

Introduzione alla sessione
Le nuove sfide per l'OR Manager
Spunti di Riflessione

Vittorio Vecchione
Professore di Risk Management, *LUISS Guido Carli*
Responsabile Risk Management, *Istituto per il
Credito Sportivo*

Le nuove frontiere del Risk Management

Spinta allo sviluppo

La crisi ha comportato una redditività in forte calo -*degrado della qualità degli asset*- e novità normative -*vincoli più stringenti di capitale*-

Nuove sfide per il RM

Entrambi i fattori spingono a rivedere criticamente il ruolo del RM
– *nuove aspettative e nuove attività richieste* –

Un *processo di gestione rischi* integrato con pianificazione strategica e processo di budget

**Risk Appetite
Framework**

**Nuove logiche per il
Sistema dei Controlli
Interni**

**Nuove metriche di
rischio coerenti con
obiettivi strategici**

**Reporting mirato su
dati aggregati**

Le nuove frontiere del Risk Management

Spinta allo sviluppo

La crisi ha comportato una redditività in forte calo -*degrado della qualità degli asset*- e novità normative -*vincoli più stringenti di capitale*-

Nuova sfida per il RM

Ciò ha portato a rivedere criticamente il ruolo del RM
– *nuove aspettative e nuove attività richieste* –

Attività di misurazione e controllo rischi estese su ulteriori elementi fondamentali per lo sviluppo dei piani e il raggiungimento degli obiettivi

Valutazione Rischi
Informatici

Presidio attività in
outsourcing

Controllo del
monitoraggio e del
recupero crediti

Monitoraggio del
rispetto dei limiti

Le nuove sfide per l'Operational Risk Management

Situazione attuale

Negli ultimi dieci anni i framework di OR hanno compiuto significativi passi in avanti, aumentando significativamente la capacità di identificare, misurare e mitigare il rischio operativo

I punti di forza attuali

Accurata ricerca, raccolta e analisi di eventi con impatto economico

Estese analisi di scenario su possibili eventi «worst case»

Alta sofisticazione dei modelli AMA per la stima del requisito minimo

E le sfide da vincere

Limitata considerazione degli impatti indiretti

Scarsa considerazione di obiettivi strategici, anche pluriennali

Minore attenzione alla stima del capitale economico

Le nuove sfide per l'Operational Risk Management

Situazione attuale

Negli ultimi dieci anni i framework di OR hanno compiuto significativi passi in avanti, aumentando significativamente la capacità di identificare, misurare e mitigare il rischio operativo

I punti di forza attuali

Analisi di trend storici di perdita media e previsioni estrapolate

Produzione di una ricca reportistica su dati storici e scenari

Obiettivi definiti in termini di livelli di loss massime per il RAF

E la sfide da vincere

Bassa considerazione degli impatti dei piani strategici sui livelli previsti

Inefficace produzione e utilizzo dei report per pianificazione / mitigazione

Difficoltà ad introdurre indicatori più utilizzabili dal management

Spunti di riflessione per possibili sviluppi

Introduzione di misure di rischio più legate al concetto di valore creato – *(distributable) cash flow is king* – e.g. basate sul valore dell'Istituto

Possibili vantaggi

- Possibilità di riflettere gli obiettivi e le azioni del piano strategico – il valore da utilizzare come metrica deve essere quello target, connesso alla piena attuazione del piano strategico
- Possibilità di valutare tutti i rischi in termini di impatto (scostamenti) sui cash flow attesi
- Utilizzo di un orizzonte pluriennale compatibile con il piano strategico
- Misura diretta ed integrata del rischio strategico, superando il concetto di semplice volatilità degli utili passati
- Costruzione di metriche di Risk Appetite comprensibili per il management sulle quali è possibile porre dei limiti in maniera consapevole

Spunti di riflessione per possibili sviluppi

Introduzione di misure di rischio più legate al concetto di valore creato – (*distributable*) *cash flow is king* – e.g. basate sul valore dell'Istituto

Come integrare i RO?

- Estensione del concetto di perdita operativa a fini *gestionali*: considerazione degli impatti degli eventi sui livelli attesi di costi e ricavi futuri – (in questa direzione vanno i concetti di *uncollected losses*, *opportunity costs / lost revenues*)
- Valutazione degli impatti (tramite scenario analysis) dei principali fattori ed eventi di rischio sulle assunzioni dei piani pluriennali

Spunti di riflessione per possibili sviluppi

Introduzione di misure di rischio più legate al concetto di valore creato – *(distributable) cash flow is king* – e.g. basate sul valore dell'Istituto

Come integrare i RO? Possibili esempi

- Stima dei possibili scostamenti (sia positivi sia negativi!), per effetto di fattori di RO, dai livelli futuri previsti di
 - costi operativi (spese per il personale, spese amministrative, ecc)
 - Accantonamenti netti a fondi rischi e oneri
- Ma anche degli scostamenti per voci solo apparentemente non impattate da RO quali
 - rettifiche su crediti (impatto sui processi di monitoraggio e recupero)
 - margine di interesse e commissioni nette (utilizzo gestionale dei foregone revenue)

Spunti di riflessione per possibili sviluppi

Introduzione di misure di rischio più legate al concetto di valore creato – *(distributable) cash flow is king* – e.g. basate sul valore dell'Istituto

Vantaggi

- Perfetta coerenza con le indicazioni del draft RTS sull'AMA rispetto al Risk Appetite: a **forward looking view** of the ... operational risk that an institution is willing ... to incur **which will not jeopardise its strategic objectives** and business plan
- Ruolo chiave assunto dall' ORM, non più solo un' «incombenza normativa», ma uno strumento che **accresce** le capacità dell'Istituto di prendere **decisioni strategiche**

La parola agli speaker...

- **Tezzon** (ICS) – *Il controllo sugli outsourcer dei Sistemi Informativi*
- **Alberigo** (UniCredit) / **Muscia** (Accenture) – *La valutazione del rischio informatico e gli impatti sul business*
- **De Robertis** (BPB) – *Il framework di ORM a supporto dell'ottimizzazione del sistema dei controlli interni*
- **Galanti** (Inveniat) – *Operational Risk Reporting: searching for coherence and meaning*

- **Proietti Silvestri** (Protezione Civile), **Noferi** (Enel), **Fumai** (Telecom), **Gonnella** (Gamenet), *Esperienza dai settori non bancari*