



Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers



**XV Convention AIFIRM**

INTESA  SANPAOLO

## Non solo modelli: il nuovo ruolo del CRO

Rischi e *governance*: il ruolo del Comitato rischi e del Risk Management

13 dicembre 2019

# NON SOLO MODELLI: Il nuovo ruolo del CRO



Il ruolo del CRO nei **processi strategici aziendali**



Il **RAF**: fattore chiave del Governo dei Rischi



**Risk Identification**



Il parere preventivo del CRO sulle **Operazioni di Maggior Rilievo**

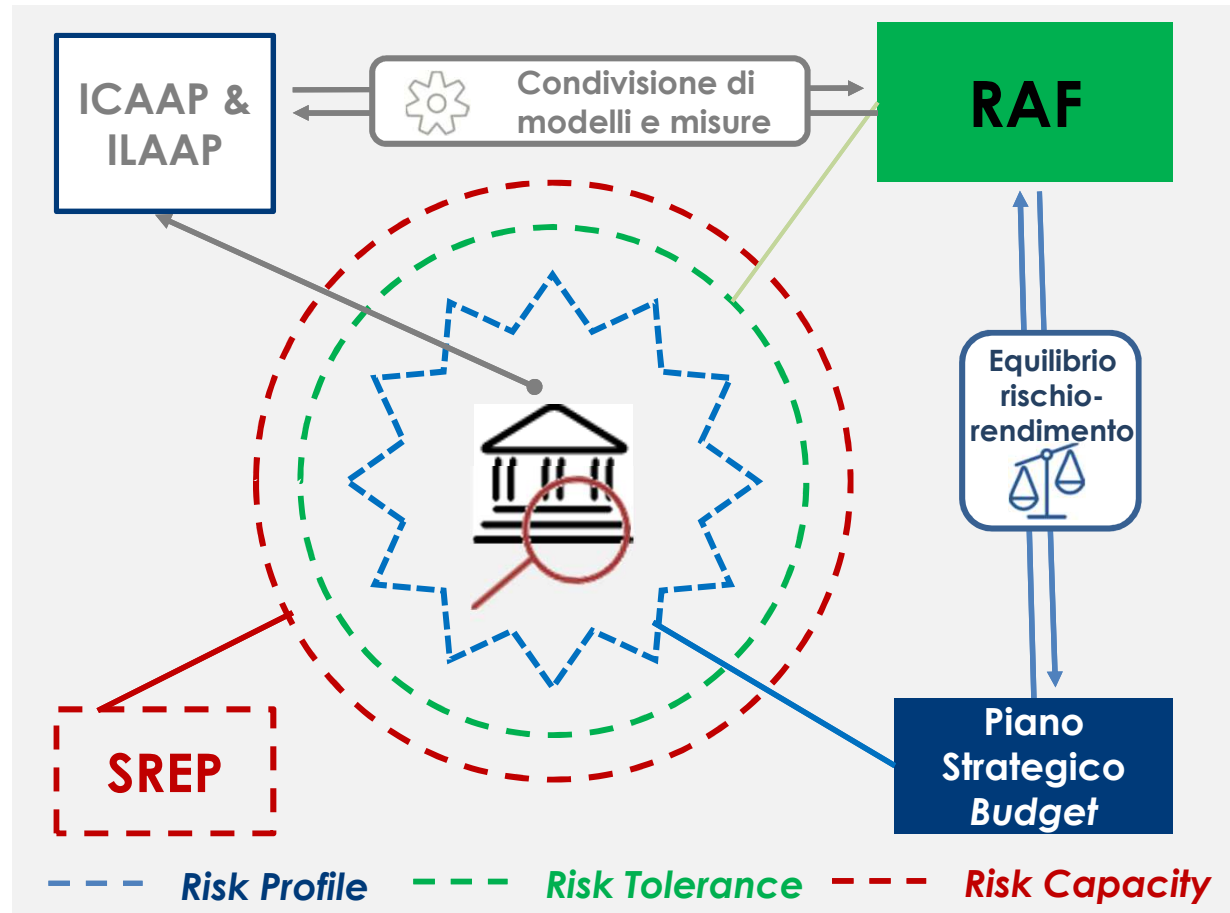


Il contributo del CRO al processo di **Product Governance**



**CRO e gestione del credito**: non solo misurazione

# Il ruolo del CRO nei processi strategici aziendali



Le strutture del CRO acquisiscono una vista olistica sull'assunzione di rischio della Banca e garantiscono coerenza tra i processi strategici aziendali

- **Risk Appetite Framework**
- **Piano Strategico/Budget**
- **ICAAP & ILAAP**

Tale coerenza non può prescindere dal contesto esterno in cui la banca opera e dalla sua evoluzione. Risultano pertanto fondamentali: il processo di **Risk Identification**, la conoscenza della **normativa** e l'interlocuzione con le attività di **supervisione**

# Il RAF: fattore chiave del Governo dei Rischi

**«Il RAF è il quadro di riferimento che definisce - in coerenza con il massimo rischio assumibile, il business model e il piano strategico - la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli»**

Circ. 285/2013 Bankit

Il RAF rappresenta un passaggio fondamentale nell'evoluzione del *Risk Management*

## ■ **Visione regolamentare (esterna):**

- aumenta la consapevolezza del *Board* sul processo di assunzione di rischio
- migliora la capacità dialettica tra *risk controller* e *risk taker*
- rappresenta un contratto esplicito tra interessi di lungo periodo (*Shareholder / Board*) e quelli di periodo più breve (*management, risk taker*)

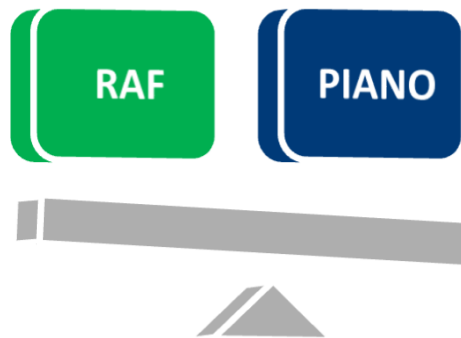
## ■ **Visione gestionale (interna):**

- una definizione del rischio desiderato formulata a priori consente un'assunzione di rischio più consapevole
- rafforza e sposta l'attenzione dalla singola transazione all'intero portafoglio (attenzione alla concentrazione) consentendo di sfruttare opportunità che individualmente prima erano escluse
- costituisce il meccanismo migliore per ottimizzare gli schemi incentivanti nel rispetto dei principi di sostenibilità

# Il RAF: fattore chiave del Governo dei Rischi

Coerenza con gli altri processi strategici aziendali

Rappresenta una priorità assoluta la coerenza tra il RAF e gli altri processi strategici aziendali: **Piano/Budget, Recovery Plan, ICAAP, ILAAP, Operazioni di Maggior Rilievo, Organizzazione aziendale, Sistema dei Controlli Interni, Politiche di incentivazione del personale**



Particolarmente critico nel processo di costruzione del RAF è il raccordo con la *business strategy* e il processo di *planning*, più volte sottolineato sia dai *Regulator* sia dai *Supervisor*

- il RAF è lo strumento fondamentale per garantire coerenza tra la strategia formulata dalla Banca nel Piano di Impresa (e nei *Budget* annuali) e il profilo di rischio «desiderato»
- considerata la loro valenza strategica, sia il piano sia il RAF rappresentano dunque la concretizzazione delle scelte formulate dalla banca in termini di *Business Model* e posizionamento competitivo
- trattandosi di processi complessi e articolati, la coerenza tra RAF e Piano di Impresa/*Budget* deve essere ricercata in tutte le fasi dei relativi *iter* di predisposizione; in particolare il processo RAF necessita sia di essere indirizzato da una *leadership top down* degli Organi Sociali, sia di essere definito con l'attivo coinvolgimento *bottom-up* del *management*

# Risk Identification

Primo presidio per una prudente gestione della Banca



- business model e posizione di rischio così come riflessi nell' bilancio, valutati anche in ottica prospettica
- evoluzione dello scenario macroeconomico e competitivo e potenziali ricadute sulla Banca
- esiti degli esercizi di stress
- evoluzione del contesto regolamentare e interazione con le autorità di supervisione
- confronto con analisti e investitori e studio delle analisi e delle survey condotte dalle principali autorità internazionali competenti in ambito finanziario (BIS, EBA, ...)
- informazioni derivanti dall'esame delle operazioni sottoposte a specifici processi di valutazione (ad es. per l'approvazione di nuovi prodotti o per le Operazioni di Maggior Rilievo)
- risultati del processo di autodiagnosi integrata dei rischi operativi e reputazionali
- eventuali cambiamenti organizzativi e/o di corporate governance già avvenuti o in corso di valutazione

- attività condotta in *primis* dalle **strutture del CRO**
- ruolo fondamentale svolto dalle **strutture del CFO** nonché dalle **Strutture di Business** soprattutto nel contesto del processo di definizione del Piano/Budget
- fondamentale contributo da parte delle altre **funzioni di controllo (Compliance, Audit)**
- efficaci occasioni di confronto sono rappresentate dalle riunioni del **Comitato Rischi**

*L'attività di Risk Identification è svolta in modo continuativo al fine di mantenere un costante **allineamento con il mutevole contesto interno ed esterno** e di **garantire l'adeguatezza dei presidi e dei vincoli** posti in essere a salvaguardia della «Long term viability» della Banca*

# Risk Identification

## Emerging risk

Oggi più che mai la sfida più ardua per i *risk manager* consiste nell'individuare i rischi dell'attuale panorama globale e comprendere quelli che potrebbero rappresentare una reale minaccia per il *business* aziendale, creando ambienti resilienti ad eventi che non possono essere previsti attraverso l'analisi storica o con i consueti modelli di rischio



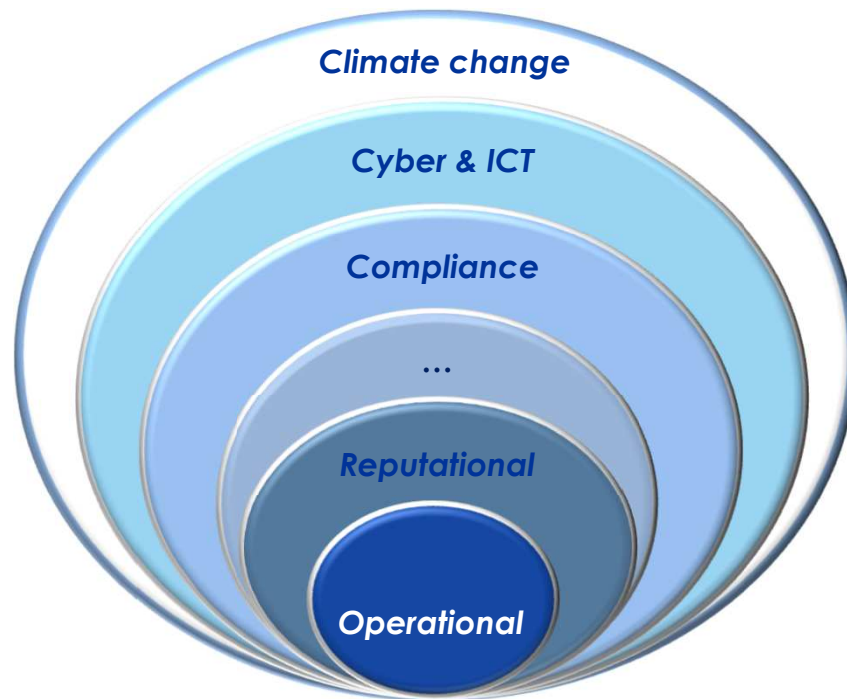
Valutare **preventivamente** gli impatti per prepararsi oggi alle **opportunità e ai rischi di domani**, definendo strategie di risposta in modo consapevole e responsabile

Comprendere i rischi emergenti prima che si concretizzino pienamente è fondamentale per poter essere in grado di affrontarli

- l'identificazione è il punto debole
- il focus su un orizzonte temporale di breve periodo, limita la prospettiva e non pone adeguata enfasi a possibili scenari definiti da nuovi trend socio-economici
- la creazione di un processo di identificazione dedicato con l'accento sui rischi emergenti può aiutare a concentrarsi sui rischi che stanno iniziando a comparire all'orizzonte, piuttosto che sui rischi tradizionali, già ampiamente regolamentati
- elemento cardine è la visione integrata dei fenomeni, sia sul fronte esterno nella lettura del contesto di riferimento sia sul fronte interno nell'azione di risposta della banca

# Risk Identification

La crescente rilevanza dei rischi non finanziari



Negli ultimi anni gli sforzi di controllo, valutazione e analisi dei *risk manager* si sono evoluti e concentrati non più solo sui rischi tradizionali, bensì anche su rischi più difficili da quantificare, i cosiddetti rischi “non finanziari”:

- Compliance risk
- Reputational risk
- Cyber & ICT risk
- Climate change risk
- ...

---

Il *risk manager* è chiamato a rafforzare il proprio modello operativo per la gestione dei rischi sia dal punto di vista organizzativo, con una collaborazione più intensa con le varie strutture aziendali, sia dal punto di vista metodologico (non sempre quantitativo), per lo sviluppo di un impianto *ad hoc* per la valutazione e il controllo di queste tipologie di rischio

---



# Il parere preventivo del CRO sulle Operazioni di Maggior Rilievo

Il *risk manager* “**dà pareri preventivi sulla coerenza con il RAF delle Operazioni di Maggior Rilievo eventualmente acquisendo, in funzione della natura dell’operazione, il parere di altre funzioni coinvolte nel processo di gestione dei rischi**”

Circ. 285/2013 Bankit



- Per garantire un’attenta e completa analisi dei rischi e la definizione di un adeguato sistema di presidi e di controlli, il *risk manager* ha il compito di vagliare preventivamente tutte quelle operazioni in grado di produrre un impatto significativo sul profilo di rischio della banca
- Il *risk assessment* preventivo assicura la valutazione di tutti i profili di rischio collegati alla OMR proposta e il suo esito viene sintetizzato in un parere preventivo sulla coerenza con il RAF delle operazioni oggetto di valutazione

# Il contributo del CRO al processo di *Product Governance*

Il CRO partecipa attivamente al processo di valutazione preventiva dei rischi, dei presidi e dei controlli legati all'introduzione o revisione di un nuovo prodotto e servizio

Nella *governance* dei nuovi prodotti il CRO:

- individua e coinvolge eventuali altre funzioni aziendali necessarie per valutare **specifici aspetti di rischio**
  - valuta gli impatti dei rischi connessi al nuovo prodotto nonché la sua **coerenza con RAF**
  - valida i modelli di pricing
  - verifica la disponibilità di metodologie e di strumenti per il calcolo delle misure di rischio
  - verifica la coerenza delle caratteristiche, dei rischi e del pricing del prodotto anche tenendo conto dei canali di distribuzione
- **informa** gli **Organi Societari** in merito alle attività svolte all'interno delle relazioni periodiche



Prossime Slide

# CRO e gestione del credito: non solo misurazione

«[...] i responsabili delle funzioni di controllo non possono avere la titolarità di aree operative sottoposte al proprio controllo, quale, ad es., l'erogazione creditizia; né essi possono riportare ai responsabili di dette attività [...]»

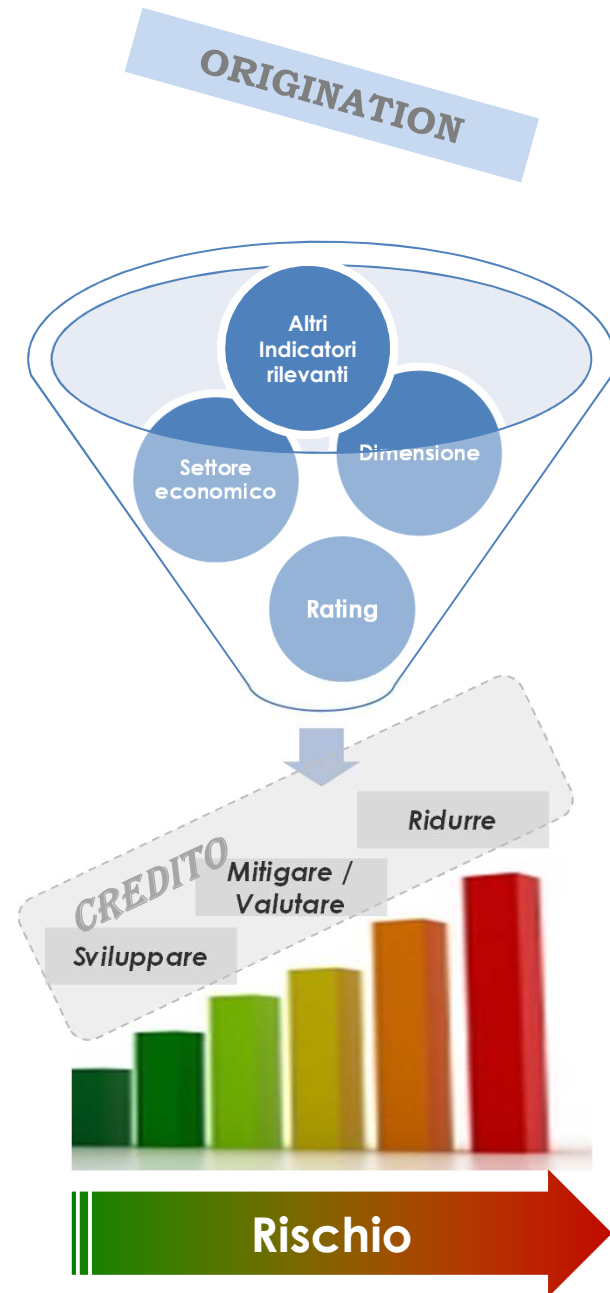
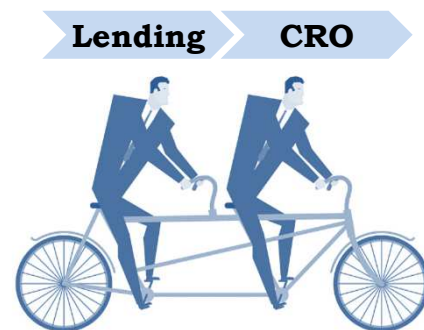
Chiarimenti Circ. 285/2013 Bankit

- Anche nel contesto italiano caratterizzato dalla **separatezza del ruolo del Chief Lending Officer da quello del Chief Risk Officer** a quest'ultimo competono numerose attività in materia di gestione del rischio di credito, molte delle quali non strettamente riferibili ad aspetti metodologici o di quantificazione del rischio:
  - predisporre il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio relativa all'attività creditizia (**Credit Risk Appetite**)
  - svolgere il monitoraggio e i **controlli di Il livello per il presidio del credito** in termini di qualità, composizione ed evoluzione dei diversi portafogli creditizi e per la corretta classificazione e valutazione di singole esposizioni
  - assicurare il monitoraggio dei rischi creditizi attraverso la predisposizione di **reporting** e relazioni aventi a riferimento la composizione e l'evoluzione qualitativa e quantitativa del portafoglio crediti della Banca fornendo periodici flussi informativi agli Organi Societari

# CRO e gestione del credito

## Credit Risk Appetite

- Il **Credit Risk Appetite Framework** identifica le **aree di crescita** e le **aree da tenere sotto controllo** per l'**ottimizzazione** della rischiosità del portafoglio crediti della Banca
  - adotta una **logica** basata sul **rischio/rendimento** e volta al governo della **perdita attesa**
  - è **diffuso** a livello capillare e **integrato** all'interno del processo creditizio e con le strategie creditizie
  - è **monitorato** con frequenza affinché si accresca consapevolezza e coordinamento tra le diverse business unit della Banca



# CRO e gestione del credito

## Controlli sul Credito

CONTROLLI



*«La verifica del corretto svolgimento del monitoraggio andamentale sulle singole esposizioni, in particolare di quelle deteriorate, e la valutazione della coerenza delle classificazioni, della congruità degli accantonamenti e dell'adeguatezza del processo di recupero è svolta dalla funzione di controllo dei rischi [...] Nel caso di valutazioni discordanti, si applicano le valutazioni formulate dalla funzione di controllo dei rischi»*

Circ. 285/2013 Bankit

- **Verifica della corretta attuazione del processo di gestione del rischio di credito** con riferimento a
  - concessione** (istruttoria, erogazione e delibera) del credito, in particolare attribuzione del rating
  - gestione dei processi di **Credit Risk Mitigation**
  - presidi di **I livello** sulla concessione
- **Controllo andamentale e monitoraggio** relativo a
  - fenomeni** creditizi anomali e mitigazione degli stessi
  - corretto svolgimento del monitoraggio andamentale sulle **singole esposizioni**
  - criteri di **classificazione** (assicurare la regolarizzazione di classificazioni ritenute non adeguate)
  - criteri di **valutazione** e gestione delle posizioni deteriorate
- **Segnalazione e rendicontazione**
  - Valutazione del livello di rischio delle criticità individuate e **tempestiva** segnalazione agli Organi
  - Informativa periodica** agli Organi Societari



Prossima Slide