



Accenture Risk Management

**Convegno ABI**

***L'evoluzione del ruolo del CRO***

Roma, 28 giugno 2013



High performance. Delivered.



accenture

consulting | technology | outsourcing

# L'evoluzione del ruolo del CRO ... le origini ...

---

- > La necessità di misurare e gestire i rischi ha origini molto lontane, **la nascita e l'importanza del ruolo del CRO è invece un tema più recente**
- > Secondo una ricerca pubblicata dall'Economist\* è possibile risalire alla data d'origine esatta: agosto 1993, quando una banca americana attribuisce ad un proprio executive il compito di gestire insieme il rischio di credito, di mercato e di liquidità, e **introduce quindi il termine di CRO (Chief Risk Officer)** per i suoi biglietti da visita
- > La nomina non fu fatta in risposta ad un evento particolare (ad esempio il fallimento della Enron o della Leheman Brothers ..), tuttavia **l'ampiezza delle responsabilità** attribuite **rispecchiavano il cambiamento che stava avvenendo nel mondo della finanza**
- > **La deregolamentazione, lo sviluppo di nuovi strumenti finanziari, la crescita e l'integrazione dei mercati dei capitali** avrebbero accresciuto la complessità del sistema finanziario facendo emergere la necessità di:
  - avere una visione integrata dei rischi e coglierne gli effetti di correlazione tra i medesimi
  - avere un responsabile della struttura a presidio dei rischi aziendali che avesse statura e collocamento organizzativo di pari dignità rispetto agli altri executive



(1) Fonte: *The Economist*, report from the Economist Intelligence Unit: The Evolving role of the CRO

## ... il contenuto del nostro intervento

---

- > **Il ruolo del risk management (e del responsabile della struttura) all'interno delle organizzazioni bancarie continua ad essere un argomento centrale del dibattito internazionale** dopo che la crisi ha posto in luce le carenze nel processo di assunzione, governo e controllo dei rischi
- > **I progressi sinora compiuti per il rafforzamento dei sistemi e delle procedure di gestione dei rischi sono stati significativi, tuttavia permangono ambiti di miglioramento.** In particolare la funzione di risk management è stata finora riconosciuta prevalentemente come una “funzione di controllo” dei rischi con un limitato coinvolgimento nella valutazione delle scelte strategiche
- > Partendo da tale consapevolezza, **gli organismi internazionali**, impegnati nella revisione del quadro regolamentare, **hanno emanato specifiche raccomandazioni** ponendo maggiore attenzione sulla figura del CRO e sul ruolo del Risk Management.
- > Le Banche, nel perseguire tali indicazioni, dovranno porre sempre **maggiore enfasi sul ruolo centrale del CRO e del Risk Management nei processi decisionali**, rafforzandone la relazione con il Board e il Top Management per una gestione ottimale dei rischi e uno sviluppo sostenibile del business.

# Risk governance ... lesson learnt

---

- > La crisi finanziaria ha fornito indicazioni sulla **centralità che la governance e i sistemi dei controlli interni ricoprono all'interno degli intermediari finanziari**
- > Le carenze su tali aspetti hanno messo a rischio la sana e prudente gestione delle banche
- > In particolare, sono state evidenziate alcune **lacune nel rapporto tra Top Management e Risk Management e dal peso di quest'ultimo nei processi decisionali strategici**

## Commissione Europea, 2010

Tra gli elementi che hanno contribuito alla debolezza del sistema di governance dei rischi si evidenzia la mancanza di autorità della funzione di controllo (Risk Management) e un non efficace sistema di comunicazione e informazione sui rischi

## EBA, 2011<sup>1</sup>

Le debolezze legate alle strutture di governance sono state identificate come fattore determinante della crisi finanziaria

## Banca d'Italia, 2012<sup>2</sup>

I principali elementi di criticità che hanno riguardato negli anni più recenti la funzione di risk management sono:

- il collocamento organizzativo del CRO inadeguato e insufficiente indipendenza dello stesso
- l'assenza di una regolare interazione con il Board e di un rapporto di parità dialettica con gli altri senior managers

(1) Fonte: EBA Guidelines on Internal Governance, EBA, Settembre 2011

(2) Fonte: Banca d'Italia – Disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche in materia di sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa – Relazione Preliminare sull'analisi d'impatto, Settembre 2012

## Nel frattempo qualcosa è cambiato ...

---

- > Le banche, negli ultimi anni, hanno avviato diverse **iniziative di riorganizzazione interna** per garantire una maggiore efficacia nella gestione dei rischi
- > Tale azione si è rafforzata con **l'entrata in vigore della disciplina prudenziale di Basilea 2** e, in particolare, con **l'adozione delle metodologie avanzate** per il calcolo dei requisiti patrimoniali
- > Nel complesso, i progressi sinora compiuti hanno riguardato i **ruoli e le responsabilità in materia di risk management degli organi aziendali e del top management** con un ruolo più attivo rispetto al passato nella disamina dei rischi aziendali
- > Quasi tutti i gruppi maggiori hanno istituito **la figura del CRO** e promosso un progressivo **ampliamento della sua sfera di competenze**

### **Accenture Global Risk Management Study**

La Survey *Global Risk Management Study* è stata condotta intervistando C-level executives che hanno assunto decisioni in ambito risk management per aziende appartenenti a 10 differenti settori. L'analisi sottostante si focalizza sui **47 referenti appartenenti al settore Financial Services**.

- > **L'80% circa delle aziende intervistate prevede la figura del CRO**
- > **Più dell'85% di queste affermano che il CRO riporta direttamente al CEO**

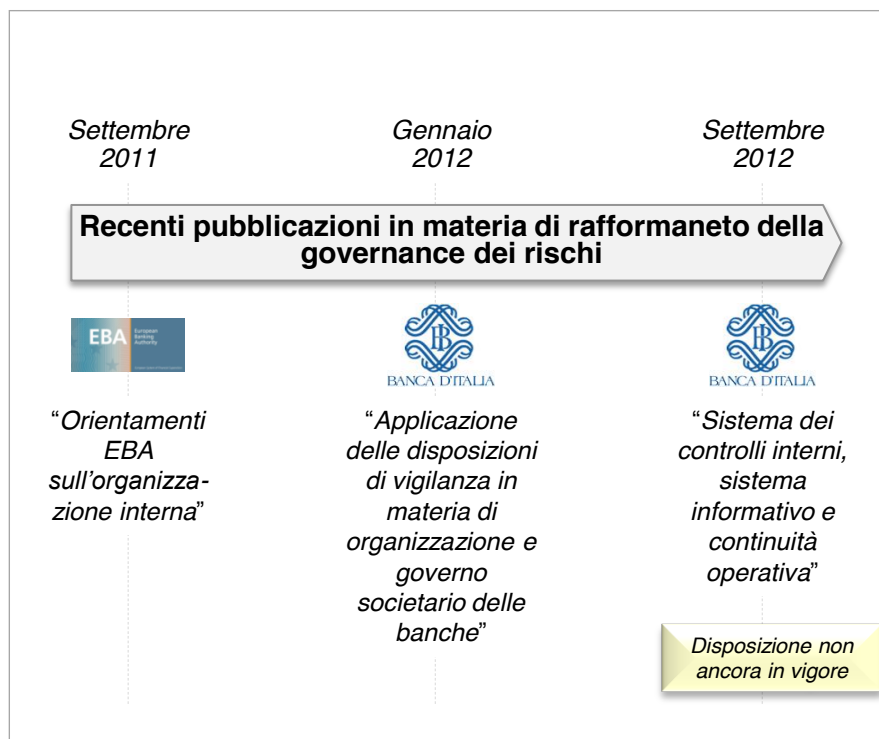
## ... permangono tuttavia ambiti di miglioramento

---

- > I progressi compiuti per il rafforzamento dei sistemi di analisi, gestione, controllo e mitigazione dei rischi sono stati significativi, tuttavia vi sono ancora ambiti di ulteriore intervento
  
- > **Ruoli e poteri del CRO**
  - Effettiva **indipendenza del CRO** e reale **parità dialettica con gli altri executives**
  - **Limitato potere di incidere, da parte del CRO**, nelle scelte di assunzione dei rischi della Banca
  
- > **Cultura del rischio**
  - **Non adeguata incisività** da parte dei Board e del Top Management **nel diffondere lungo l'intera filiera decisionale una cultura gestionale basata su logiche di rischio**

# Gli orientamenti delle Autorità

- > Alla luce della crisi finanziaria il dibattito internazionale si è reso particolarmente intenso portando alla formulazione da parte degli organismi internazionali e nazionali di indirizzi finalizzati a rafforzare il ruolo del CRO



**Collocamento organizzativo del CRO**

- “... Al fine di rafforzarne l’indipendenza, il responsabile della funzione può essere collocato alle dirette dipendenze del comitato controllo e rischi, ove costituito, o dell’organo con funzione di supervisione strategica ...”<sup>(1)</sup>

**Attribuzione potere di veto al CRO**

- “... La funzione di controllo dei rischi: [ ... ] dà pareri preventivi sulla coerenza con la politica di governo dei rischi delle operazioni di maggiore rilievo ... ” <sup>(1)</sup>

**Definizione del Risk Appetite**

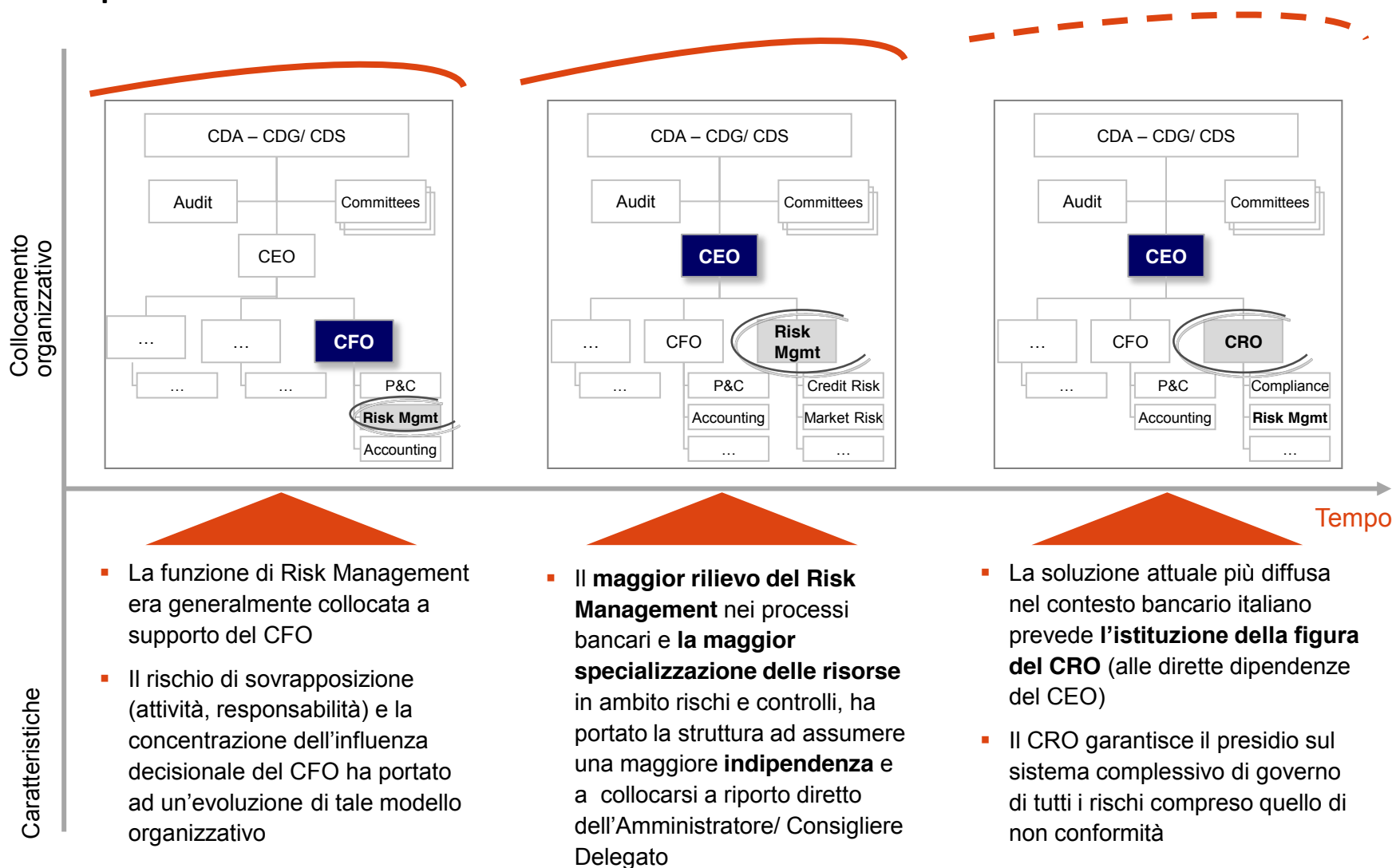
- “ ... L’organo con funzione di supervisione strategica... definisce e identifica il livello di rischio accettato (c.d. “tolleranza al rischio” o “appetito per il rischio ... ” <sup>(1)</sup>

(1) Fonte: Banca d’Italia – Disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche in materia di sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa



# Il collocamento organizzativo del CRO (1/2)

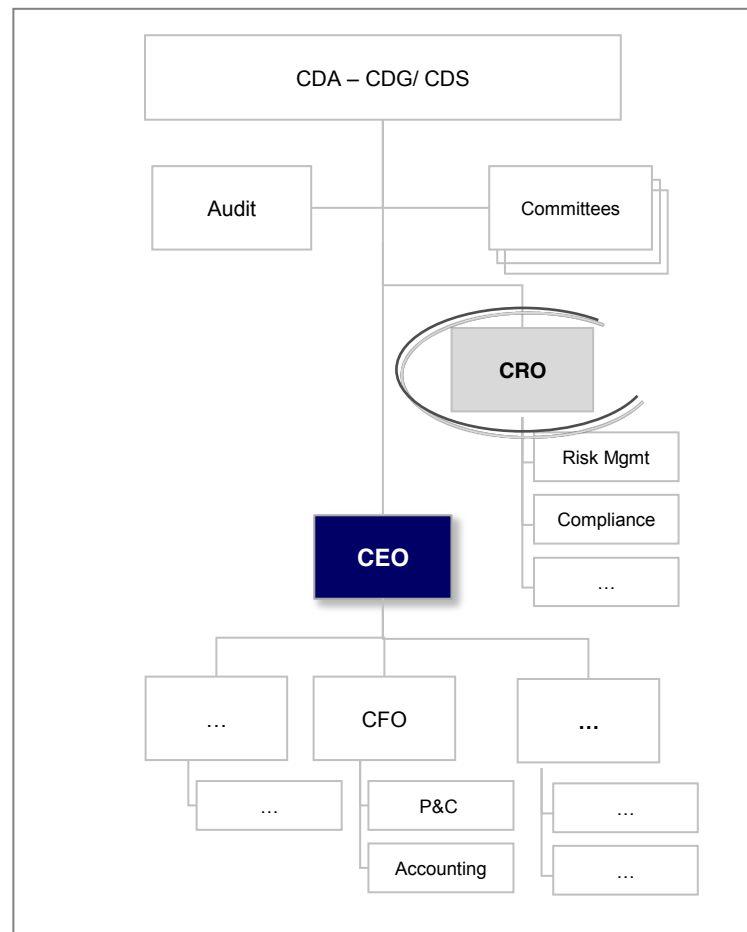
## > Il processo evolutivo





## Il collocamento organizzativo del CRO (2/2)

- > I **principi** alla base di un possibile collocamento del CRO alle «dirette dipendenze» degli Organi sociali possono essere riconducibili alla necessità di assicurare:
  - che il CRO abbia **accesso al Board e al comitato rischi senza impedimenti**;
  - che vi siano **confronti periodici con i membri del board** (anche senza la presenza di altri executive).
- > In tale ottica, la scelta di collocare il CRO a diretto riporto del Board, dovrebbe essere valutata alla luce e attraverso il bilanciamento dei seguenti elementi:
  - Il rispetto dei suddetti principi
  - Una **chiara distinzione dei livelli di controllo** (2° e 3° livello)
  - Evitare di «**allontanare**» il CRO dalle **strutture di business**



# Il potere di veto del CRO

- > Per rafforzare la figura del CRO un'ulteriore misura individuata dalle autorità è rappresentata dal conferimento al CRO della possibilità di pronunciarsi preventivamente sulle operazioni di maggior rilievo – diritto di veto – stabilendo le situazioni e le condizioni in cui tale potere può essere applicato

*“...Il responsabile dei rischi dovrebbe disporre di competenze, esperienza operativa, indipendenza [...] per intervenire sulle decisioni che influiscono sull'esposizione al rischio di un ente. Un ente dovrebbe valutare la **possibilità di concedere il diritto di veto al responsabile dei rischi** [...]*

*[...] Se un ente **intende concedere al responsabile dei rischi il diritto di veto** sulle decisioni, le proprie **politiche aziendali in materia di rischi dovrebbero specificare le circostanze nelle quali il responsabile dei rischi può esercitare tale diritto** e la **natura delle proposte di decisione...**”*

*EBA – Orientamenti ABE sull'organizzazione interna – Settembre 2011*

*“... La **funzione di controllo dei rischi**: [ ... ] **dà pareri preventivi sulla coerenza con la politica di governo dei rischi delle operazioni di maggiore rilievo** ...”*

*Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità Operativa, Banca d'Italia, Settembre 2012*

- **Il parere preventivo espresso dalla Funzione di controllo dei rischi non dev'essere ridondante** rispetto a quello formulato dai soggetti che propongono l'operazione, ma dovrebbe garantire il vantaggio di:
  - **offrire una “visione complessiva” dei rischi**, cogliendo le eventuali relazioni della singola operazione con altri fattori di rischio
  - **effettuare analisi di scenario** per testare gli effetti che “una operazione di maggiore rilievo” potrebbe comportare in condizioni avverse e la tenuta del sistema dei limiti
- Alcune misure proposte dal sistema bancario, in risposta al documento di consultazione, per identificare le “operazioni di maggiore rilievo” prevedono:
  - **assorbimento del livello di “Risk Tolerance”** in coerenza con le metriche individuate dall'Organo di Supervisione Strategica, che è il destinatario del “parere preventivo”
  - **% di assorbimento del Capitale Interno** (singolo rischio) e del Capitale Interno Complessivo che l'operazione potrebbe determinare

## Risk Appetite framework (1/2)

- > È possibile incrementare la consapevolezza della propensione al rischio da parte degli Organi Collegiali mediante una chiara definizione del Risk Appetite

[...] *Rispetto al vigente quadro normativo, i principali elementi di novità riguardano:*

*l'obbligo, da parte dell'organo con funzione di supervisione strategica, di definire il livello di rischio tollerato (c.d. "tolleranza al rischio" o "appetito per il rischio") [...]*

[...] *L'organo con funzione di supervisione strategica definisce e **identifica il livello di rischio accettato** (c.d. "tolleranza al rischio" o "appetito per il rischio"); [...]*

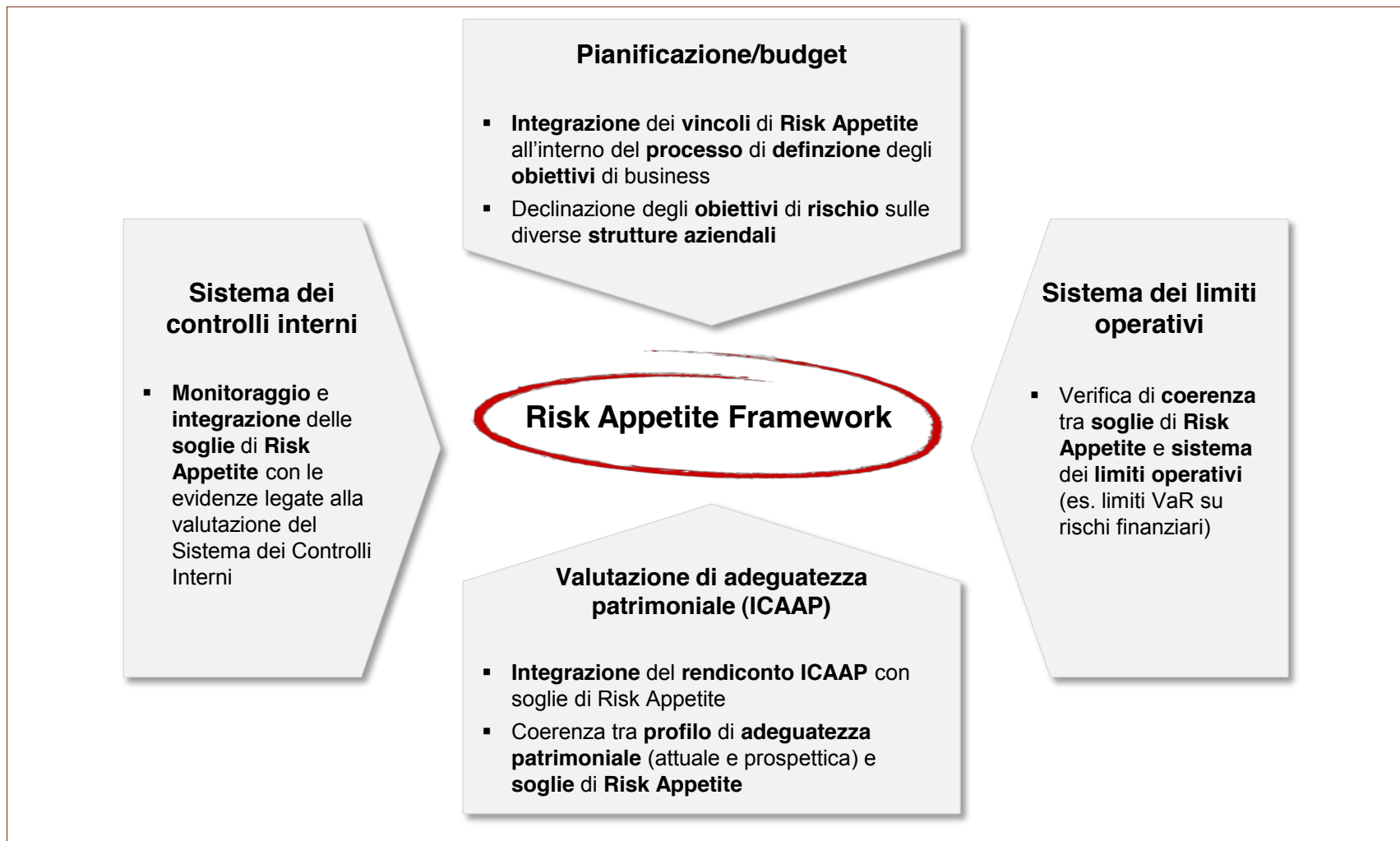
[...] *La **tolleranza al rischio** (risk tolerance) e l'appetito per il rischio (risk appetite) sono utilizzati per descrivere sia il **livello assoluto di rischio che una banca è a priori disposta ad assumere**, sia i limiti effettivi che essa pone nell'ambito di tale livello massimo. [...]*

*Fonte: Banca d'Italia: documento per la consultazione disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità Operativa – settembre 2012*

- L'adozione di un processo di definizione del risk appetite che sottenda una maggiore consapevolezza da parte degli Organi Collegiali e che nel contempo sia intellegibile e non equivocabile da parte del management, **presuppone un maggior dettaglio nell'indicazione del grado di accettazione del rischio**
- A tal fine risulta necessario definire un **set di indicatori che consentano una declinazione sintetica ed univoca** della propensione al rischio
- L'utilizzo di tale approccio consente di estendere il concetto di risk appetite anche a **dimensioni generalmente non considerate**, quali la **conformità alle norme e il grado di adeguatezza dei processi e dei controlli interni**
- Dotarsi di un "risk appetite framework" vuol dire, pertanto, definire gli obiettivi di rischio che la banca intende e può raggiungere e **tradurli in vincoli e incentivi per la struttura aziendale**

## Risk Appetite framework (2/2)

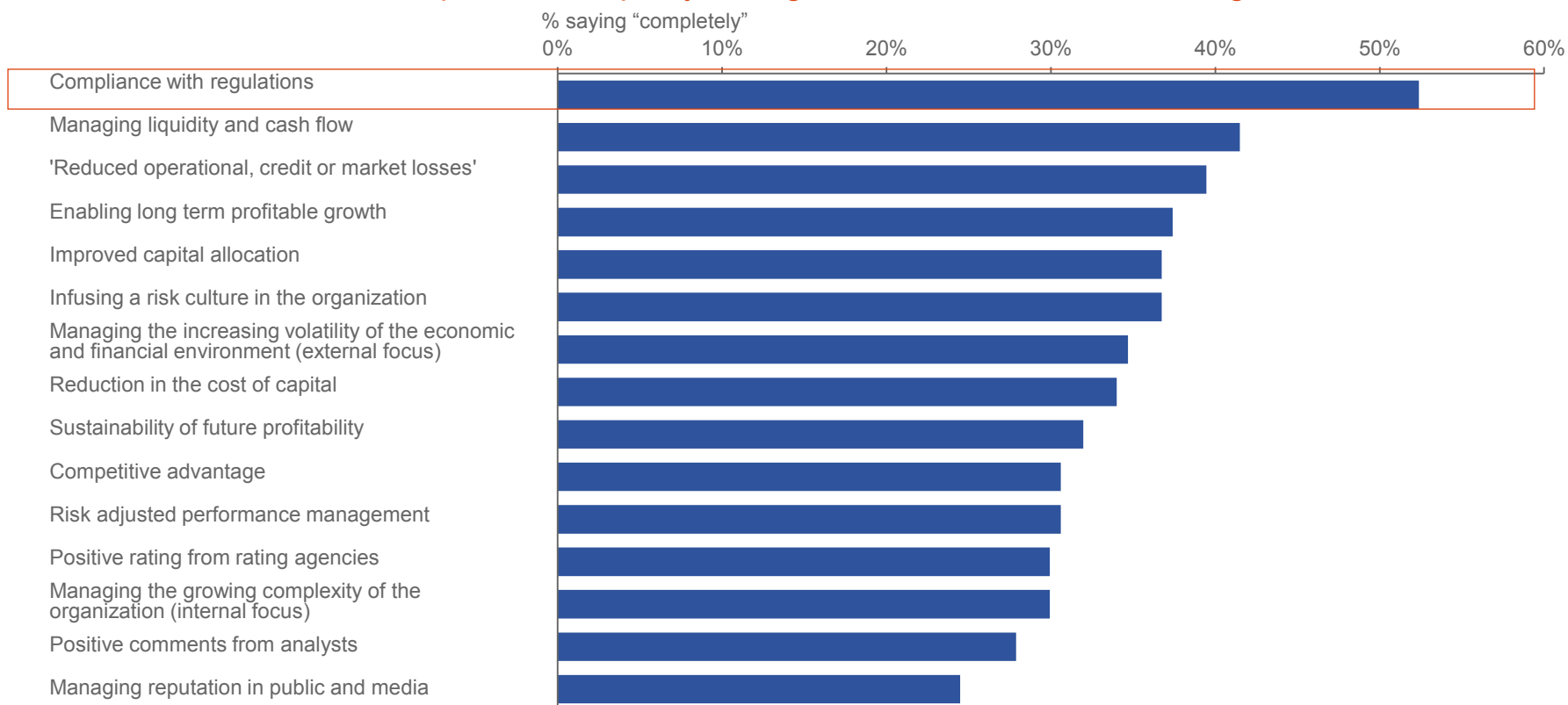
- > Il Risk Appetite deve potersi integrare con i principali processi decisionali e con il complessivo sistema di governo e controllo dei rischi aziendali



## Non solo compliance normativa ...

- > Tali indirizzi contribuirebbero a rafforzare la figura del CRO, occorre però evitare situazioni di «window-dressing», ovvero attivare iniziative volte prevalentemente a «rassicurare» investitori e regulators

To what extent have risk capabilities helped your organization achieve the following?



Fonte: Accenture, Global Risk Management study, 2011

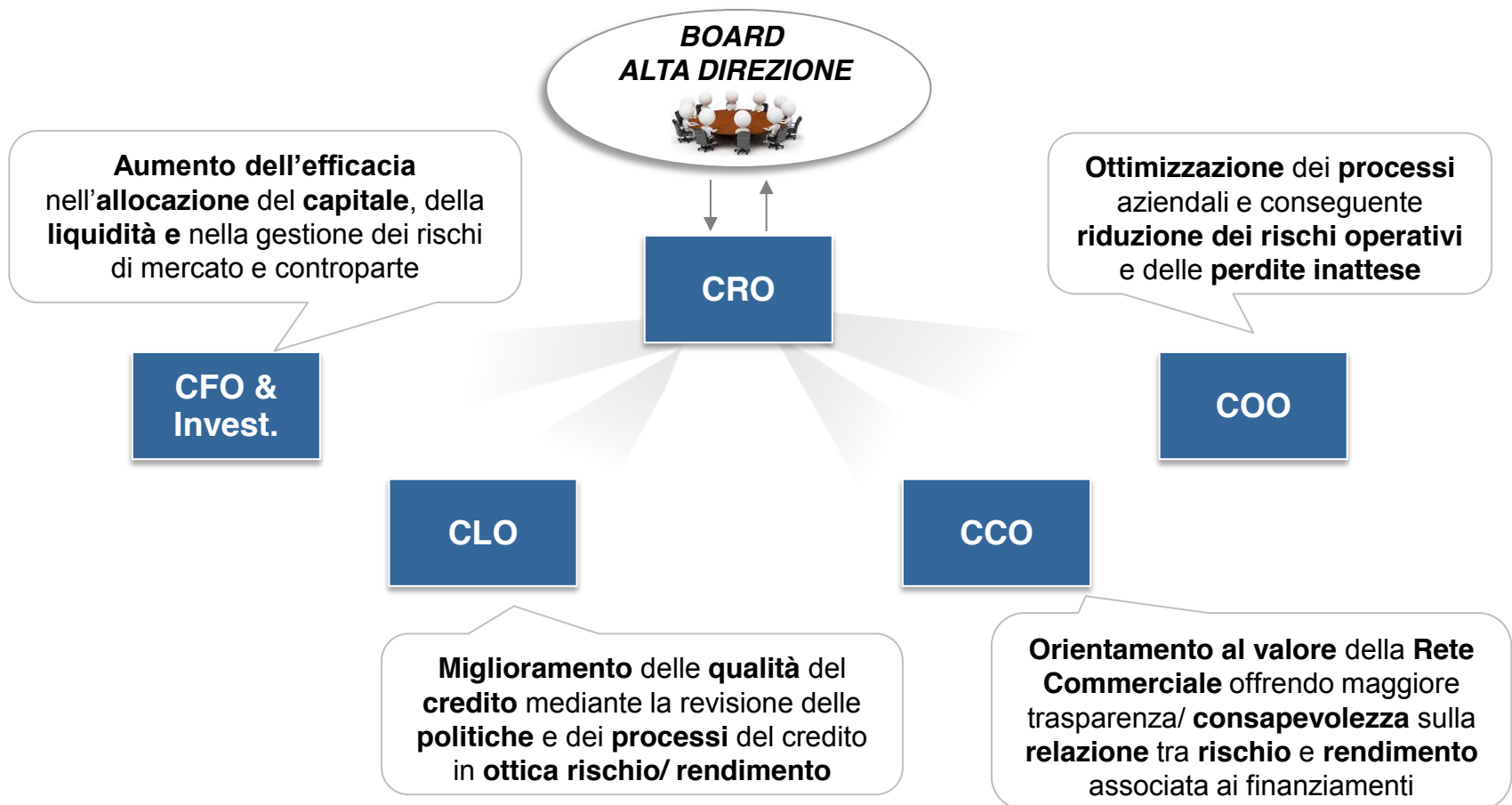
## ... ma anche promozione di logiche risk-based ...

---

- > Per garantire però un vero cambio di paradigma, integrando la visione di struttura di “controllo” a struttura in grado di **supportare il Management nelle decisioni strategiche** e contribuire allo **sviluppo sostenibile del business**, è necessario che le **metriche di rischio diventino linguaggio comune** e rappresentino uno dei **driver alla base della valutazione delle performance aziendali**
- > A tal fine occorre agire sull’effettiva integrazione di tali logiche nei processi di governo, di business e operativi
- > Primo passo è **lo sviluppo/evoluzione di metriche, metodologie e modelli in grado di incorporare le componenti di rischio**, in particolare:
  - **misure di redditività corretta per il rischio**
  - **strumenti previsionali** in grado di simulare l’evoluzione dei rischi associata **allo sviluppo del business e dell’operatività della Banca** (anche nell’ipotesi di scenari particolarmente avversi).

## ... e piena integrazione nei processi di governo, di business e operativi

- > Consolidate metriche e modelli occorre infine agire sulla loro effettiva integrazione nei processi aziendali, rafforzando peso e interazione tra il CRO e gli altri Executive della Banca





# Le priorità di intervento (1/2)

---

> I principali ambiti di applicazione delle logiche di rischio

CFO &  
Invest.

- **Processi di pianificazione e budget**, con particolare riferimento a:
  - pianificazione del livello ottimale di capitale per sostenere la crescita del business e nel rispetto dei vincoli di Risk Appetite
  - allocazione del capitale alle singole BUs/Legal Entities in funzione della rischiosità attuale e attesa di ogni business e in coerenza con gli obiettivi di rendimento
  - definizione dei budget commerciali integrati con metriche di rischio-rendimento
- **Gestione della Liquidità**, con riferimento a:
  - definizione di un sistema di tassi interni di trasferimento che considerino anche il costo della liquidità
  - predisposizione di un piano di emergenza in caso di crisi di liquidità
- Individuazione dei **rischi di mercato** e **controparte** associati ad operazioni con strutture di pricing complesse

CLO

- Revisione delle **politiche del credito** in coerenza con il profilo di rischio che si vuole assumere (Risk Appetite)
- Ridisegno dei **processi di concessione e rinnovo dei fidi**, ottimizzando il dimensionamento delle linee di credito sugli effettivi bisogni/utilizzi sulla base dell'EAD, rivedendo/aggiornando i poteri di delibera in funzione del risk e ottimizzando l'utilizzo delle garanzie
- **Processi di monitoraggio, delinquency e recovery**, sviluppando il monitoraggio delle componenti qualitative della relazione e concentrando le azioni di monitoraggio e recupero sulle posizioni maggiormente rischiose

## Le priorità di intervento (2/2)

---

> I principali ambiti di applicazione delle logiche di rischio

CCO

- Introduzione di **logiche «risk based» nei processi commerciali** attraverso:
  - modelli per la **determinazione del pricing “risk based”**
  - promozione di **iniziative commerciali** finalizzate al raggiungimento di obiettivi di “value based” (miglioramento profilo rischio/ rendimento)
  - strumenti in grado di consentire il **monitoraggio delle metriche di rischio a tutti i livelli della “filiera commerciale”**, sviluppando la giusta consapevolezza e responsabilizzazione sul governo delle stesse
- Verifica dei rischi potenziali associati al lancio di **nuovi prodotti** per la clientela

COO

- **Revisione dei processi** identificando i possibili punti critici legati alle **evidenze dei processi di identificazione e misurazione dei rischi operativi**
- **Trasferire i rischi mediante opportune razionalizzazioni delle politiche di copertura assicurativa**

# *Grazie per l'attenzione*

*Riferimenti*

[paolo.ceschi@accenture.com](mailto:paolo.ceschi@accenture.com)

[armando.capone@accenture.com](mailto:armando.capone@accenture.com)



*High performance. Delivered.*