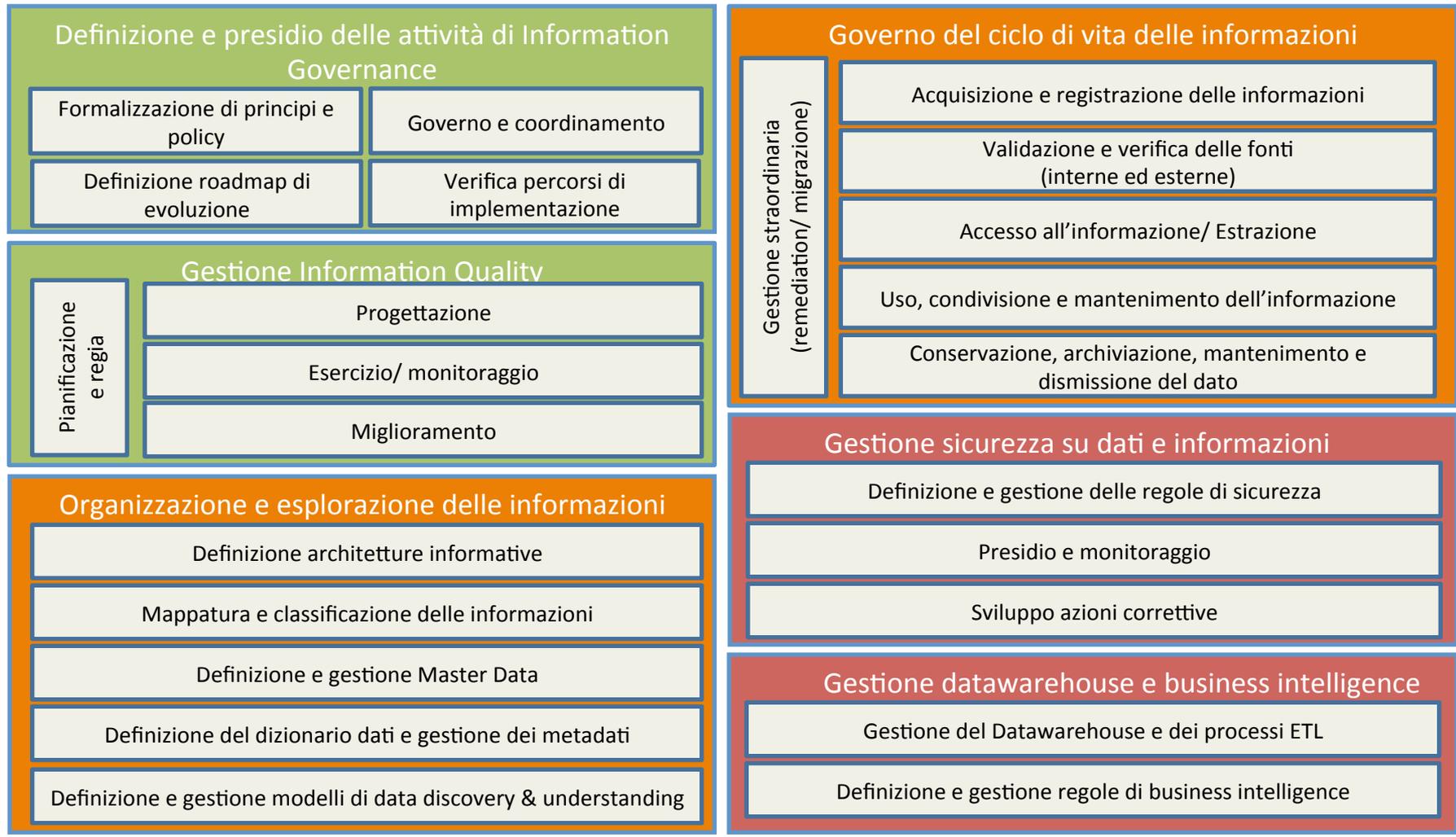
- ✓ Le attività di ricerca ABI Lab in ambito Information Governance
- ✓ Linee Guida per l'Information Governance: prime evidenze
  - ↳ Principi
  - ↳ **Impianto metodologico**
  - ↳ Aspetti organizzativi e ruoli
  - ↳ Impianto architettonale
- ✓ Prossimi obiettivi



# IMPIANTO METODOLOGICO

## PROCESSI DI INFORMATION GOVERNANCE

Di seguito sono rappresentati i processi di Information Governance che sono stati definiti a livello di standard aziendale nelle diverse realtà intervistate.



■ Presenza ampia     
 ■ Presenza media     
 ■ Presenza limitata

**LAVORI IN CORSO**

*A partire dall'analisi degli standard di Information Governance che le banche stanno sviluppando, si riconosce l'utilità di affrontare il tema della misurazione secondo una duplice prospettiva:*

### METRICHE DI GOVERNO

Misurano lo stato e l'evoluzione delle pratiche di Information Governance

**Indicatori di copertura**  
(Es. misurazione degli ambiti informativi coperti dallo standard di IG rispetto al totale da coprire)

**Effetto dell'applicazione di pratiche di Data Governance**  
(Es. andamento dei rilievi di Vigilanza, valutazioni costi/ benefici)

**Indicatori di gestione della Roadmap di IG** (Es. Stato di avanzamento della Roadmap di IG)

**Indicatori di Maturità dell'Organizzazione**  
(Es. misurazione del livello di maturità attuale sui temi di IG rispetto a un livello target)

### METRICHE DI PROSPETTIVA

Informazioni specifiche delle singole Prospettive di Information Governance, quali ad esempio:

Information Quality
Qualità intrinseca
Robustezza impianto
...

Data Discovery & Understanding
N° relazioni source/ target
...

Information Lifecycle Mgt
Indicatori di qualità della fonte informativa
...

...
...
...

*Si tratta di un modello «a tendere».*

*Ad oggi, nella maggior parte degli standard analizzati, si focalizza l'attenzione soprattutto sulle metriche di Information Quality*

LAVORI IN CORSO

- ✓ Le attività di ricerca ABI Lab in ambito Information Governance
- ✓ Linee Guida per l'Information Governance: prime evidenze
  - ✎ Principi
  - ✎ Impianto metodologico
  - ✎ Aspetti organizzativi e ruoli
  - ✎ Impianto architeturale
- ✓ Prossimi obiettivi



# ASPETTI ORGANIZZATIVI E RUOLI

## ORGANIZZAZIONE, RUOLI E RESPONSABILITÀ (#1)

Si rilevano approcci molto differenziati nella definizione di ruoli e responsabilità, che ciascuna banca definisce in relazione alle sue specificità e alle sue esigenze di gestione.

A livello generale si possono osservare tre macro-tipologie di attori:

### REFERENTE BUSINESS

(Data Owner, Data Provider, Data User, responsabile ambito,...)

**È il responsabile dei dati di un determinato perimetro informativo.**

Può definire i requisiti di business per l'accesso, la gestione e la conservazione dei dati.

Partecipa alla definizione dei controlli di merito.

Collabora nella definizione delle azioni correttive in coerenza con la policy di IG.

**Responsabilità o interfaccia con le diverse aree funzionali.**

Può identificare le informazioni necessarie a una certa finalità.

Partecipa alla Data Governance nell'identificazione dei requisiti di business del dato.

### REFERENTE IT

(alias System Data Owner, referente applicativo, ...)

**È responsabile degli applicativi che alimentano un certo perimetro informativo.**

Può essere coinvolto nel definire i controlli formali sui dati.

Può essere co-responsabile per l'esecuzione di controlli automatici e la gestione anomalie.

### UNITÀ PRESIDIO IG

(Alias: Presidio Data Governance, Data Governance Unit, CDO...)

**Coordina le attività definite dalla policy di Data Governance**

Supervisiona e supporta le attività di implementazione delle policy

Presidia i progetti di miglioramento e può collaborare anche in progetti più ampi

Altri ruoli:

**Data Steward**

**Data Architect**

...

# ASPETTI ORGANIZZATIVI E RUOLI

## ORGANIZZAZIONE, RUOLI E RESPONSABILITÀ (#2)

Partendo dai ruoli che le diverse banche hanno identificato nei loro Standard di Information Governance, è utile mappare come questi si inseriscono all'interno dei **processi di Information Governance**.

Macro processo	Processo	Attività	Attori principali			Attori a corollario	
			Unità presidio Information Governance/ Information Quality	Referente di Business	Referente Sistemi IT	Referente per le attività IT esternalizzate	Funzione di Sicurezza Informatica
Definizione e presidio delle attività di Information Governance	Formalizzazione di principi e policy	Assicura il rispetto di standard e normative in materia di Information Governance. Definisce e aggiorna i principi sui processi di gestione delle informazioni. È responsabile del presidio della policy e dei processi di Information Governance.					
	Governo e coordinamento	Suppl... fornendo il modello di Garanzie gestione e Svolge att... Identifica g... informativ... Ha un ruolo di coordinamento. Facilita il dialogo e l'inter... Partecipa alla gestione c... richiesto l'intervento dell... Presidia e garantisce l'at... Supervisiona l'evoluzion... aziendale e al piano evol... Definisce e mantiene la r... Pianifica progetti e/o atti... Governance con relativi... Partecipa ai nuovi proje... Information Governance... Partecipa alla valutazione "change"					
	Definizione roadmap di evoluzione						
ESEMPLIFICATIVI - VISTA PARZIALE		È responsabile del presidio per la qualità dei dati all'interno della banca assicurando il mantenimento nel tempo di un adeguato standard di qualità dei dati al fine di poter disporre di basi dati coerenti e affidabili a supporto delle elaborazioni informatiche e dei processi organizzativi. Supporta la definizione l'impostazione degli impianti di controllo e del business case per la definizione dei livelli di qualità desiderati in rapporto ai loro costi Identifica e aggiorna, con il supporto della Funzione di Sicurezza Informatica e delle Funzioni Aziendali di Controllo, il sistema di indicatori di qualità dei dati Fornisce informazioni per soddisfare le esigenze di business business sulle informazioni funzionali dei dati Quality e i relativi livelli di qualità attesi e da applicare, in virtù delle competenze di utilizzo del da nei sistemi di sintesi e i relativi controlli per verificare la ed implementazione del Sistema di indicatori di qualità dei					

**Processi e macro-processi individuati sulla base de...**

**Attività selezionate tra quelle in comune tra le...**

**Identificati 3 ruoli «a corollario», non sempre presenti e che ai quali spesso vengono attribuiti compiti e responsabilità differenti:**

- Referente per le attività IT esternalizzate
- Funzione di Sicurezza Informatica
- Data Steward

**NB. Il Referente di Business spesso una duplice a volte due oggetti: ce il dato za il dato**

**NB. Il Data Steward, nella sua visione «tradizionale» può essere individuato in base a un criterio gerarchico o a supporto del demand/supply**

**Definizione e presidio delle attività di Information Governance**

Formalizzazione di principi e policy | Governo e coordinamento

Definizione roadmap di evoluzione

**Gestione Information Quality**

Progettazione | Esercizio/ monitoraggio | Miglioramento

**Organizzazione e esplorazione delle informazioni**

Definizione architetture informative | Mappatura e classificazione delle informazioni | Definizione e gestione Master Data | Definizione del dizionario dati e gestione dei metadati | Definizione e gestione modelli di data discovery & understanding

**Governo del ciclo di vita delle informazioni**

Acquisizione e registrazione delle informazioni | Validazione e verifica delle fonti (interne ed esterne) | Accesso all'informazione/ Estrazione | Uso, condivisione e mantenimento dell'informazione | Conservazione, archiviazione, mantenimento e dismissione del dato

**Gestione sicurezza su dati e informazioni**

Definizione e gestione delle regole di sicurezza | Presidio e monitoraggio | Sviluppo azioni correttive

**Gestione datawarehouse e business intelligence**

Gestione del Datawarehouse e dei processi ETL | Definizione e gestione regole di business intelligence

■ Presenza ampia ■ Presenza media ■ Presenza limitata

**LAVORI IN CORSO**



- ✓ Le attività di ricerca ABI Lab in ambito Information Governance
- ✓ Linee Guida per l'Information Governance: prime evidenze
  - ✎ Principi
  - ✎ Impianto metodologico
  - ✎ Aspetti organizzativi e ruoli
  - ✎ Impianto architettuale
- ✓ Prossimi obiettivi



# IMPIANTO ARCHITETTURALE

## STACK STRUMENTALE: REQUISITI E STUMENTI

Partendo dall'analisi degli standard di Information Governance definiti dalle banche del tavolo di lavoro, sono stati **raccolti i requisiti tecnici, strumentali, architetturali e funzionali** fondamentali per garantire l'efficace implementazione di un impianto di IG.

### Requisiti Tecnici

INTEGRAZIONE FONTI E DATI

TRACCIATURA E DATA LINEAGE

INTEGRAZIONE TRA I DIVERSI STRUMENTI

AUTOMATIZZAZIONE PROCEDURE

DOCUMENTAZIONE E CONDIVISIONE

SCALABILITÀ VERTICALE E TRASVERSALE

MAPPATURA DEL CICLO DI VITA

### Requisiti Architetturali

GOVERNARE L'EVOLUZIONE DEL MODELLO

INTEGRAZIONE CON IL MODELLO DI EA

### Requisiti Strumentali

DIZIONARIO E SISTEMI DI RACCOLTA E ORGANIZZAZIONE DATI

SISTEMA PER LA RACCOLTA DEGLI ESITI

DIZIONARI DELLE METRICHE

SISTEMA DI TICKETING

METADATA MODEL

CRUSCOTTI PER L'IG

MOTORE DEI CONTROLLI

REPOSITORY DEI CONTROLLI

### Requisiti Funzionali

VISUALIZZAZIONE E RAPPRESENTAZIONE

FLESSIBILITÀ

USABILITÀ

REGOLE DI AMMINISTRAZIONE



- ✓ Le attività di ricerca ABI Lab in ambito Information Governance
  - ✓ Linee Guida per l'Information Governance: prime evidenze
    - ✎ Principi
    - ✎ Impianto metodologico
    - ✎ Aspetti organizzativi e ruoli
    - ✎ Impianto architeturale
- ✓ Prossimi obiettivi





**Supporto alle banche nell'indirizzare la risposta a esigenze normative legate a temi di Information Governance**, attraverso la condivisione allargata di un'unica metodologia di ampio respiro (anche alla luce della 239)



**Rafforzamento e diffusione di un sovrastrato metodologico di settore** che potrà essere poi declinato da ogni banca al proprio interno attraverso metodologie specifiche, che aiuti anche a valutare i benefici collegati all'information governance



**Confronto sul passaggio da un approccio «tattico» a un approccio «strategico»**, promuovendo all'interno della banca una visione dell'Information Governance come leva competitiva, non solo come veicolo per l'adeguamento normativo.



**Consolidamento di un linguaggio comune** e condiviso per la gestione delle informazioni in banca, comprensibile sia a livello di settore, sia a stakeholder esterni.

## **Promozione e rafforzamento di una community per l'Information Governance**

Mantenere attiva una community di esperti su temi di IG, che possa confrontarsi sia durante gli appuntamenti del tavolo di lavoro sia nel continuo mediante discussioni da remoto