

**Sistemi di Controllo e
Gestione dei Rischi**
Linee Evolutive nelle Banche
Commerciali

**Antonio Arfè,
Partner Deloitte**

Convegno ABI «Basilea 3» - Roma, 27/28 giugno 2013



Agenda

- **Introduzione**
- **Contesto di riferimento**
 - Quadro macroeconomico e mercato bancario
 - Contesto regolamentare
- **Profili organizzativi**
- **Linee strategiche di risk management**
- **Conclusioni**

Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

- Introduzione -

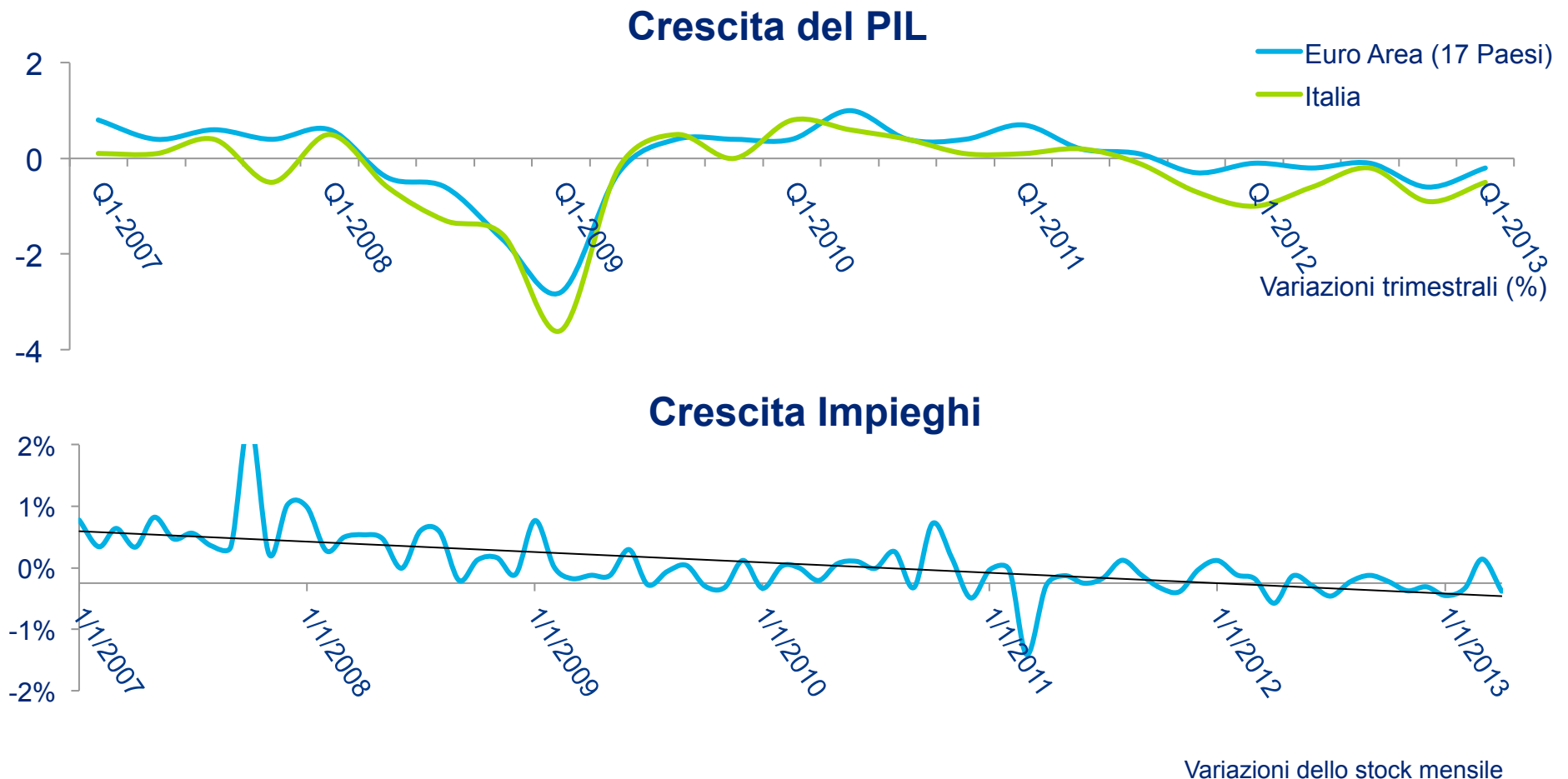
- Le indicazioni provenienti dai regolatori sia a livello internazionale sia domestico richiamano l'attenzione delle Istituzioni Finanziarie sull'esigenza di adottare sistemi di gestione e controllo dei rischi efficaci, efficienti e funzionali
 - Per sistema di controllo e gestione dei rischi intendiamo l'insieme strutturato e documentato delle metodologie, dei processi organizzativi, dei presidi, dei sistemi informativi e dei dati, che consentono la gestione e il controllo dei rischi
- Tale orientamento è sicuramente da attribuire
 - Alle difficoltà mostrate dall'industria bancaria nella gestione della crisi finanziaria del 2008
 - Al permanere del contesto recessivo iniziato nel 2008, acuito a causa dal credit crunch e della crisi del debito sovrano, e che solo oggi mostra primi segnali di stabilizzazione
 - Alla consapevolezza che un sistema finanziario ampiamente interconnesso rende i potenziali costi del dissesto difficilmente sostenibili per la comunità finanziaria
- Nel seguito del documento si illustra
 - Il contesto, in termini di andamento del mercato e di normativa di riferimento, nell'ambito del quale è scaturita la necessità di rafforzare il sistema di controllo e gestione del rischio
 - Un confronto internazionale relativo al profilo organizzativo della funzione risk management
 - Alcune linee strategiche di risk management collegate all'evoluzione dei sistemi di gestione e controllo del rischio, individuate in base all'analisi dei piani industriali di primarie banche europee

Quadro macroeconomico e mercato bancario

Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

- Contesto di Mercato: Indicatori macroeconomici e del settore bancario -

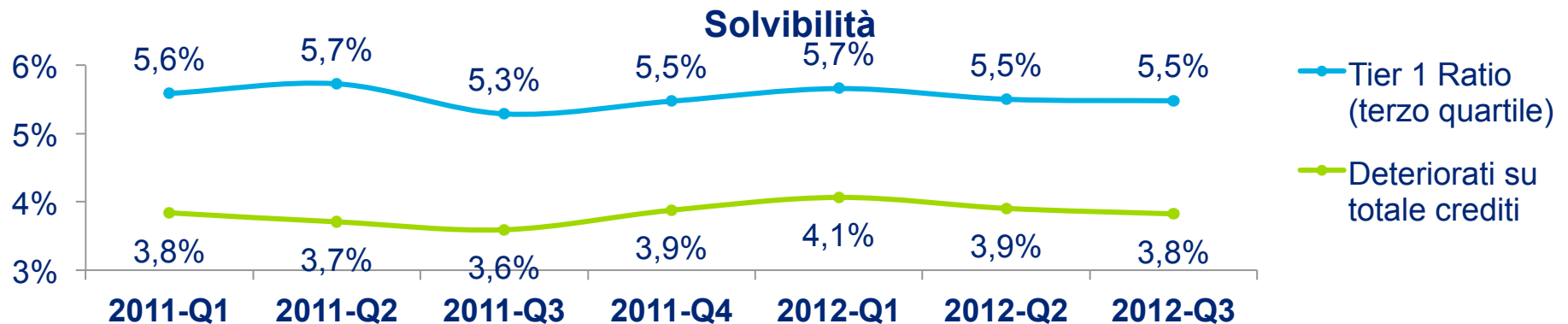
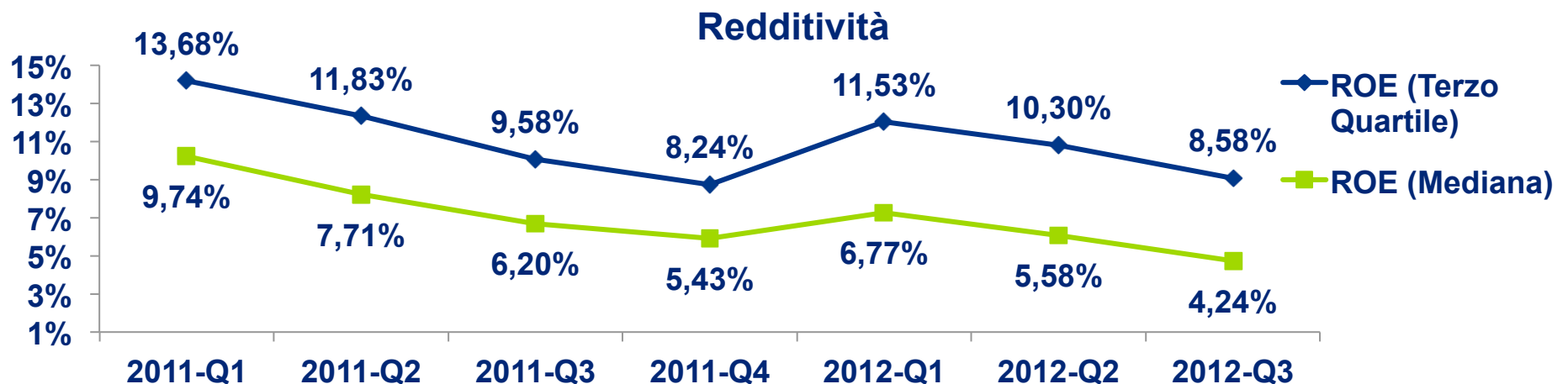
- Il contesto macroeconomico di riferimento rimane fragile, con valori di crescita del PIL ancora negativo. Deboli segnali di ripresa nelle stime per il 2013 e per il 2014
- La contrazione dell'erogazione prosegue nel del 2013



Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

- Contesto di mercato: Indicatori del settore bancario -

- A fronte del contesto economico di riferimento degli ultimi due anni il sistema bancario continua a registrare un calo della redditività
- Il *Tier 1 Ratio* delle banche migliori è rimasto stabile nel periodo in esame. L'incidenza dei crediti deteriorati ha raggiunto un picco del 4% nel 1° trimestre del 2012

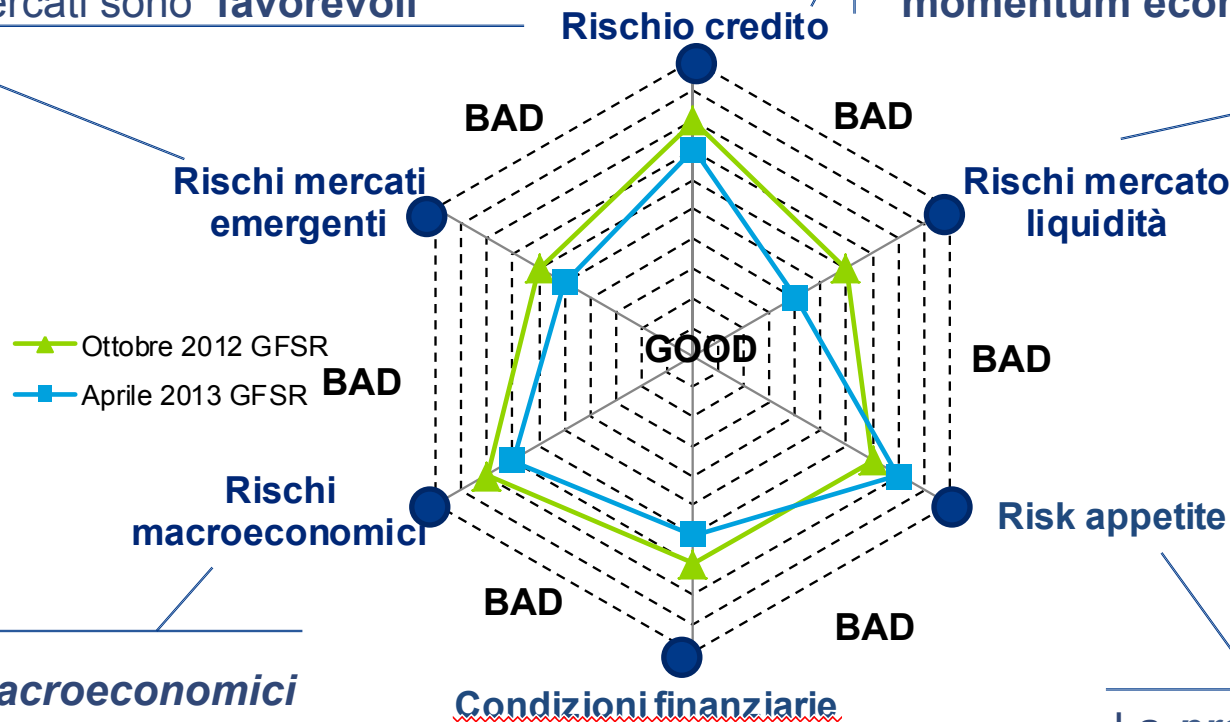


Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

- Contesto di mercato: Indicatori di stabilità finanziaria -

I **rischi dei mercati emergenti** sono diminuiti, la crescita si è stabilizzata e le **condizioni di finanziamento** esterno per questi mercati sono **favorevoli**

Rischio di credito lievemente migliorato, presenti **downside risks**. Nell'area euro permangono **incertezze politiche**. Il **momentum economico è fragile**



La **riduzione dello stress finanziario** ha portato a una diminuzione nei **rischi di mercato e di liquidità**. La **volatilità è diminuita**. Il **finanziamento è più accessibile**, anche se i costi sono elevati

I **rischi macroeconomici** sono **diminuiti**. Negli Stati Uniti le prospettive sono migliorate, il mercato immobiliare registra una ripresa

Le **condizioni finanziarie e monetarie** hanno **facilitato** ulteriormente il **supporto al credito** e alla domanda aggregata. Un eccessivo prolungamento di politiche monetarie espansive potrebbe generare effetti collaterali

La **propensione al rischio** è aumentata in previsione di un lungo periodo con bassi tassi di interesse. Un alta propensione al rischio potrebbe portare a sopravvalutazioni e un aumento della leva

Contesto Regolamentare

Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

- *Nuovi Orientamenti Internazionali* -

Norma	Elementi chiave e potenziali impatti sul sistema di controllo e gestione del rischio	
CRD IV	<p>La Commissione Europea con l'obiettivo di rendere le banche più forti e più responsabili ha introdotto nella CRD IV diversi elementi di novità: migliorare la quantità e qualità del capitale, innalzare la liquidità, ridurre la leva finanziaria, rafforzare la governance delle banche, aumentare il potere sanzionatorio dei supervisori, introdurre riserve di capitale anti-cicliche</p>	Impatto atteso Alto
Risk Appetite Framework	<p>I Regolatori puntano in modo crescente sul Risk Appetite Framework come elemento chiave per indirizzare le aree di miglioramento riscontrate in ambito dei processi di risk governance e management</p>	Impatto atteso Alto
Separatezza Banca commerciale investment banks	<p>In risposta alla crisi finanziaria globale, molti Paesi del G-10 hanno adottato o stanno considerando di adottare misure strutturali di intervento sulla regolamentazione bancaria, quali ad esempio la separazione dell'attività commerciale della banca rispetto ad altre potenzialmente più rischiose</p> <ul style="list-style-type: none"> Le principali iniziative in questa direzione sono le "Volcker rule" negli Stati Uniti, le proposte della Vickers Commission in UK, il Liikanen Report presentato alla CE 	Impatto atteso Medio
IFRS - Expected loss approach	<p>Il modello di <i>impairment</i> basato sul concetto di <i>"incurred loss"</i>, (IAS39) ha evidenziato viene superato, attraverso l'introduzione di un approccio "expected loss" (EL) (IFRS9) si applicherà a partire dal primo gennaio 2015</p>	Impatto atteso Medio

Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

- I Tre Pilastri dell'Unione Bancaria Europea -

Norma	Elementi chiave e potenziali impatti sul sistema di controllo e gestione del rischio	
Single Supervisory Mechanism	<p>A settembre 2012 la CE ha pubblicato la proposta legislativa sul Single Supervisory Mechanism (SSM). A marzo 2013, Parlamento e Consiglio hanno raggiunto l'accordo sulla proposta finale da sottoporre ad approvazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • La BCE, dal 2014, è direttamente responsabile della supervisione sulle banche area Euro con impieghi > 30 Mld € e/o pari ad almeno il 20% del PIL del proprio Paese o che abbiano richiesto o ricevuto assistenza finanziaria pubblica dall'Europa, mentre monitora la supervisione nazionale sulle restanti 	Impatto atteso Alto
Meccanismo di Recovery e Resolution	<p>In data 6 Giugno 2012, la CE ha emesso una proposta di legge sul meccanismo di Recovery e Resolution per le banche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevention: richiede alle principali banche l'elaborazione di piani di recupero • Early intervention se la riserva di capitale banca sotto un valore soglia • Resolution: poteri e strumenti che consentono alle autorità nazionali di assumere il controllo di una banca in fallimento (vendendo la banca o parti, scorporando funzioni critiche o bad assets, convertendo debito in azioni) 	Impatto atteso Medio
Schemi di garanzia dei depositi	<p>In data 12 Luglio 2010, la CE ha emesso una proposta di legge per la revisione della Direttiva sullo Schema di garanzia dei depositi. Prevede armonizzazione e semplificazione dei depositi protetti, payout più veloce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutti gli schemi prevedono la costituzione di un fondo per ripagare i depositanti se necessario, le banche erogano contributi ad hoc 	Impatto atteso Basso

Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

- *Novità introdotte da Banca d'Italia* -

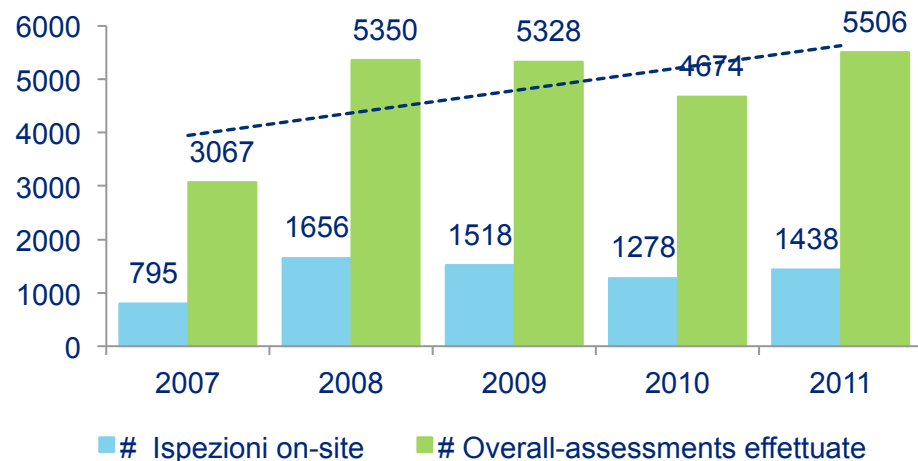
Norma	Elementi chiave e potenziali impatti sul sistema di controllo e gestione del rischio	
Sistema Controlli Interni	<p>Banca d'Italia ha emesso a settembre 2012 il documento di consultazione sul sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa delle banche e dei gruppi bancari, con l'obiettivo di stabilire gli indirizzi volti a rafforzare il sistema di governance e gestione dei rischi. Il documento richiede tra le altre cose di</p> <ul style="list-style-type: none">• Definire e approvare da parte dell'organo con funzione di supervisione strategica il livello di rischio accettabile (risk appetite framework)• Definire le strategie aziendali nel rispetto degli obiettivi di rischio sostenibile adottando un sistema dei controlli interni coerente con i limiti di risk appetite	Impatto atteso Alto
Archivio LGD	<p>Banca d'Italia ha emesso a giugno 2013 la Circ.284/13 «Istruzioni per la compilazione delle segnalazioni delle perdite storicamente registrate sulle posizioni in default» per la costruzione di un archivio che raccolga dati sull'attività di recupero dei crediti svolta dagli intermediari vigilati e permetta di segnalare i tassi di perdita registrati storicamente sulle posizioni deteriorate (default)</p> <ul style="list-style-type: none">• La costruzione di tale archivio è funzionale alla stima delle expected losses ed ha anche finalità di vigilanza informativa sugli intermediari che adottano o intendono adottare i modelli AIRB, con riferimento al calcolo della loss given default (LGD)	Impatto atteso Alto

Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

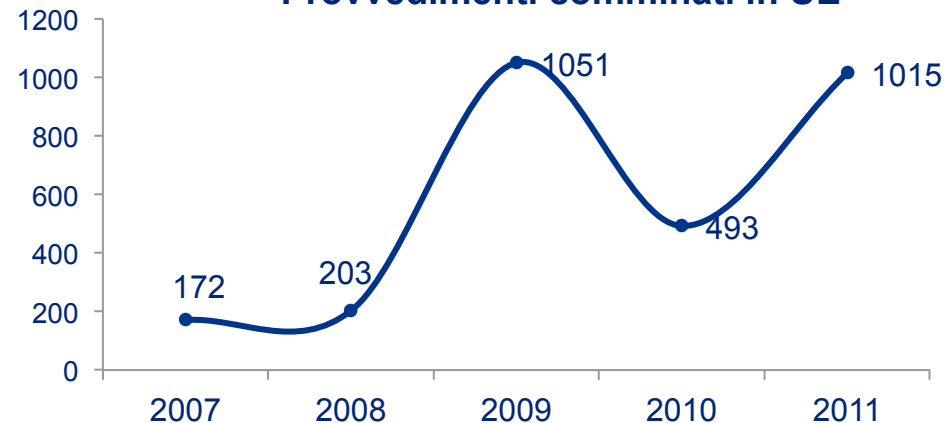
- Azioni e Misure di Vigilanza -

- Dal 2007 ad oggi le azioni di vigilanza nell'Unione Europea si sono intensificate in linea con la diffusione di sistemi interni di misurazione dei rischi
- I provvedimenti comminati dalle Autorità su istituzioni creditizie hanno registrato un forte incremento nel 2009 e nel 2011, con più di 1000 banche interessate

Azioni di Vigilanza in UE



Provvedimenti comminati in UE



FONTE DATI – BCE, Banking and Financial Institutions, Pillar II Data, Campione UE (27 Paesi)

Banca d'Italia

- *«La Banca d'Italia ha intensificato l'azione di vigilanza, con ispezioni mirate a valutare l'adeguatezza delle politiche attuate dalle banche per fronteggiare il deterioramento dei prestiti.*
- *Nella seconda parte del 2012 ha avviato un ciclo di ispezioni mirate su 20 gruppi bancari che presentavano tassi di copertura dei crediti deteriorati (esclusi i crediti scaduti o sconfinanti) inferiori alla media di sistema. Anche in seguito agli accertamenti ispettivi, la differenza tra i tassi di copertura medi di sistema e quelli dei gruppi oggetto di ispezione si è notevolmente ridotta»*

Profili Organizzativi

Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

- *Profili organizzativi della funzione risk management : confronto in Europa -*

Indicazioni generali

Banche italiane di classe 1

In Organigramma

- Risk Management riporta al CEO
- Internal Audit in staff al Board
- Compliance presenta differenti collocazioni ma spesso situata in ambito CRO

Organizzazione Interna

- Unità di Convalida indipendente ed esterna dalla funzione di Sviluppo
- CRO organizzato per rischi
- CRO indipendente ed esterno rispetto alla filiera commerciale e creditizia

Principali resp. CRO

- Identificazione, misurazione e gestione dei rischi
- Convalida il sistema di misurazione e gestione dei rischi
- Diffusione delle metodologie e strumenti di misurazione e gestione dei rischi

Banche UK (maggiori)

- Il CRO è membro permanente del Board of Directors
- Altre funzioni di controllo (Legal & Compliance) in staff al Board, indipendente ed esterna dalla linea del CRO

- Non esiste unità di Convalida ad hoc
- CRO organizzato per business unit
- CRO comprende la filiera creditizia ma è indipendente dalla filiera commerciale
- Comprende la funzione di pricing risk adjusted

- Identificazione, misurazione e gestione dei rischi
- Convalida il sistema di misurazione e gestione dei rischi
- Underwriting
- Responsabile policy di credito
- Pricing risk adjusted & Risk culture

Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

- *Profili organizzativi della funzione risk management : confronto in Europa -*

Indicazioni generali

Banche francesi (maggiori)

In Organigramma

- Direzione Rischi riporta al CEO
- Il CRO non è membro permanente del Board, siede nell'Executive Committee
- Altre funzioni di controllo riportano al Board (Internal Control and Compliance esterni alla linee del CRO)

Organizzazione Interna

- Non esiste unità di Convalida ad hoc
- CRO organizzato principalmente per segmenti di clientela
- CRO indipendente ed esterno rispetto alla filiera commerciale

Principali resp. CRO

- Identificazione , misurazione e gestione del rischi
- Convalida del sistema di misurazione e gestione dei rischi
- Pricing risk adjusted
- Risk culture

Banche Tedesche (maggiori)

- Il CRO è membro permanente del Management Board
- Le altre Funzioni di Controllo riportano al Board

- Non esiste unità di Convalida ad hoc
- CRO organizzato per aree di business, rischi e aree geografiche
- Unità dedicate al monitoraggio del rischio di portafoglio
- CRO comprende la filiera creditizia ma è indipendente dalla filiera commerciale

- Pianificazione e allocazione del risk appetite
- Identificazione, misurazione e gestione del rischi
- Convalida del sistema di misurazione e gestione dei rischi
- Underwriting
- Pricing risk adjusted & Risk culture

Linee strategiche di risk management

Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

- *Leve strategiche di Risk Management – Risk Governance e Risk Appetite* -

Iniziativa Strategica

Propensione al rischio in linea con gli obiettivi strategici di solvibilità

Riduzione del profilo di rischio

Implicazioni Operative

- ✓ **Definizione del risk appetite ricorrendo a tecniche quantitative (stress testing) e qualitative (compliance e rischio reputazionale)**
 - Definire un sistema di limiti sia a livello di rischio complessivo che di rischi specifici
 - Monitoraggio continuo e bassa tolleranza al rischio sui rischi diversi da Pillar I
 - Declinare limiti sulle singole Business Unit per una gestione interattiva del rischio
 - Definire un Credit Budget coerente con il risk appetite
 - Identificazione di scenari estremi per calibrare risk appetite

- ✓ **Focalizzazione sull'attività tradizionale bancaria**
 - Limitare la dipendenza dai risultati volatili della finanza
 - Limitare l'esposizione in titoli governativi verso i paesi in situazione politica instabile
 - Contrarre l'esposizione verso le controparti rischiose

- ✓ **Ridurre il livello di leverage**

Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

- *Leve strategiche di Risk Management – Risk Governance e Risk Appetite* -

Iniziativa Strategica

Estensione strategie di rischio creditizie a tutti i segmenti

Ottimizzazione della gestione del rischio di mercato

Ottimizzazione della gestione del rischio operativo e di conformità

Implicazioni Operative

- ✓ **Estensione strategie creditizie a tutti i segmenti / prodotti**
 - Allocare il capitale a fronte del rischio di credito su *asset class* a miglior profilo di rischio / rendimento
 - Mantenere il rischio creditizio all'interno di mercati di riferimento e verso la clientela core
 - Iniziative di internazionalizzazione volte a sviluppare / estendere gli strumenti specifici alle controllate estere (qualora presenti)
- ✓ **Evoluzione degli strumenti di misurazione e controllo dei rischi**
 - Focus sui rischi derivanti dalle attività di *Investment Banking* e *Capital Markets*
- ✓ **Interazione della funzione di *Compliance* con il *business***
 - Individuare e valutare la mitigazione delle aree di rischio nell'attività di *Investment Banking* e *Capital Market*
- ✓ **Estensione del modello interno per i rischi operativi**
 - Estendere alle principali unità della Banca i modelli interni per la gestione / misurazione dei rischi operativi
 - Avviare contestualmente azioni di mitigazione innovative
- ✓ **Sviluppo di un nuovo approccio di *Compliance***
 - Valutare, in via anticipata, i diversi livelli di rischio di conformità a fronte di iniziative di sviluppo di nuovi prodotti e/o iniziative commerciali
 - Affinare gli approcci di compliance sui servizi di investimento e di intermediazione assicurativa al fine di rafforzare la fiducia della Clientela

Sistemi di Controllo e gestione dei Rischi

- *Leve strategiche di Risk Management – Solidità Patrimoniale* -

Iniziativa Strategica

Capital management

Riduzione RWA

Implicazioni Operative

✓ Capital management

- Migliorare la composizione e la qualità del patrimonio
- Eliminare gradualmente l'emissione di strumenti ibridi di capitale
- Innalzare la qualità, la coerenza e la trasparenza delle componenti del Capitale

✓ Adozione dei Modelli Advanced e introduzione di Basilea 3

- Adottare sistemi di rating interni (Internal Rating Based) ai fini della determinazione del requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito
- Costruire dei cuscinetti di capitale in maniera anticiclica

✓ Riduzione degli RWA attraverso disinvestimenti dai paesi non strategici e conseguenti azioni manageriali

✓ Gestione proattiva dei rischi per ridurre *l'impairment*

- Adottare l'approccio *Expected Loss* previsto dall'IFRS 9

✓ Definizione nuove policy di *origination* del credito e messa in atto del sistema di monitoraggio

Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

- *Leve strategiche di Risk Management – Riduzione Costo del rischio -*

Iniziativa Strategica

Riduzione costo del rischio di credito e gestione proattiva del credito anomalo

Implicazioni Operative

- ✓ **Creazione di “special situation” model**
 - Creare algoritmi predittivi di potenziali future difficoltà dei clienti in caso di scenario competitivo avverso e per gestione proattiva dei Clienti ai fini di riduzione del rischio Banca
- ✓ **Gestione attiva del portafoglio**
 - Migliorare la gestione dei portafogli con elevata PD e crediti in past due
- ✓ **Gestione del credito deteriorato**
 - Definire un nuovo approccio / procedura per la gestione del ciclo di vita del credito
 - Specializzare la gestione degli incagli per tipologia di intervento
 - Definire un nuovo modello di gestione delle sofferenze, con specializzazione per importo
 - Maggiore attenzione verso i segnali di allerta anticipatori dello stato di deterioramento del credito
- ✓ **Riduzione del Costo del Credito mediante un Miglioramento degli indici di copertura**
 - Rafforzare l'unità di ristrutturazione
 - Re-engineering dei processi di work out per abbreviarne i tempi

Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

- *Leve strategiche di Risk Management – Redditività e liquidità-*

Iniziativa Strategica

Focus sul business mix e sul rapporto rischio/rendimento

Rischio di Liquidità sotto controllo

Implicazioni Operative

✓ **Business Mix**

- Uscire dai settori non strategici e dove non è massimizzato il rapporto Rischio/Rendimento
- Creare una polarizzazione commerciale su gestori di controparti a rischio con obiettivi di riduzione dell'esposizione
- Investire in prodotti non complessi e focalizzare le attività su mercati *client driven* e in attività non detenute fino a scadenza

✓ **Crescita degli impieghi coerente con la crescita della raccolta**

- Minimizzare gli scostamenti rispetto agli obiettivi pianificati, onde evitare i costi connessi ad inattesi fabbisogni di liquidità o al ridimensionamento dei piani di sviluppo

✓ **Creazione di nuovi buffer di liquidità in sostituzione degli attivi attualmente stanziabili**

Sistemi di Controllo e Gestione dei Rischi

- Conclusioni -

- La normativa di riferimento spinge le banche commerciali europee verso una maggiore distribuzione delle responsabilità di gestione e controllo del rischio ed un maggiore coinvolgimento degli organi di governo societario nelle scelte di risk management
- I piani industriali delle principali Banche Europee mostrano di aver già in parte recepito tali indicazioni. Cresce in effetti l'attenzione da parte dei board alla valutazione del potenziale di business in ottica *risk driven* (Framework di *Risk Appetite*)
- In tale contesto, assume un ruolo cruciale la funzione deputata al controllo e alla gestione del rischio (nell'ambito di un processo di *Risk Governance e Management* integrato) la cui efficacia è sicuramente collegata alla funzionalità del sistema di reporting necessariamente orientato al decision making
- Ugualmente centrale è il ruolo della funzione di revisione interna che dovrà essere in grado di valutare dinamicamente l'adeguatezza del sistema di gestione e controllo del rischio allo scopo di consentire il raggiungimento degli obiettivi di risk appetite

Deloitte.