

RUOLO DEL CRO E VALUTAZIONE DELLE OPERAZIONI RILEVANTI NELL'AMBITO DEL RAF

Mauro Senati – Chief Risk Officer Gruppo UBI

*Convegno ABI Basilea 3 Risk & Supervision 2014
Roma (Palazzo dei Congressi) – 17 Giugno 2014*

Alcuni principi normativi per la funzione di controllo dei rischi (risk management) (1)

1. Finalità

- *“... collaborare alla definizione e all’attuazione del RAF e delle relative politiche di governo dei rischi, attraverso un adeguato processo di gestione dei rischi”*

2 Organizzazione

- *“... variamente articolata, ... in relazione ai singoli profili di rischio, purché la banca mantenga una visione d’insieme dei diversi rischi e della loro reciproca interazione”*
- *“... soluzioni organizzative che non determinino una eccessiva distanza dal contesto operativo”*

3. Modalità

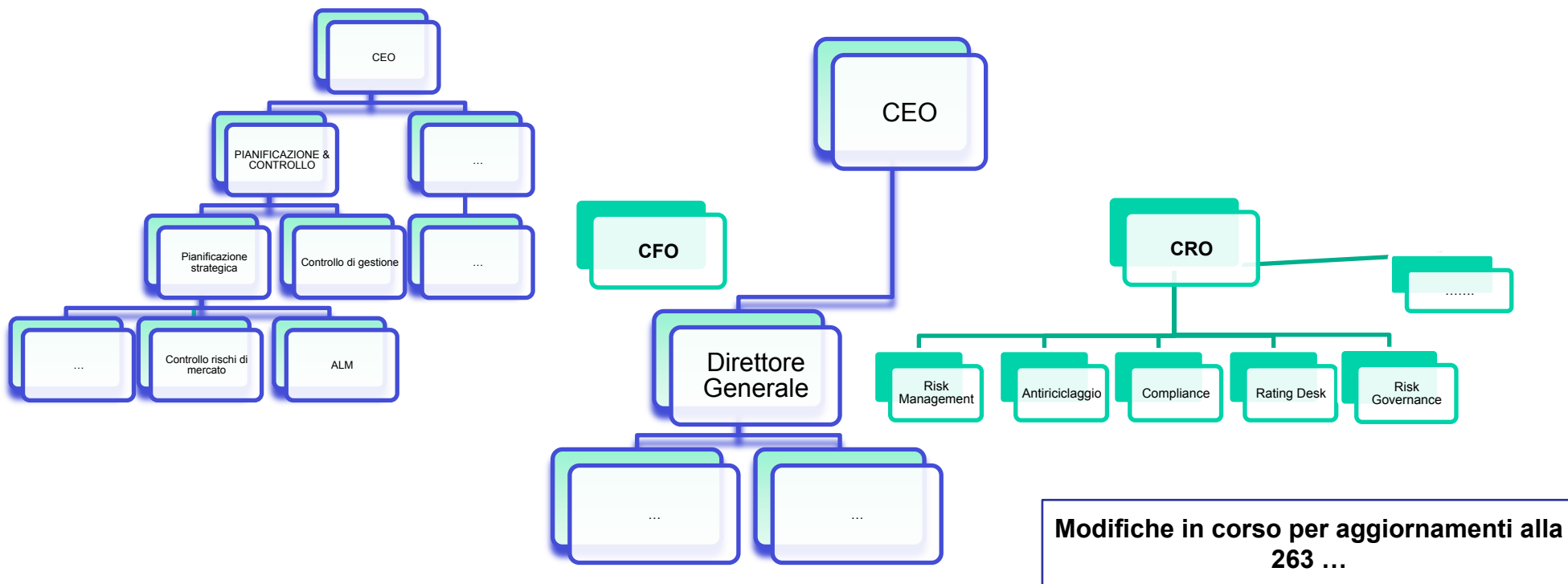
- *“Dà pareri preventivi sulla coerenza con il RAF delle operazioni di maggiore rilievo ...”*
- *“Monitora costantemente il rischio effettivo assunto dalla banca e la sua coerenza con gli obiettivi di rischio ...”*

RUOLO

CREDIBILITA'

(1) Nuove disposizioni di Vigilanza prudenziale per le banche – Circolare n.263 del 27 Dicembre 2006 – 15° aggiornamento del 2 Luglio 2013

PASSAGGIO DA STRUTTURA DI SUPPORTO A ELEMENTO CHIAVE DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE



- Da funzione di sviluppo modelli e controllo rischi di mercato (VaR) a funzione di governo rischi a 360°:
 - Rischi misurabili di primo pilastro
 - Rischi misurabili di secondo pilastro
 - Rischi “non misurabili” (es. Strategici, Reputazionali, Business, ...)
 - Rischi ambiti tradizionali (es. Antiriciclaggio, Reclami, ...)

... favorite da evoluzioni normative

Basilea I

- ❑ Approccio statico alla misurazione del rischio
- ❑ Basso incentivo alla diversificazione / "premio al rischio"
- ❑ Primi sviluppi modelli interni in ambito rischi di mercato
- ❑ Vista parziale sul sistema dei controlli interni

Basilea II

- ❑ "Premio al rischio" e incentivo allo sviluppo di modelli interni
- ❑ Riduzione delle possibilità di arbitraggio (in particolare nel framework IRB / AMA)
- ❑ Evoluzione verso rischi di Pillar II

Basilea III

- ❑ "Revisione struttura patrimoniale (incentivi verso equity)
- ❑ Definizione di buffer per ridurre la prociclicità
- ❑ Focus sulla liquidità
- ❑ Forte incentivo a sviluppare un sistema dei controlli interni integrato, pervasivo ed efficace

| NORME – 1 | NORME – 2 | CONTENUTI |
|---|--|--|
| Accordo sul capitale - Basilea 2 (giugno 2006) recepito nell'UE da Direttiva CRD (Capital Requirements Directive, in vigore dal 1 gennaio 2007) - CRD recepita a livello nazionale e con riferimento alle banche con Circolare 263 27/12/2006 Bankit | Direttiva 2006/48/EC | Accesso all'attività degli enti creditizi ed al suo esercizio |
| | Direttiva 2006/49/CE | Adeguatezza patrimoniale delle imprese di investimento e degli enti creditizi |
| Modifiche 2009 alla Direttiva CRD proposte dalla Commissione Europea (CRD II) | Direttive 2009/27, 2009/83 e 2009/111, entrate in vigore entro il 31 dicembre 2010 | Rafforzare regolamentazione prudenziale europea con riguardo a: patrimonio di vigilanza, grandi fidi, cartolarizzazioni, liquidità, collegi dei supervisori, cooperazione tra le autorità in caso di crisi, informativa al pubblico |
| Ulteriori modifiche con Direttiva 2010/76 (2010) (CRD III) | | Rafforzare i requisiti patrimoniali applicati al portafoglio di negoziazione e alle operazioni di ri-cartolarizzazione, rendere più penetrante l'esame delle autorità di vigilanza sulle politiche di remunerazione e incentivazione nelle banche. |

| NORME – 1 | NORME – 2 | CONTENUTI |
|---|-------------------|--|
| 2011 proposta attuazione accordi Basilea 3 (CRD IV), in sost. Direttive 2006/48/EC e 2006/49/EC. | Direttiva | Rafforzare solidità settore bancario UE: <ul style="list-style-type: none"> ➢ <u>rafforzamento dei processi di governance</u>: regole per aumentare efficacia supervisione sui rischi svolta dai CdA, rafforzamento <i>status</i> della funzione di gestione dei rischi e garanzia di un controllo efficace della <i>governance</i> dei rischi da parte delle AAVV; rafforzamento meccanismi sanzionatori. ➢ <u>riserve di capitale</u>: buffer di protezione del patrimonio; ➢ <u>rafforzamento della vigilanza</u>: proposta di rafforzamento vigilanza (ispezioni e norme) |
| | Regolamento (CRR) | Requisiti prudenziali dettagliati per gli enti creditizi e disciplina: <u>Capitale</u> (aumenta quantità / qualità dei fondi propri); <u>Liquidità</u> (LCR – 2015, NSFR – 2018); <u>Coefficiente di leva finanziaria</u> – (2018). Conferma impianto normativo Basilea 3: capitalizzazione principale presidio a fronte dei rischi. |

AMBITO

ATTIVITA ORDINARIE

COMITATI
(PRINCIPALI)

SUPPORTO A CD

ORGANI AZIENDALI

MODALITA

Definizione RAF, Policy di rischio, Regolamenti / limiti, misurazione, monitoraggio corrente e prospettico

- Comitato Finanza
- Comitato ALCO
- Comitato Rischi Operativi
- Comitato Crediti
- Comitato Rischi di Gruppo (Segretario)
- Comitato di Direzione

Supporto a CD, responsabile di promuovere il presidio integrato dei rischi, nell'istituzione e mantenimento di un efficace Sistema dei Controlli Interni

- ✓ Consiglio di Gestione (membro non votante con parere obbligatorio in materia di rischio vs parere preventivo OMR)
- ✓ Comitato per il Controllo Interno (partecipazione stabile e comunicazione indipendente)
- ✓ Consiglio di Sorveglianza

Evoluzioni attese da Circ. n.263 - 2013

- Oltre ai principi già richiamati che riguardano in prevalenza l'ambito RAF, alla funzione sono attribuiti numerosi compiti che estendono il perimetro delle attività / responsabilità:
 - **Sviluppo, convalida e mantenimento dei sistemi di misurazione** e controllo dei rischi, con individuazione di unità indipendenti per la validazione;
 - Fissazione dei **limiti operativi** all'assunzione dei rischi;
 - Proposta parametri quantitativi e qualitativi necessari **per la definizione del RAF**, con riferimento anche a scenari di **stress**;
 - Definizione di metriche comuni di **valutazione dei rischi operativi coerenti con il RAF** (coordinandosi con le altre funzioni);
 - Garanzia di coerenza tra sistemi di misurazione e controllo dei rischi con i processi e le metodologie di **valutazione delle attività aziendali**;
 - Sviluppo e applicazione di **indicatori di anomalia** e di inefficienza dei sistemi di misurazione e controllo dei rischi;
 - Analisi dei rischi dei **nuovi prodotti**;
 - Verifica del corretto svolgimento del monitoraggio andamentale sulle **esposizioni creditizie** (e verifica classificazione, provisioning e processo di recupero crediti);
 - Verifica dell'adeguatezza ed efficacia delle misure prese per rimediare alle carenze riscontrate nel **processo di gestione del rischio**;
 -

***MOLTI AMBITI GIA' GESTITI SOPRATTUTTO NELLE BANCHE MAGGIORI,
MA SI ESTENDONO IL PERIMETRO E LE RESPONSABILITA': ruolo che evolve verso il controllo interno***

1. Definizione della propensione al rischio

▪ Capitale:

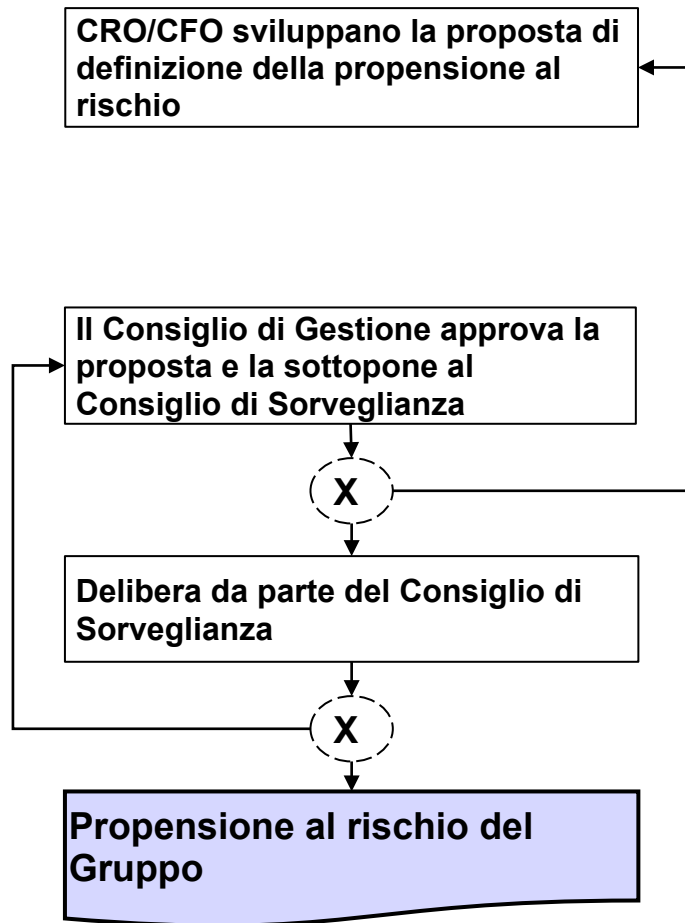
| SOGLIA | NORMATIVA INTERNA / REPORTING | VINCOLI |
|---|---|---|
| <i>Risk capacity (max rischio assumibile)</i> | RAF – Propensione al rischio | CET1 SSM ECB 2014 (phase in) |
| <i>Risk appetite (propensione al rischio)</i> | RAF – Propensione al rischio | CET1 Basilea 3 fully loaded |
| <i>Risk tolerance (soglia di tolleranza)</i> | RAF – Propensione al rischio Policy rischi e documenti di declinazione | CET1 SSM ECB 2014 + stress test adj. ICAAP (phase in) |
| <i>Risk limits (limiti di rischio)</i> | RAF - Propensione al rischio Policy documenti di declinazione | |
| <i>Risk profile (rischio effettivo)</i> | Valori riportati nel monitoraggio e rapportati ai limiti sopra identificati | |

▪ Liquidità:

- **LCR** ✓ Vincoli Basilea 3 fully loaded (no componenti straordinarie esterne)
- **NSFR** ✓ Vincoli Basilea 3 fully loaded (no componenti straordinarie esterne)
- Leverage ratio e altri elementi quantitativi per profilo di rischio (con allocazione per tipo rischio)
- Altri elementi qualitativi / quantitativi per tipologie di rischio specifiche (rischio informatico – SRA, rischi reputazionali, ...)
- Policy per tipo rischio
- Regolamenti attuativi per tipo rischio
- Documenti di declinazione limiti per risk taking center
- Misurazione rischio effettivo e monitoraggio – reporting ai Consigli
- Attribuzione linee guida e limiti per legal entity, con governo accentrato

2. Definizione e applicazione normativa interna

Processo di formazione del RAF – Propensione al rischio



CRO e CFO sviluppano la proposta di propensione al rischio in collaborazione con il CEO

CEO propone la propensione al rischio, in collaborazione con CRO e CFO, al CDG

Il Consiglio di Gestione approva la proposta sottoposta dal CEO, chiedendo eventuali chiarimenti e/o aggiornamenti, in caso di esito positivo il documento è sottoposto all'approvazione del Consiglio di Sorveglianza

Il Consiglio di Sorveglianza delibera in merito alla proposta sottoposta dal Consiglio di Gestione chiedendo eventuali aggiornamenti e/o integrazioni.

Parere preventivo OMR – regole di individuazione e impatti RAF

CIRC. 263/06 – 15 ° aggiornamento

- *“L’organo con funzione di supervisione strategica definisce e approva i criteri per individuare le operazioni di maggiore rilievo da sottoporre al vaglio preventivo della funzione di controllo dei rischi “*
- *“L’Organo con Funzione di Gestione esamina le operazioni di maggior rilievo oggetto di parere negativo da parte della funzione di controllo dei rischi e, se del caso, le autorizza (cfr. Sezione III, par. 3.3.); di tali operazioni informa l’organo con funzione di supervisione strategica e l’organo con funzione di controllo “*
- *“La funzione di controllo dei rischi dà pareri preventivi sulla coerenza con il RAF delle operazioni di maggiore rilievo eventualmente acquisendo, in funzione della natura dell’operazione, il parere di altre funzioni coinvolte nel processo di gestione dei rischi “*
- *“La funzione di revisione interna verifica, anche attraverso accertamenti di natura ispettiva, l’efficacia dei poteri della funzione di controllo dei rischi di fornire pareri preventivi sulla coerenza con il RAF delle operazioni di maggior rilievo“*

Resoconto della consultazione per la produzione del 15° aggiornamento alla circ. 263/06

Nel resoconto della consultazione funzionale al 15° agg.to della Circ. 263/06, Banca d'Italia ha confermato l'autonomia delle banche in merito alle modalità di individuazione dei criteri per la determinazione delle operazioni di maggior rilievo, precisando il perimetro delle medesime al quale deve intendersi applicata l'obbligatorietà del parere preventivo del CRO:

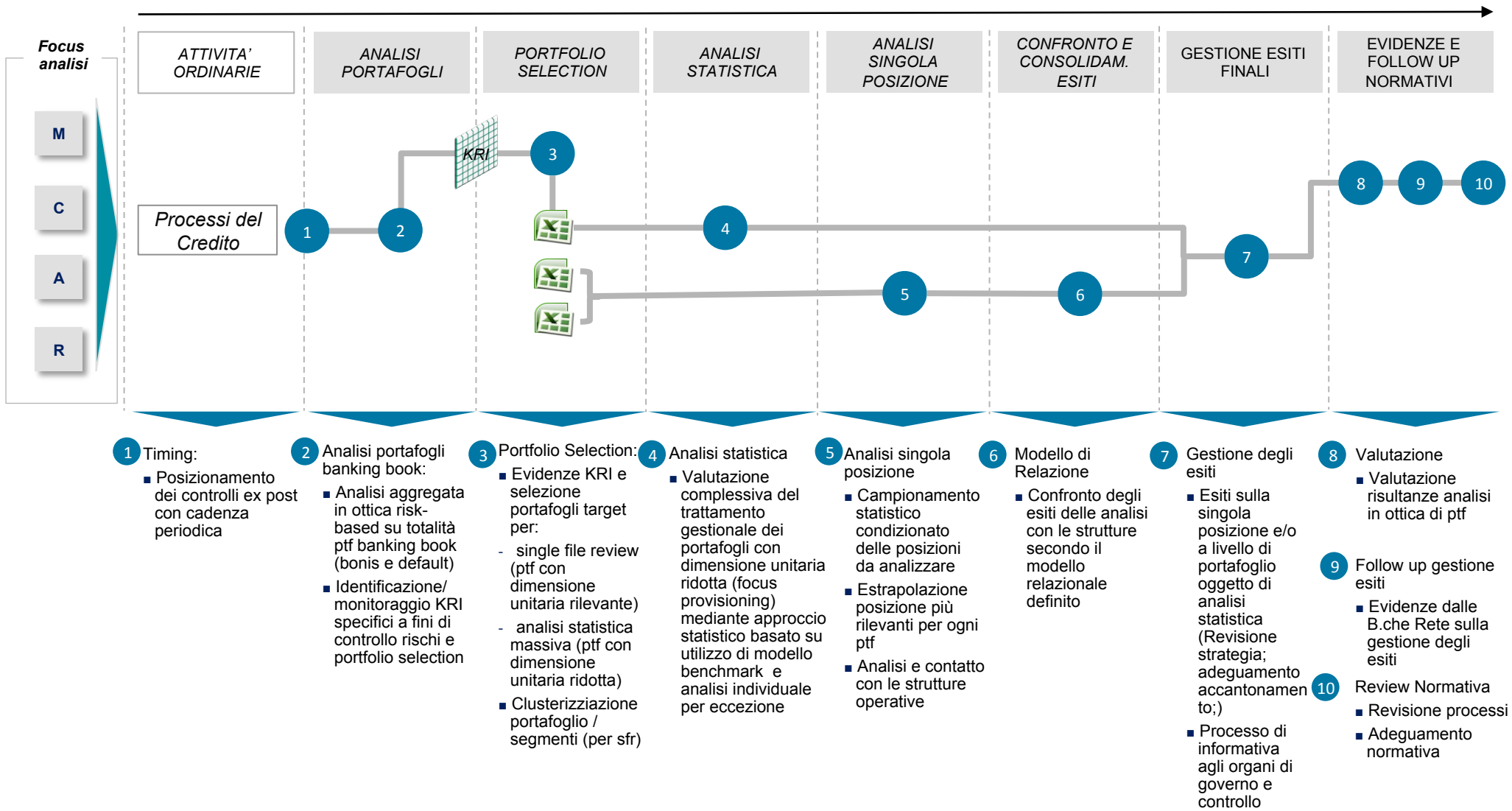
“Si conferma l’impostazione del documento di consultazione di rimettere all’OFSS la competenza a individuare i criteri con cui identificare le operazioni di maggior rilievo. Si precisa tuttavia che tali operazioni non devono ricadere nella competenza diretta degli organi aziendali, nel qual caso il parere del RM sarebbe consultivo.

I criteri individuati per identificare le operazioni di maggiore rilievo devono essere coerenti con il RAF e idonei a censire le operazioni in caso vi siano potenziali conflitti di interesse.”

- Orientamenti per l’individuazione e la determinazione degli impatti sul RAF (vincoli consolidati / individuali)

| Variabile target | Scenario base | Scenario stress |
|---|---------------|-----------------|
| CAPITALE (effetto impairment) | QN | QN |
| Liquidità (e.g. equilibrio strutturale) | QN | QN |
| Rischi di business, strategici e reputazionali | QL | QL |

Il Controllo Crediti di 2° Livello – evoluzione logica AQR



Consolidamento della vista integrata dei rischi

- *Tra i Principi generali delle Nuove Disposizioni di Vigilanza Prudenziale: "... un'unica tassonomia dei processi e un'unica mappa dei rischi, la definizione di modelli di reportistica dei rischi al fine di favorirne la comprensione e la corretta valutazione anche in una logica integrata"*
- STRUTTURAZIONE DI UN PROCESSO DI CONSOLIDAMENTO DEI RISCHI EVIDENZIATI DALLE DIVERSE FUNZIONI, IN UNA LOGICA DI INTEGRAZIONE E MITIGAZIONE DEI RISCHI AZIENDALI, CON ENFASI SULLA COMPONENTE PROSPETTICA:

- Risk management
- Compliance
- Antiriciclaggio
- 262
- Risorse Umane
- Governo società del Gruppo
- ... (evidenze Audit)



Credibilità: alcune considerazioni

- Metodologie e modelli, processi, norme esterne / interne e rilievo dato al ruolo
- Espressione di pareri preventivi nei Comitati e negli Organi aziendali
- Innesto delle metriche (spesso vincolanti) e dei pareri (non vincolanti per gli organi, ma espliciti) nei processi aziendali – OMR, Budget, operazioni straordinarie, ...

Sono elementi sufficienti a garantire credibilità e il raggiungimento degli obiettivi della normativa ?

Difficile concludere, esiste forse un effetto overshooting di ruolo in un contesto di crisi perdurante ...

... ma l'evoluzione progressiva e la centralità della funzione nei processi di turnaround aziendale degli ultimi anni (cfr. tabella) confermano la tendenza

| PROCESSO | PERIODO |
|---|-------------------|
| Gestione e coordinamento stress liquidità e revisione stato patrimoniale con vincoli (LCR / NSFR) | 2011 – successivi |
| Validazione modelli interni | 2012 – successivi |
| Stress tests EBA e piano di convergenza “CET1 9%” | 2011 – 2012 |
| Convergenza all'impianto CRD IV / CRR | 2013 – 2014 |
| Gestione convergenza al SSM (AQR, Stress tests) | 2013 – 2014 |