



XV Convention AIFIRM

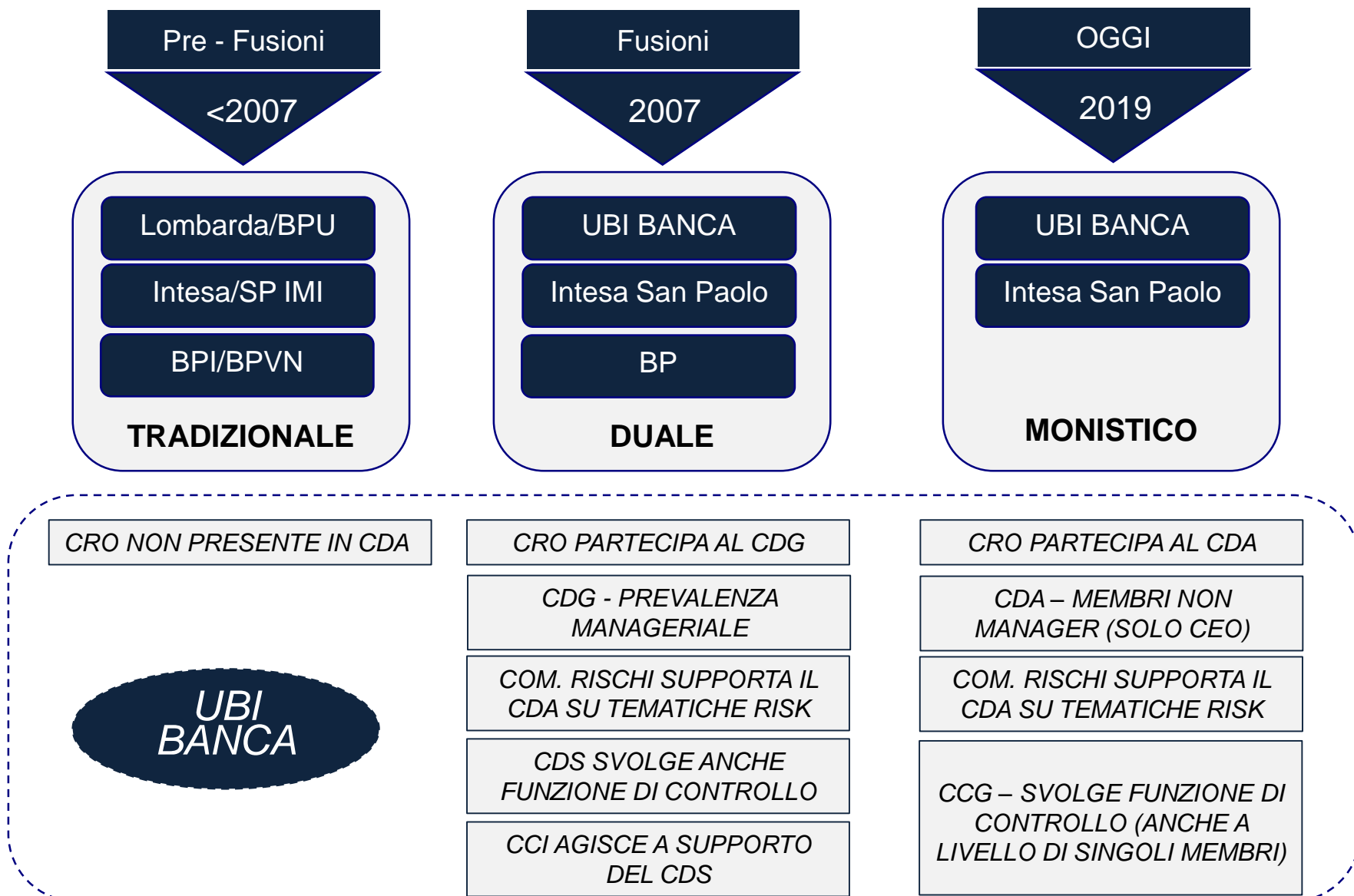
Rischi e governance: il ruolo dei Comitati rischi e del risk management

Non solo modelli: il nuovo ruolo del CRO

Mauro Senati – Chief Risk Officer Gruppo UBI Banca

Milano, 13 Dicembre 2019

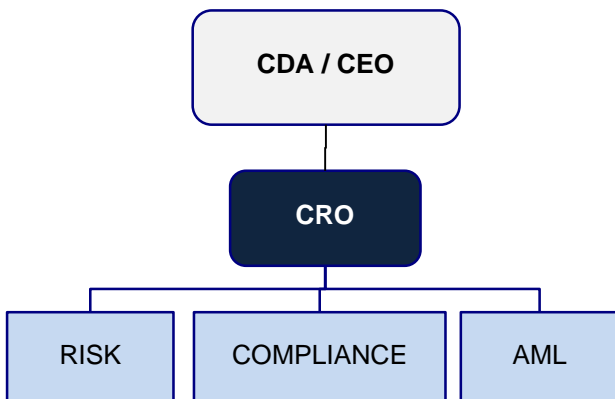
Evoluzione della corporate governance e impatti sul risk management



Evoluzione delle aspettative di Vigilanza sulle funzioni di controllo

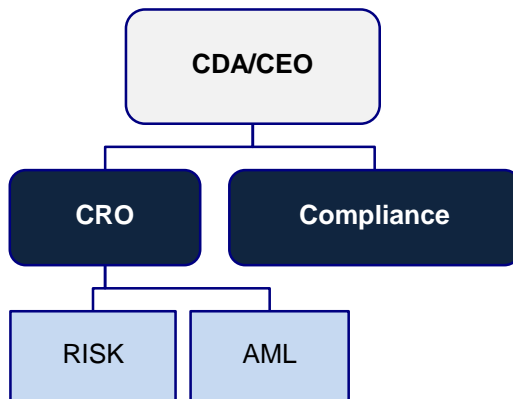
2011

«Negli intermediari di maggiori dimensioni deve essere presente la figura del CRO, cioè di un senior manager responsabile del coordinamento delle unità deputate alla gestione e al controllo dei rischi. [...] Il CRO deve avere una visione integrata della rischiosità a livello aziendale e di gruppo: questo significa, in concreto, che deve essere responsabile della valutazione di tutti i rischi effettivamente rilevanti: di credito, di mercato, di funding e liquidità, operativi, legali e di compliance, reputazionali.»
(Vice Direttore Generale Banca d'Italia)



2013

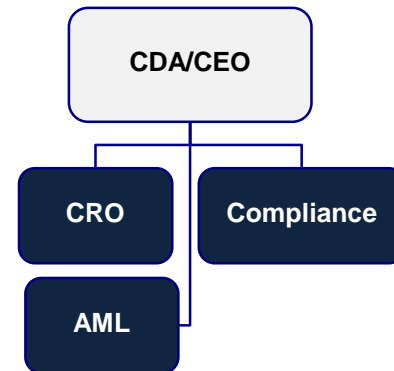
[...] le banche istituiscono, secondo quanto di seguito indicato, funzioni aziendali di controllo permanenti e indipendenti: i) di conformità alle norme (compliance); ii) di controllo dei rischi (risk management); iii) di revisione interna (internal audit). [...] le funzioni aziendali di controllo sono tra loro separate, sotto un profilo organizzativo. I rispettivi ruoli e responsabilità sono formalizzati (Circ. 263 del 2006, 15° aggiornamento del 2013)



OGGI

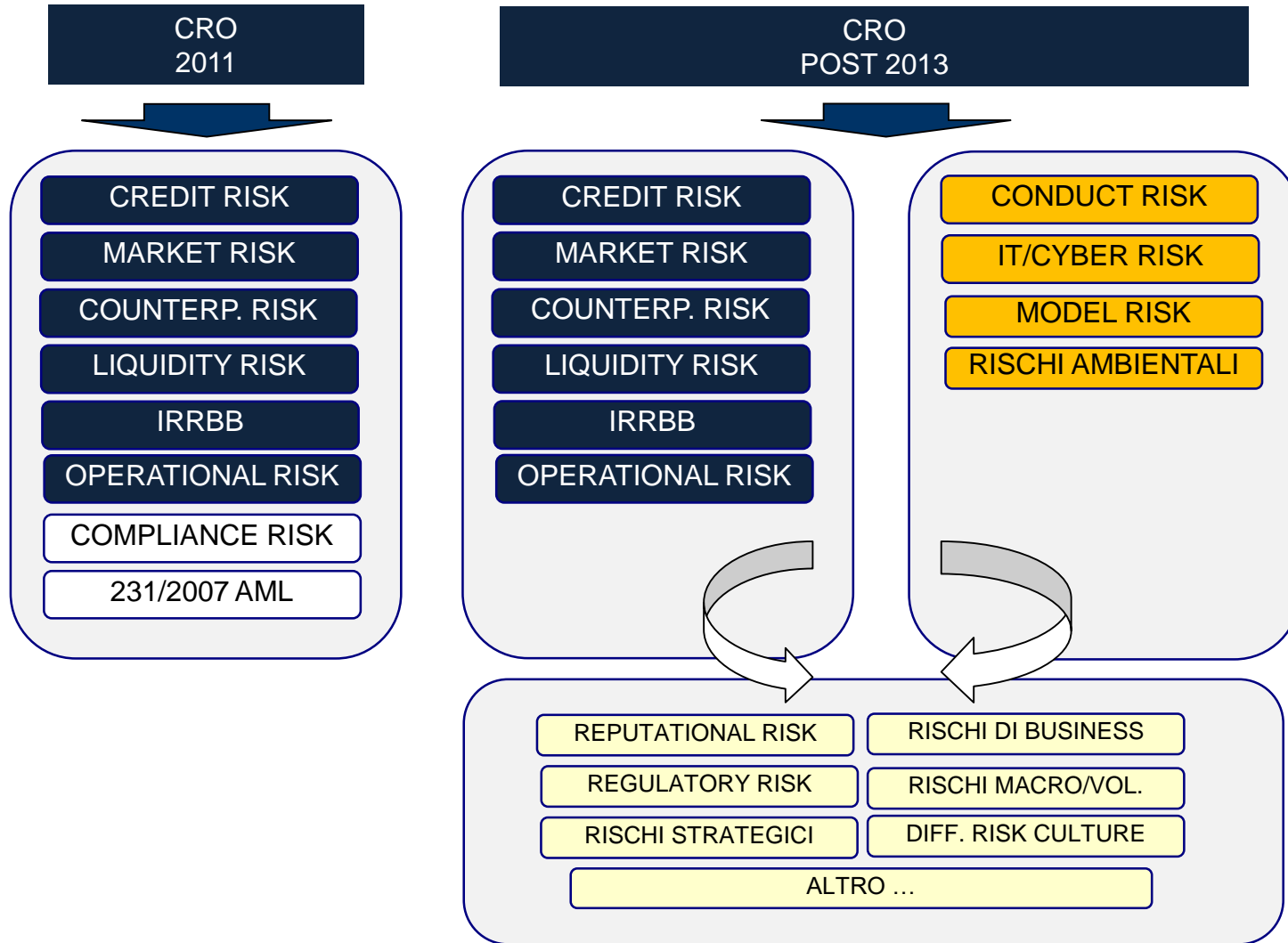
ASPETTATIVE DI VIGILANZA

SREP decisions
ON site inspections
Deep dive
Thematic review



INTEGRAZIONE vs SEPARAZIONE: VISIONE OLISTICA SI CONSOLIDA DIRETTAMENTE NEI COMITATI / ORGANI COLLEGIALI?

Ampliamento della mappa dei rischi e modifica delle attribuzioni



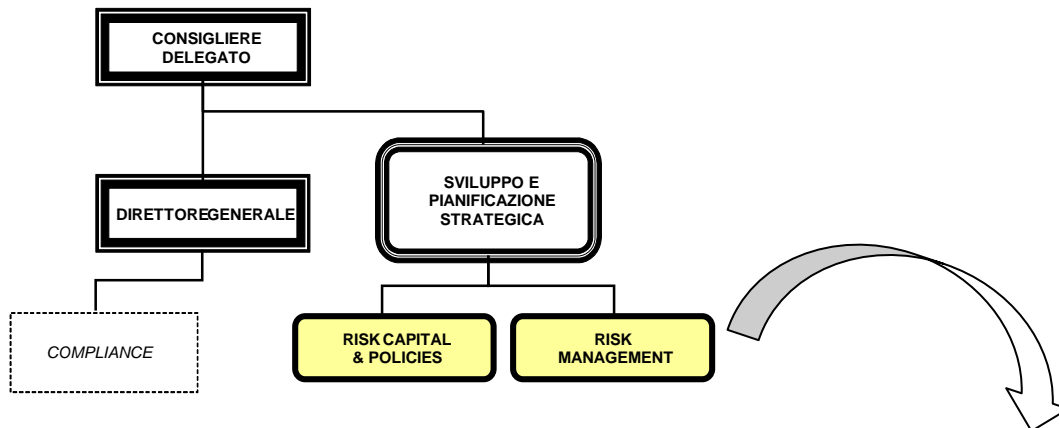
RISCHI TRASVERSALI, NUOVI O SEMPLICEMENTE IN AUMENTO COME IMPATTO O PERCEZIONE

Evoluzione del perimetro di attività con presidi del CRO

	Risk Appetite Framework e OMR	Controllo crediti II livello	Validazione discrezionalità	Piano NPL Digital lending
ESTENSIONE PERIMETRO DAL 2011				
CRO	Rischi di I pilastro	Rischi di I pilastro	Rischi di I pilastro	Rischi di I pilastro
	Rischi di II pilastro	Rischi di II pilastro	Rischi di II pilastro	Rischi di II pilastro
CFO	Pianificazione	Pianificazione	Pianificazione	Pianificazione
	Budget	Budget	Budget	Budget
	Metriche/cost allocation	Metriche/cost allocation	Metriche/cost allocation	Metriche/cost allocation
	Modelli previsivi	Modelli previsivi	Modelli previsivi	Modelli previsivi
CLO	Politiche creditizie e monitoraggio	Politiche creditizie e monitoraggio	Politiche creditizie e monitoraggio	Politiche creditizie e monitoraggio
	Svalutazioni collettive	Svalutazioni collettive	Svalutazioni collettive	Svalutazioni collettive
	Classificazioni	Classificazioni	Classificazioni	Classificazioni
	Cessioni e monitoraggio NPL	Cessioni e monitoraggio NPL	Cessioni e monitoraggio NPL	Cessioni e monitoraggio NPL
CCO	Selezione della clientela	Selezione della clientela	Selezione della clientela	Selezione della clientela

Organizzazione e dimensione quali fattori critici di successo

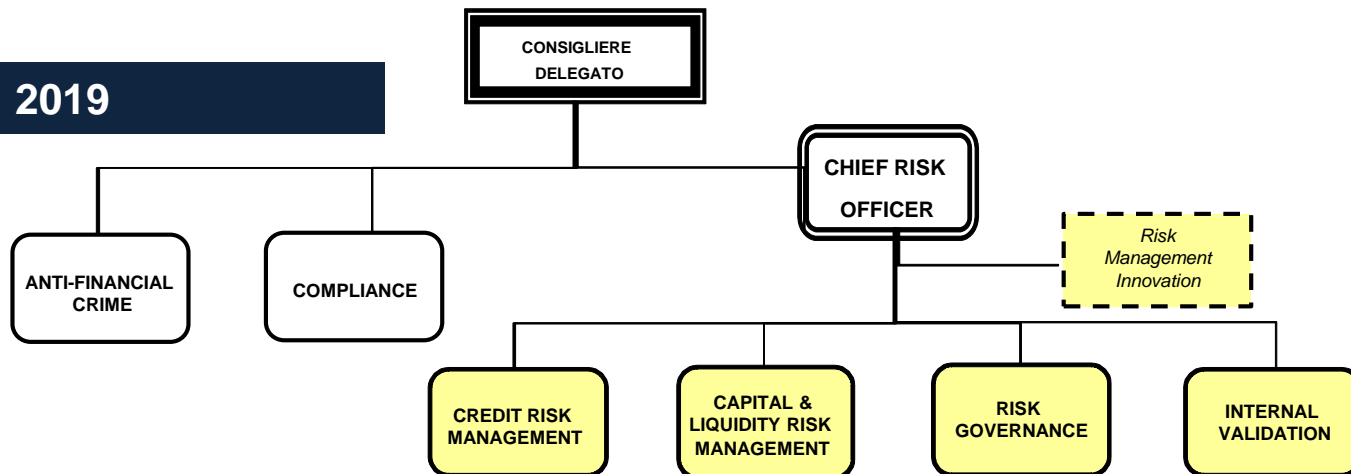
2007



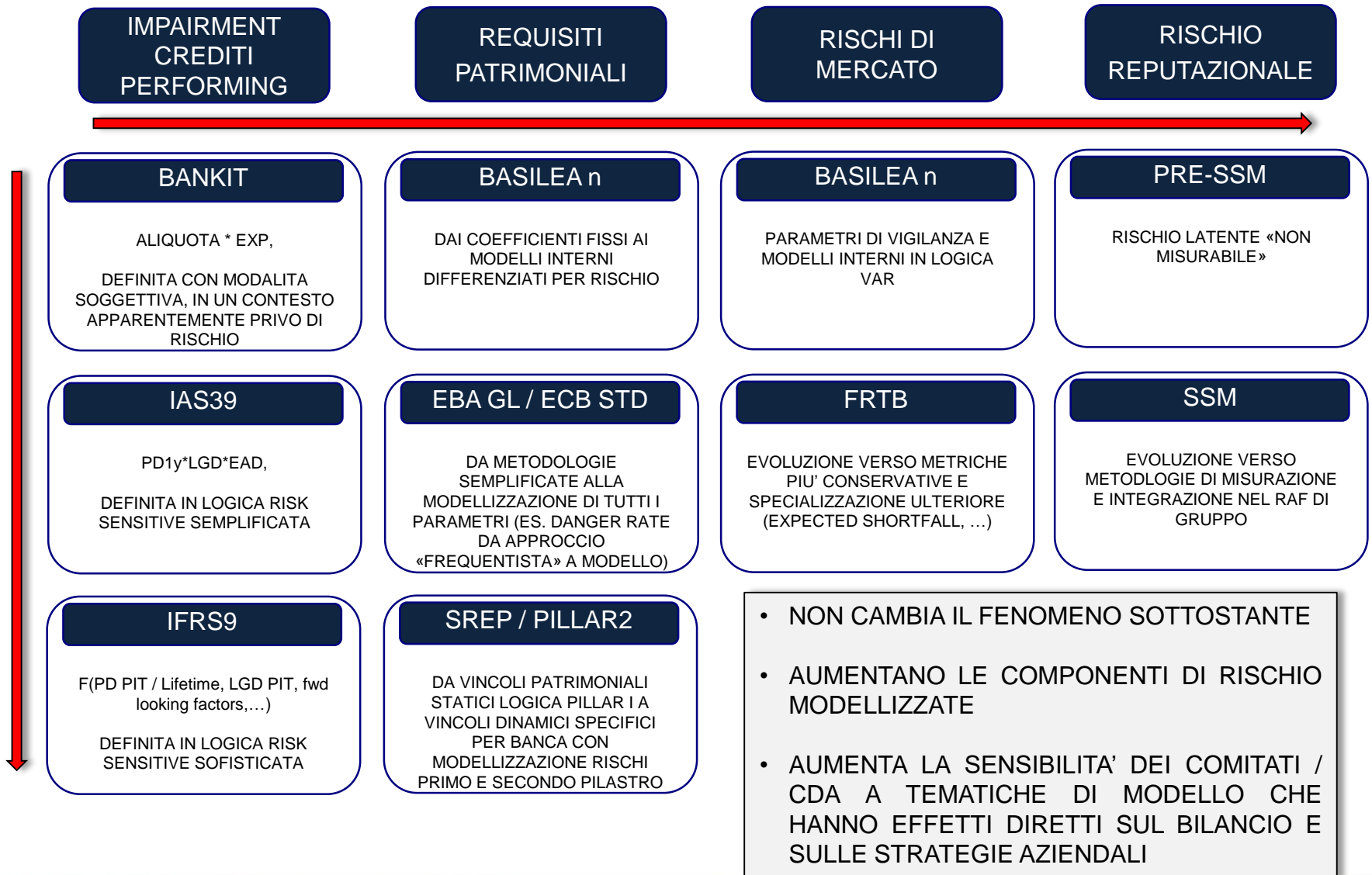
Le evoluzioni hanno portato al sostanziale raddoppio delle risorse dedicate alle attività del CRO e la mappa dei rischi si sta ampliando:

è un'evoluzione sostenibile per tutti i players?

2019

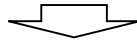


Interazione con gli Organi Collegiali: esempi di evoluzione della complessità lungo due direttrici



Interazione con gli Organi Collegiali: come gestire rischi trasversali poco misurabili? Esempio rischio reputazionale

Rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti della banca, investitori o autorità di vigilanza (Circ. 285 Bankit)



Effetti economici e patrimoniali

Basta la percezione negativa

Pluralità di stakeholders



- Deve esserci un evento scatenante che cambi la percezione degli stakeholder
- Spesso l'evento scatenante è collegato ad altro rischio (primario)
- Potenzialmente tutti i rischi primari possono generare rischio reputazionale

OVERLAP TRA I RISCHI



«COMPLICAZIONI» E POSSIBILI PRESIDI

Interessi Contrastanti tra stakeholders (es. piano chiusura filiali)

Stakeholders Non sempre «intervistabili» (es. Autorità di Vigilanza)

Pluralità e varietà di rischiosità primarie

Monitoraggio indicatori dedicati (difficoltà di separazione da quanto rilevato su rischi primari, es. NPL ratio)

Self assessment ex ante / processi di escalation (es. SRA per OR)

Modelli interni (es. su rendimenti azionari)

Capitale interno Pillar 2 (evitando double counting)

Come informare il Comitato Rischi e il CDA

OBBLIGATORIETA vs OPPORTUNITA

- Temi della **vigilanza prudenziale**
 - Ratio patrimoniali
 - Modelli regolamentari
 - Scelte metodologiche sui parametri
 - Processi, dati e sistemi IT
 - Regole di verifica e validazione dei sistemi interni
 - Audit interno
- Analogo per **altri ambiti** (Normativi – OMR, Controllo crediti 2L, Bilancio - IFRS9, pricing / validazione, cessioni NPL / PoD, ...)

DETTAGLIO vs SINTESI

- «Sintesi non omissiva» vs «Diavolo nei dettagli»
- In una concezione ampia dell'operatività bancaria **tutto è rischio**, dalla strategia alla gestione, dal monitoraggio alla fase operativa, alla modellistica
- Le informazioni a Comitati/CDA devono garantire **finalità diverse**:
 - Comprensione dei temi
 - Check and balance
 - Corretta gestione dei rischi aziendali

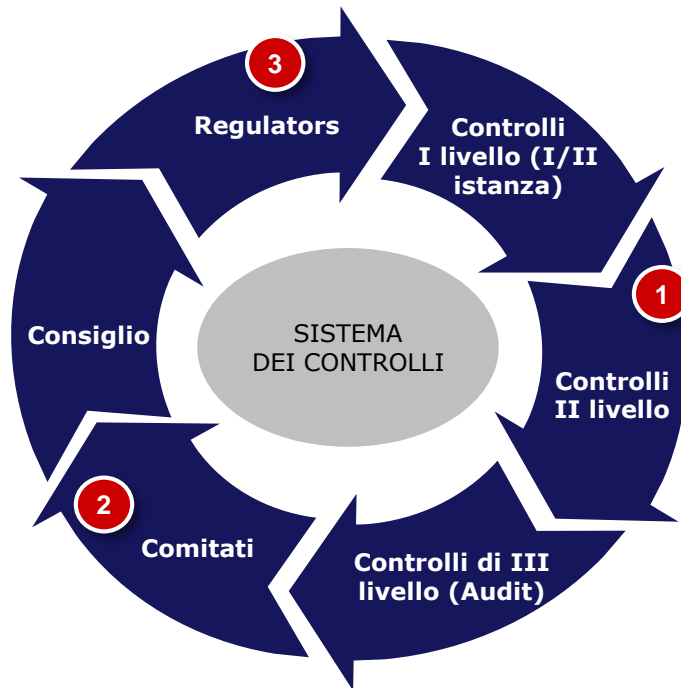


FINO A DOVE ARRIVARE
NELLA
COMUNICAZIONE?

Come garantire sintesi sui rischi agli Organi Collegiali

IL SISTEMA DEI CONTROLLI E' ATTUALMENTE CARATTERIZZATO DA GRANDE COMPLESSITA' / FRAMMENTAZIONE

ED E' RESO ULTERIORMENTE COMPLESSO DALLE NUMEROSE ITERAZIONI PRIMA DI «CONVERGERE»



- 1**
 - Risk Management
 - Convalida
 - Compliance
 - Antiriciclaggio / Delegato SOS
 - Dirigente Preposto
- 2**
 - Comitato Rischi
 - Comitato Controllo Gestione
 - Comitato Controlli Interni
 - Comitati Manageriali
- 3**
 - ECB / SSM
 - BANCA D'ITALIA
 - CONSOB
 - EBA
 - ...

POSSIBILI LINEE D'AZIONE:

- AUMENTO EFFICACIA POLICY COORDINAMENTO FDC
- CHIARA ALLOCAZIONE DELLE RESPONSABILITA PER AMBITI TRASVERSALI
- METRICHE CONDIVISE ANCHE SE NON ARMONIZZABILI
- ARMONIZZAZIONE NELLE MODALITA DI RAPPRESENTAZIONE
- REPORTING INTEGRATO

NON ESISTE UN'UNICA SOLUZIONE PER IL CORRETTO FUNZIONAMENTO DELLE DINAMICHE TRA RISK E ORGANI COLLEGIALI: IL BILANCIAMENTO OTTIMALE VIENE DALLE COMPETENZE, DALLA RECIPROCA CONOSCENZA E DALLA FIDUCIA