

Roma, 11 novembre 2011



Governance e Risk Management negli Intermediari di medio-piccole dimensioni

Le informazioni per il governo dei rischi in Bcc di Roma: il reporting per il CdA

Corrado Gatti – Rossano Giuppa
Sapienza Università di Roma – Banca di Credito Cooperativo di Roma



Governance e informazioni

«Non si è ancora formata una pratica dominante in cui sia data ad ogni amministratore una parte effettiva nell'amministrazione. Molti di essi, specialmente nei consigli numerosi, vi partecipano solo per profittare degli affari sociali a vantaggio dei propri; altri per la vanità di figurarvi accanto a banchieri e uomini politici influenti; altri ne fanno un vero mestiere sedendo nei consigli di parecchie società dove accumulano senza fatica medaglie di presenza e partecipazioni agli utili. Così questi consigli compiono spesso un mero ufficio decorativo, in balia di un direttore o di un amministratore che fa da padrone».

Cesare Vivante, *Trattato di diritto commerciale*, Torino, 1893



Governance e informazioni

- **Oggi?**
 - ✓ *Cultura (conoscenze e competenze) e valori dell'individuo*
 - ✓ *...Ma partiamo dalle informazioni*
- **Importanza dell'informazione societaria:**
 - ✓ **assoluta:** strumento sempre valido per la gestione dell'impresa e dei suoi rischi;
 - ✓ **relativa:** contestualizzazione nell'attuale momento economico, politico e finanziario.
- **Centralità del tema da un punto di vista:**
 - ✓ **normativo:** evoluzione in ambito legislativo della concezione dell'informazione;
 - ✓ **operativo – gestionale:** l'informativa secondo l'Enterprise Risk Management (ERM).

Profili Evolutivi

- ✦ Il “dovere di informazione” nella Riforma del diritto societario (D.Lgs. 17 gennaio 2003 n. 6)

complesso di situazioni distinte che presentano un comune denominatore, ossia la necessità che un flusso informativo si attivi in qualche direzione, che un soggetto, cioè, dia, acquisisca, o faccia acquisire informazioni connesse alla gestione dell'impresa.

- ✦ Il dovere di informazione quale risultato dell'evoluzione del focus sul ruolo dell'informazione societaria

▶ **informazione esosocietaria:** focus sul ruolo dell'informazione nel rapporto tra impresa e mercato;

▶ **informazione interorganica:** focus su diritti e doveri reciproci di informazione tra l'organo amministrativo, il collegio sindacale e altri organi interni;

▶ **informazione endoconsiliare:** focus sull'informativa interna all'organo amministrativo.



Informazione Endoconsiliare

- Un sistema di doveri e diritti
 - 1) “Dovere di interazione informativa”: dovere di coordinamento dei flussi informativi in capo al Presidente del Consiglio di Amministrazione.
 - 2) “Dovere transitivo di informazione”: dovere di informare gli altri amministratori proprio degli organi delegati, ma anche di ogni altro amministratore portatore di un interesse laterale rispetto all’attività gestionale.
 - 3) “Dovere riflessivo di informazione”: dovere generale di informarsi e di agire in modo informato in capo a tutti gli amministratori.
- L’*informare*, l’*informarsi* e il *far informare* racchiudono, complessivamente, la prospettiva che deve assumere il consigliere di amministrazione (Zamperetti, 2005)

Vigilanza e Best Practice

- **Alcuni riferimenti**

▶ Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche

▶ Circolare del 27 dicembre 2006 n. 263
Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche
(in particolare Titolo I - Capitolo 1 – Parte quarta)

▶ Circolare del 21 aprile 1999 n. 229 - Istruzioni della Banca d'Italia
(in particolare Titolo IV, Capitolo 11, Sezione II - Sistemi informativi)

▶ C.O.S.O. - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission



✦ **Soddisfazione e stimolo del sistema di diritti e doveri di informazione societaria**



Le informazioni sui rischi

- Il sentimento di sfiducia nei mercati ha richiesto un **significativo miglioramento dei sistemi di comunicazione** verso l'esterno ma anche all'interno della Banca.
- Necessità di **comunicare con chiarezza** l'andamento economico, finanziario, patrimoniale ed i rischi assunti in chiave attuale e prospettica
- La disclosure sul profilo di rischio richiesta dai principi contabili internazionali IAS/IFRS e le regole di Basilea 2 in termini di informativa **non hanno garantito i bisogni informativi dei diversi stakeholder.**



L'informativa esterna

- Il Terzo Pilastro definisce **quali informazioni risultano rilevanti per la comunicazione al mercato** al fine di non “ influenzare il giudizio o le decisioni degli utilizzatori che su di essa fanno affidamento per l'adozione di decisioni economiche” (circ.263 Titolo 4 cap.1)

Obiettivo di far conoscere al mercato:

- strategie e tecniche di gestione e controllo dei rischi
- processo con cui tali attività sono poste in essere e attribuite alle diverse funzioni aziendali.

Volontà della Vigilanza:

- comunicare le modalità con cui la Banca persegue i propri obiettivi di gestione e controllo dell'esposizione al rischio, permettendo al mercato di formulare giudizi sulla reputazione e credibilità dell'operato manageriale.



Le informazioni sui rischi

- Reputazione e credibilità sul mercato

ma anche...

- **Necessità di regole e presidi organizzativi** indispensabili per mitigare il rischio attraverso l'adozione di processi decisionali tempestivi ed adeguati.
- Miglioramento dei sistemi di gestione, controllo e comunicazione dei rischi.
- **Ruolo fondamentale del CdA** nel processo di gestione del rischio.
- Bisogno di competenze specifiche.



Ruolo attivo del CdA

- Occorre che i componenti del CdA siano in grado di comprendere in modo aggiornato e adeguato alle loro responsabilità.
- Conoscenze e competenze devono essere acquisite, mantenute e approfondite nel tempo.
- La crisi ha colpito trasversalmente attraverso l'intero spettro dei rischi, evidenziando la **necessità di un framework sistemico**, fondato sulla valorizzazione delle interrelazioni organizzative, di processo, metodologiche, tecniche ed informative IT.



Organizzazione e Governance

- Marzo 2008 “Disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario della Banche” documento fondamentale nella definizione degli assetti di governance.
- Disciplinano le **modalità** con cui le banche definiscono ruoli, funzioni e responsabilità degli organi societari deputati alla pianificazione, gestione e controllo del processo di allocazione del capitale, anche in funzione del relativo profilo di rischio.

Principi dettati dalla normativa in tema di flussi organizzativi

- *“La circolazione di informazioni rilevanti tra gli organi sociali e all’interno degli stessi rappresenta una **condizione imprescindibile** affinché siano effettivamente realizzati gli **obiettivi di efficienza della gestione e di efficacia dei controlli**. Le banche devono porre specifica cura nello strutturare forme di comunicazione e di scambio di informazioni **complete, tempestive e accurate** tra gli organi con funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo, in relazione alle competenze di ciascuno di essi, nonché all’interno di ciascun organo; **presidi organizzativi** andranno approntati per evitare il rischio di divulgazione impropria di notizie riservate.*

Organizzazione e Governance : Principi

- **Separatezza** tra funzioni ed organi deputati alla supervisione strategica, alla gestione ed al controllo
- Esigenza che tali soggetti dialoghino tra loro attraverso lo scambio di informazioni rilevanti
- **Tempestività** nello scambio di informazioni
- **Accuratezza**
- Chiarezza in relazione alla rilevanza e criticità in funzione delle scelte strategiche e del controllo
- Idoneo processo di misurazione del rischio
- **Idoneo sistema di verifica delle informazioni divulgate**

Creazione di valore

Non è solo la ricerca di una crescente capacità reddituale in presenza di un controllo del rischio.

Visione integrata di redditività e rischio con riferimento all'azienda nel suo complesso, alle unità di business, ai prodotti, ai canali, ai clienti

Evoluzione filiale e canali

Sviluppo clienti e offerta

Sviluppo dei mercati e relazione cliente

Gestione e Monitoraggio rischi

Rischi Misurabili

Rischi non Misurabili

CREAZIONE DI VALORE

Pianificazione e allocazione del capitale

Controllo direzionale

Impatti organizzativi

Controllo ed analisi redditività

Adempimenti normativi

Adempimenti Basilea 2 e 3

Azione Vigilanza



Misurazione e reporting dei rischi

- Efficacia di Risk Governance e Risk Culture
- Ruolo e influenza del Risk Management
- Coinvolgimento del CRO nella definizione delle strategie e nelle decisioni di business.
- Rischio come area di business
- Analisi quantitative integrate da judgmental risk and business experience.
- Il **Risk Appetite** rappresenta lo strumento per il miglioramento della redditività ed una gestione Value Based e Risk Oriented della Banca



Governance

Sviluppo continuo del ruolo e del coinvolgimento del Risk Management nella governance aziendale

- Implicazione nell'informativa esterna
- Nelle scelte di business
- **Nel processo di pianificazione strategica**
- Nelle politiche di remunerazione del personale
- Nei processi aziendali e nelle scelte organizzative
- Nell'analisi normativa



Le responsabilità del Risk Management

Il Risk Manager deve:

- Avere competenze specialistiche, capacità di relazione, autorevolezza e ruolo
- Avere un orientamento al business
- Fissare livelli accettabili dei rischi
- Garantire la coerenza tra livelli di rischio accettati, aree di business, strategie operative e patrimonio
- Garantire la coerenza della struttura organizzativa con le strategie di business
- Approntare un sistema di misurazione dei rischi efficace
- Controllare l'andamento dei rischi
- Fissare adeguati limiti operativi monitorati su base continua e sottoposti a periodiche revisioni
- Presidiare e mitigare i rischi non quantificabili
- Definire e mantenere le policy di ogni singolo rischio rilevante



Le responsabilità del Risk Management

Supporto al Consiglio di Amministrazione che deve:

- Approvare strategie e politiche aziendali
- Conoscere i rischi assunti
- Stabilire i livelli accettabili dei rischi
- Assicurare che l'Alta Direzione adotti le misure per individuare, monitorare, controllare i rischi
- Approvare la struttura organizzativa aziendale

Supporto all'Alta Direzione che deve:

- Dare attuazione alle strategie
- Definire appropriate politiche di controllo interno
- Verificare l'efficacia del sistema di controllo interno
- Curare il processo che deve portare alla Mappatura dei rischi
 - Definizione del livello dei rischi accettabile
 - Identificazione dei fattori (interni/esterni) che influenzano l'andamento dei rischi
 - Misurazione dei rischi
 - Definizione di politiche di pricing che includono i rischi attesi

Misurazione e risk reporting: profili di analisi

Driver

- Redditività
- Capitale
- Liquidità
- **Rischi**

Vincoli

- Ottimizzare il costo del capitale
- Preservare l'adeguatezza patrimoniale
- Monitorare il Leverage Ratio
- Ottimizzare gli RWA tramite l'efficientamento dei processi operativi e di business
- Definire strategie di rischio coerenti con la propensione al rischio
- Sviluppare metodologie di **gestione integrata dei rischi** per cogliere le interconnessioni esistenti
- Rivedere le politiche di funding, diversificando la raccolta e privilegiandone la stabilità
- Efficientare le politiche di erogazione
- Implementare **strategie di ALM strategico**

Adeguatezza Patrimoniale del Sistema e delle Bcc

| Anni | Patrimonio di base (tier 1) | Patrimonio di Supplementare | Patrimonio di Vigilanza | Core Tier 1* | Tier 1* | Total Capital Ratio* |
|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------|-------------|----------------------|
| Totale Sistema | | | | | | |
| 2008 | 145.967 | 64.223 | 204.899 | 7,1 | 7,6 | 10,8 |
| 2009 | 162.047 | 62.133 | 218.621 | 8,2 | 8,9 | 12,0 |
| 2010 | 169.847 | 64.193 | 227.957 | 8,3 | 9,3 | 12,4 |
| Banche Popolari | | | | | | |
| 2008 | 27.505 | 12.496 | 39.455 | 7,1 | 7,7 | 11,2 |
| 2009 | 30.973 | 12.671 | 43.142 | 7,6 | 8,3 | 11,5 |
| 2010 | 32.464 | 13.942 | 46.089 | 7,3 | 7,9 | 11,2 |
| Banche di Credito Cooperativo | | | | | | |
| 2008 | 17.281 | 933 | 18.214 | 13,8 | 13,8 | 14,5 |
| 2009 | 18.343 | 1.086 | 19.429 | 14,1 | 14,1 | 15,0 |
| 2010 | 18.592 | 1.333 | 19.921 | 14,1 | 14,1 | 15,2 |
| BCC di Roma | | | | | | |
| 2008 | | | 507,4 | 12,3 | 12,3 | 13,5 |
| 2009 | | | 601,0 | 12,7 | 12,7 | 14,8 |
| 2010 | | | 659,4 | 14,8 | 14,8 | 17,7 |

* valori percentuali



Requisiti normativi per le Bcc nell'attuale contesto

- **Specificità delle Bcc operative ed organizzative**
- Rischi nuovi e maggiore intensità di quelli tradizionali
- Adeguatezza patrimoniale e disponibilità di congrue riserve di liquidità unitamente a profili organizzativi delineati e coerenti con il modello di business
- Capacità della Banca di mantenere stabilmente il proprio ruolo a sostegno e a servizio delle comunità locali

Nuovo pacchetto regolamentare incentivo a **indirizzare**, nel rispetto dei vincoli della cooperazione mutualistica, **risorse e capacità verso una più efficace gestione dei propri profili di rischio per accrescere la propria stabilità e la capacità di creare valore per il territorio di riferimento.**

Il reporting per il CdA in Bcc di Roma

| | |
|---|---|
| Patrimonio e assorbimenti | Indicatori strategici |
| Rischi I Pilastro | Adeguatezza Patrimoniale |
| Rischio di credito e di controparte Rischio di mercato Rischio operativo Patrimonio a copertura rischi I Pilastro | Tier 1 Ratio Total capital ratio |
| Rischi II Pilastro | Limiti normativi |
| Rischio di Concentrazione single name Rischio di Concentrazione geosettoriale Rischio di tasso Patrimonio a copertura rischi II Pilastro | Operatività prevalente verso soci Operatività fuori zona di competenza Valore soglia Grandi rischi N. Grandi rischi Rischio Tasso - Supervisory Test (<20%) Leverage Ratio |
| Assorbimento complessivo | Indicatori risk adjusted |
| Patrimonio di Vigilanza Patrimonio a copertura rischi Eccedenza di Patrimonio Quota Patrimonio Assorbito Quota Patrimonio Libero | Roe Rorac <i>Eva</i> <i>Rarorac</i> |

Dati consuntivi e previsionali

Il reporting per il CdA in Bcc di Roma

| RISCHI DI I PILASTRO | | RISCHI DI II PILASTRO | | RISCHI DI II PILASTRO | | STRESS TEST | |
|--|--|---|--|---|--|--|--|
| Rischio di credito | | Rischio di concentrazione | | Rischio residuo | | | |
| Patrimonio a copertura / PdV Sofferenze / Impieghi Incagli / Impieghi Crediti scaduti / Impieghi Tot. Crediti deteriorati / Impieghi PD banca PD famiglie PD imprese Anomalia media SAR | | R Conc Single Name / PdV Indice di dispersione (Herfindhal) R Conc Geosettoriale / PdV Num. Grandi Rischi Esposizione primi 3 clienti / Totale impieghi Esposizione primi 10 clienti / Totale impieghi Esposizione primi 50 clienti / Totale impieghi | | Ammontare CRM / Tot attività per cassa Impieghi fondiari / Tot impieghi Ptf garantito da immobili / Tot mt fondiari Mt fond con garanzie anomale / Tot mt fondiari | | | |
| Rischio di controparte | | Rischio di tasso | | Rischio strategico | | | |
| Patrimonio a copertura / PdV Valore contratti derivati (€ mln) Valore PCT (€ mln) | | Patrimonio a copertura / PdV Sensitivity ALM +100 p.b. (€ mln) Sensitivity ALM +200 p.b. (€ mln) Precedente modello BdI 200 p.b. (€ mln) Attuale modello BdI +200 p.b. (€ mln) Attuale modello BdI -200 p.b. (€ mln) Modello BdI 1° Percentile (€ mln) Modello BdI 99° Percentile (€ mln) Supervisory Test BdI | | Utili effettivi / Utili stimati Utile netto / PdV | | | |
| Rischio di mercato | | Rischio di liquidità | | Rischio reputazionale | | | |
| Patrimonio a copertura / PdV Rischio posizione generico / PdV Rischio posizione specifico / PdV | | Posizione interbancaria netta (€ mln) Attività Prontamente Liquidabili (€ mln) Ex regola 1 trasform. Scadenze (€ mln) Ex regola 2 trasform. Scadenze (€ mln) Raccolta primi 3 clienti / Tot raccolta diretta Raccolta primi 10 clienti / Tot raccolta diretta Raccolta primi 50 clienti / Tot raccolta diretta <i>Liquidity Coverage ratio</i> <i>Net Stable Funding Ratio</i> <i>Riserve di Liquidità</i> | | Reclami Ricorsi ABF Sanzioni Numero soci receduti | | | |
| Rischi operativi | | | | | | Stress test | |
| Patrimonio a copertura / PdV Totale eventi di perdita operativa (n. eventi) Importo totale perdite operative (€) Perdite su Frodi esterne (€) Perdite su Carte e Servizi Elettronici (€) Perdite su Bonifici (€) Perdite su Assegni (€) Perdite su altri processi (€) | | | | | | Downgrading Rating Italia: Var. patr. (€ mil) Utilizzo totale Grandi clienti: Var. patr. (€ mil) Utilizzo totale clienti >10 mil: Var. patr. (€ mil) Decremento valore Immobili: Var. patr. (€ mil) Incremento Tasso default: Var. patr. (€ mil) | |

Dati consuntivi, previsionali e limiti



I nuovi indicatori

Il controllo della creazione del valore per il cliente

- Qualità
- Valore
- Customer Satisfaction
- Customer Retention

Il controllo della creazione del valore dei processi

- Il controllo dei costi
- Il governo dei costi
- Activity Based Costing
- Gestione dei processi

Il controllo del valore per i dipendenti

- La misurazione del personale
- La misurazione della performance della funzione del personale
- La misurazione integrata della performance e del valore creato per il personale
- La misurazione degli “entry gate” per la determinazione della componente variabile della retribuzione





Miglioramenti prospettici

1. Realizzazione di un sistema di risk management e di gestione attiva e dinamica di allocazione del capitale, supportato da un processo organizzativo sistematico continuativo e virtuoso
2. Individuazione definizione e assegnazione di obiettivi strategici di value creation e risk appetite, di risk tolerance, di adeguatezza patrimoniale, nel rispetto del sistema di regole e limiti definiti dall'Organo di Vigilanza
3. Ottimizzazione della composizione degli attivi e dei passivi patrimoniale
4. Ottimizzazione di livello, costo e composizione del capitale mediante un processo di allocazione alle unità di business e una continua valutazione dell'adeguatezza patrimoniale prospettica
5. Gli elementi fondanti sono i dati/le informazioni, le funzionalità ed i processi



Grazie per l'attenzione

Corrado Gatti – Rossano Giuppa
Sapienza Università di Roma -- Banca di Credito Cooperativo di Roma