

Il nuovo ruolo del Risk Manager nel processo del credito

Intervento a cura di Dario Esposito - BPVI

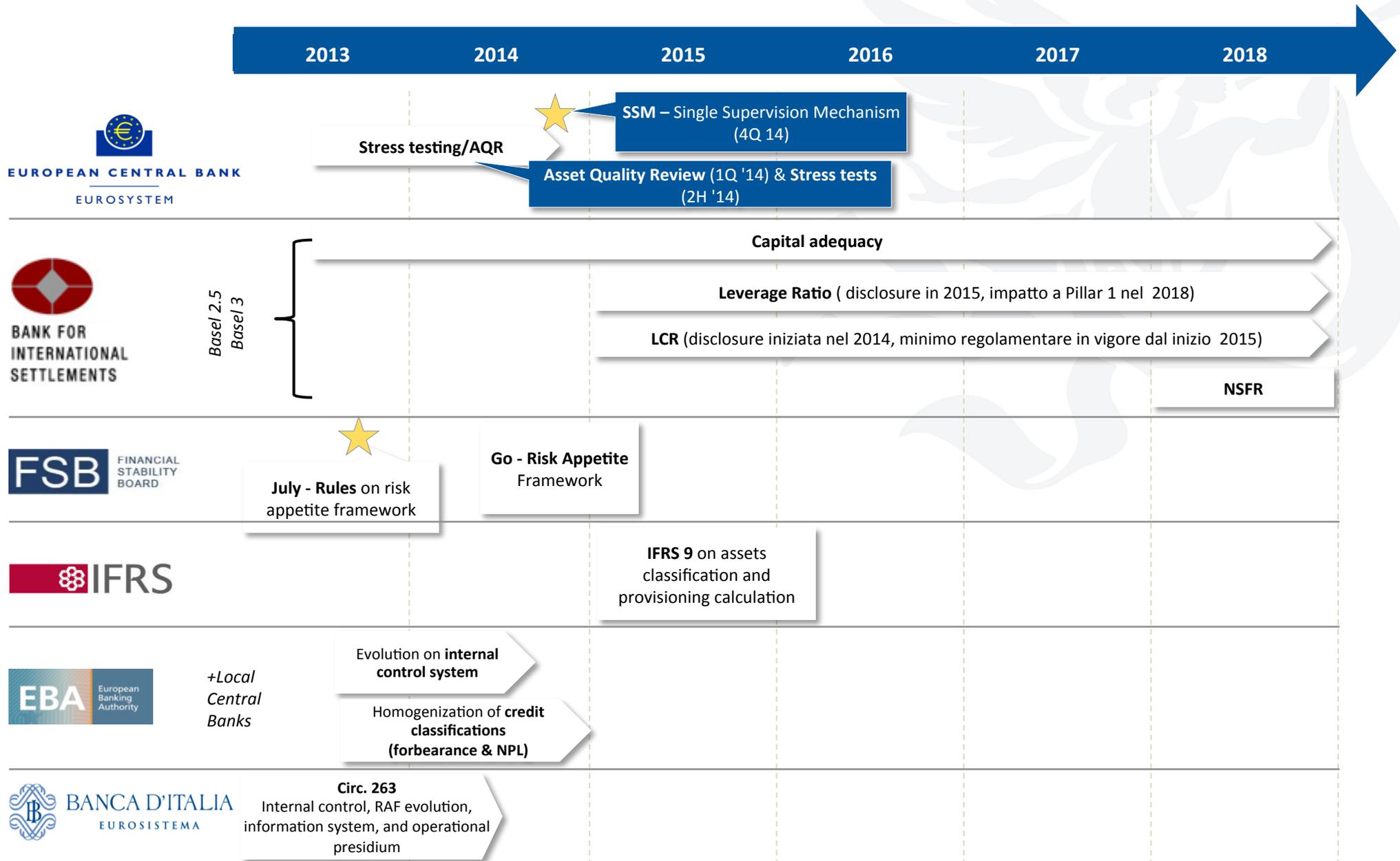
Roma, 16 Giugno



**Banca
Popolare di Vicenza**

Tradizione e futuro

La roadmap regolamentare per le banche è particolarmente sfidante, sia per il Single Supervision Mechanism (SSM) e che per l'aggiornamento della 263



Le novità sui controlli interni e Risk Appetite Framework sono state integrate dall'aggiornamento di luglio che ha definito anche aspetti organizzativi e di processo

AGGIORNAMENTO A LUGLIO 2013 DELLA CIRCOLARE BANKIT 263

- **Requisiti organizzativi "minimi" a garanzia gestione rischi cui le banche dovranno uniformarsi**
- **Cornice generale al sistema controlli interni, su**
 - *Temi strategici*
 - **Assetto di governo e organizzativo**
 - *Specifiche disposizioni sui processi più rilevanti*
 - *Requisiti carattere generale per sviluppo e gestione del sistema IT aziendale e di continuità operativa*
- **"Testo unico della vigilanza prudenziale per le Banche":**
 - *"glossario" per uniformare concetti nel settore bancario italiano (es. livelli dei controlli) su cui era già stato legiferato in differenti "corpi normativi"*

Controlli interni e Risk Appetite Framework

- **Definizione del sistema di controlli interni**
- Introduzione **glossario** per identificare specifici **concetti afferenti** la sfera dell'**assetto organizzativo**
 - **nel suo complesso** (Governance e Organizzativo) ...
 - ... e le caratteristiche di alcuni **processi strategici** (es. RAF) e **operativi**
- Assegnazione a **ciascun organo/funzione aziendale** delle rispettive **competenze** ed i **ruoli** di riferimento per i principali processi strategici
- **Funzioni di controllo:** introduzione di specifici **requisiti di governance/organizzativi** (es. riporti gerarchici)

Sistema informativo

- Rivisitazione **disciplina del sistema informativo** per recepire le principali **evoluzioni emerse nel panorama internazionale con focus su**
 - **Governance** e l'**organizzazione** del IT
 - **Gestione del rischio informatico**
 - Requisiti minimi di **sicurezza informatica**
 - **Sistema di gestione dei dati**

Continuità operativa

- **Integrazione e uniformazione normativa** in ambito **continuità operativa**
- Formalizza costituzione **CODISE** (**struttura** presieduta da Bankit per il coordinamento della **gestione delle crisi operative**)

Il Risk Appetite Framework è relativo all'intero sistema di indirizzo, gestione e controllo strategico del rischio....



Sistema dei controlli interni: contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la **determinazione della propensione al rischio della banca (Risk Appetite)**

Le **banche assicurano** la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità del **sistema dei controlli interni**. In tale ambito, **formalizzano il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (Risk Appetite Framework)**, le politiche di governo dei rischi, il processo di gestione dei rischi, ne assicurano l'applicazione e procedono al loro riesame periodico per garantirne l'efficacia nel tempo.

COSA È IL RISK APPETITE FRAMEWORK (RAF)

Quadro di riferimento che definisce - **in coerenza con il massimo rischio assumibile**, il business model e il piano strategico - la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli

Risk Capacity

Livello massimo rischio banca tecnicamente in grado di assumere

Risk Profile

Rischio effettivamente assunto

Risk Appetite

Livello rischio (complessivo e per tipologia) banca intende assumere

Risk Limits

Articolazione obiettivi rischio in limiti operativi

Risk Tolerance

Devianza massima dal RA consentita

Cosa devono fare le banche

Fissare **ex ante obiettivi di rischio/rendimento** e i conseguenti **limiti operativi e verificare nel tempo i relativi valori (risk statement)**

Raccordare RAF con modello business, processi di pianificazione, ICAAP, budget

Declinare obiettivi (quali-quantitativi) di: capitale a rischio o economico, adeguatezza patrim., liquidità

Definire **procedure** interventi **gestionali da attivare**, precisare **compiti organi e funzioni aziendali** coinvolte

... ed assegna al Risk Management ampie responsabilità sui processi strategici di pianificazione del rischio e sulla loro "declinazione" operativa

Competenze richieste formalmente dall'aggiornamento della 263

- **Pianificazione delle attività** di valutazione dei rischi e relativa relazione **con cadenza annuale**
- Supporto alla **definizione e revisione di RAF, politiche di governo dei rischi, limiti operativi e processo di gestione dei rischi**, principalmente tramite:
 - Proposta dei parametri quantitativi e qualitativi necessari
 - **Parere preventivo** sulle **operazioni di maggior rilievo**
- Sviluppo e manutenzione dei **sistemi di misurazione dei rischi** e valutazione del **rischio di modello**
- Definizione delle modalità di **valutazione e gestione dei rischi reputazionali**
- **Analisi dei rischi connessi ai nuovi prodotti**
- Verifica dell'**adeguatezza del RAF**
- Verifica del corretto svolgimento di **monitoraggio**
- **Valutazioni su classificazione, accantonamenti e processo di recupero sulle singole esposizioni creditizie**
- Verifica del **rischio effettivo assunto** e del **rispetto dei limiti operativi assegnati**
- **Informativa tempestiva** agli organi aziendale per **ogni violazione o carenza rilevante** riscontrata

Principali implicazioni

- **Significativo assorbimento** della struttura in quanto "protagonista" del **RAF**; in particolare:
 - **ambito strategico**: definizione e revisione RAF
 - **ambito gestionale**: definizione di limiti e processi di gestione dei rischi
 - **ambito operativo**: partecipazione alla valutazione delle operazioni di maggior rilievo
- **Accentramento** presso il Risk Management del **controllo di secondo livello** effettuato sui **processi creditizi**; tale innovazione implica:
 - dotazione della struttura di **adeguate unità/risorse** (es. monitoraggio crediti), in termini di sia capacity, che skill, che strumenti
 - ottimizzazione dei **flussi informativi vs. altre strutture organizzative competenti / interessate** (in particolare crediti)
 - capacità di **confrontarsi con il Regolatore** nel momento in cui verrà effettuata l'**Asset Quality Review**

Principali processi / modelli impattati

Metriche e processi di Risk Appetite

Modelli di Allocazione Capitale e Liquidità e definizione dei limiti

Policy di assunzione e gestione del rischio

ICAAP

Modelli di Pricing con focus su nuovi prodotti e operazioni rilevanti

Monitoraggio del credito con focus su deteriorato

Per diffondere realmente la cultura del rischio (dal Top management al gestore di filiale) necessario adottare un approccio executive e manageriale nello sviluppo del RAF

Il Risk Appetite Framework può essere sviluppato ed implementato con differenti filosofie ...

Approccio tecnico-statistico

Metriche di misurazione avanzata su tutti i rischi ed assenza di parametri qualitativi

Processo Risk Measurement Driven

Modello di ottimizzazione complesso basato su molteplici scenari con differenti probabilità di accadimento (es. modello di ptf su SAS)

Elevata granularità degli obiettivi / limiti di rischio

Monitoraggio "tecnico" del rischio

versus

Approccio executive-

Metriche semplici con parametri qualitativi (es. rating) e **con effetti diretti su Conto Economico e Stato Patrimoniale della Banca**

Processo business oriented condiviso con strutture di CFO, Crediti e Commerciale

Modello di simulazione e previsione "real-time" basato su scenari con specifiche probabilità di accadimento

Granularità degli obiettivi **funzionale alla definizione di policy operative** (es. credit policies, liquidity policies, etc..)

Monitoraggio degli obiettivi **in ottica di "spiegazione" di business dei trend**

APPROCCIO CONSIGLIATO

Comlessità
Pragmatismo

+

-

-

+

Gestione delle Operazioni Rilevanti in coerenza con il RAF

ATTORI COINVOLTI

Per le operazioni a maggior rilievo è necessario istituire un processo che definisca ruoli e responsabilità degli attori coinvolti e strumenti a monitoraggio a supporto delle strutture interessate

Organo di Gestione: esamina le operazioni di maggior rilievo con parere negativo del Risk Management

Risk Management: parere preventivo sulla coerenza tra RAF e operazioni rilevanti

Internal Audit: verifica efficacia poteri funzioni controllo rischi e pareri preventivi su coerenza con RAF e operazioni rilevanti

Definizione delle Operazioni Rilevanti (mappe quali quantitative)

- Definizione di **set di casistiche quali quantitative per identificare le operazioni rilevanti**; alcuni possibili criteri:
 - **% di impatto** su RWA / Capitale / P&L /...
 - Operazioni di **intermediazione o investimento**
 - **Controparti** coinvolte
 - Coerenza con **indirizzi strategici** banca
 - **Acquisizione** di un ramo di azienda
 - **Poste in essere** con **parti correlate** superiori ad una certa soglia
 - Ecc.

Processo per identificare e gestire operazioni rilevanti

- Definizione di **policy interna** per identificare chi fa e che cosa:
 - **Individuare l'"originator"**: che origine ha l'evento e l'allocazione della responsabilità comunicando al Risk Management in tempi congrui (es.: check list, dash board, ecc.)
 - **Monitorare l'"originator"**: definire l'output da produrre, chi lo fornisce, chi lo condivide e le tempistiche

Misurazione impatti

- Funzionali a definire un giudizio. Differenti tipologie:

- **Semplificata:** stima indicativa dei macro impatti su **griglie predefinite**

- **Simulazione integrata:** utilizzo modello simulazione che quantifica impatti RAF per **individuare scelte maggiormente consapevoli**

Approccio raccomandato

In seguito all'aggiornamento della 263, il Risk Management deve adeguarsi al nuovo contesto evolvendo il proprio perimetro e modello di funzionamento

Previsti dalle "263" chiari contenuti per il Risk Management ...

Modelli e tools	Gestione dei Rischi		Processi "strategici"	Controllo e supporto alle decisioni	Altro
Early Warning	Credito	Altri rischi Pillar II (Strategico, ...)	RAF	Monitoraggio portafoglio	Validazione Interna
Modelli IRB (PD, LGD, EAD, ...)	Mercato	Reputazionale	ICAAP	Pareri su operazioni rilevanti	Override
Modelli VAR	Operativo	Monitoraggio 2° livello su credito	...
Modelli Stress	...			Verifiche su classificaz., rettifiche e recupero	
...				...	

Elenco illustrativo - Non esaustivo

... che possono organizzarsi secondo logiche differenti

Approccio Funzionale

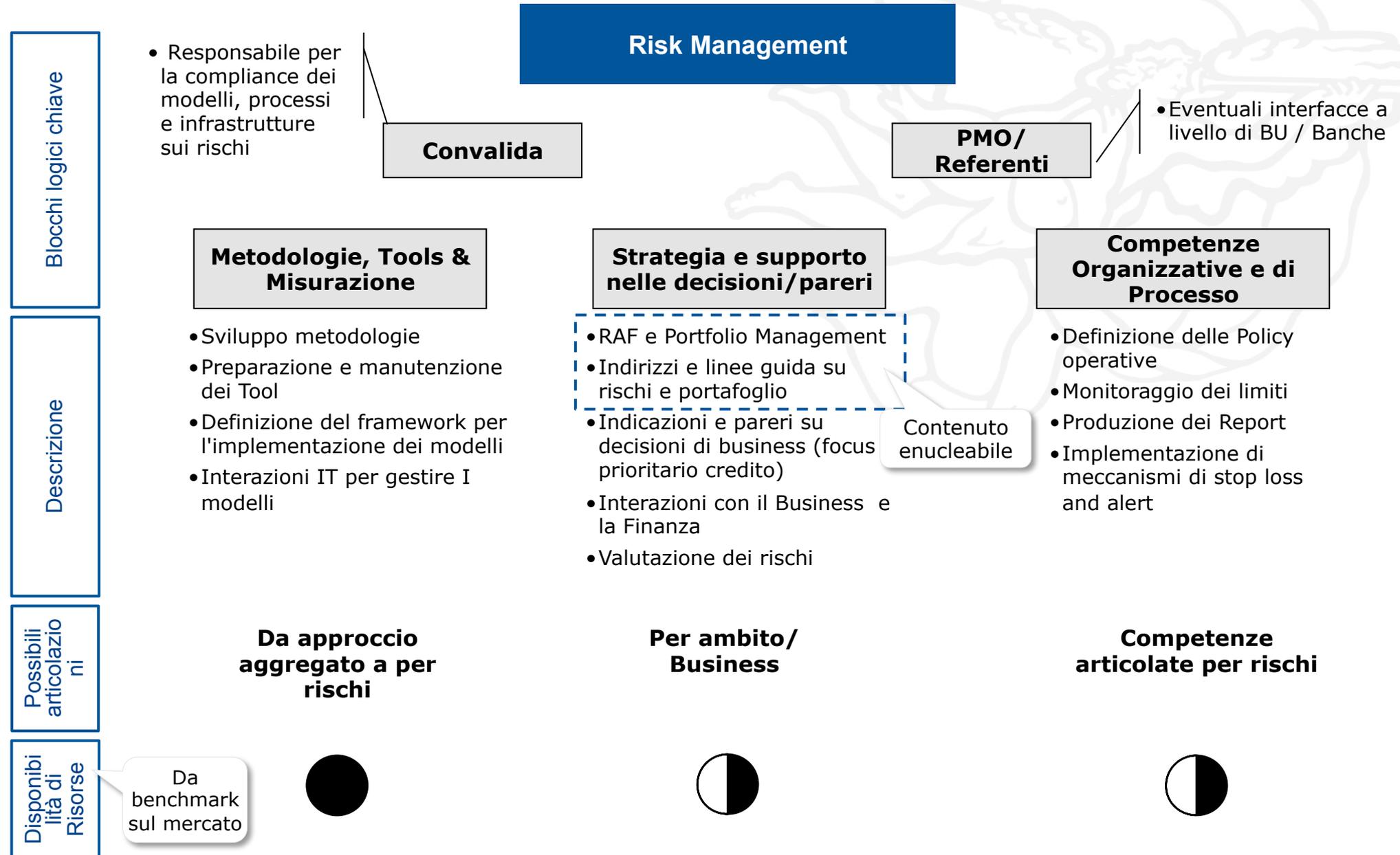
Articolazione della funzione per blocchi di attività (modelli, processi, ...)

Approccio Risk Driven

Organizzazione della funzione per tipologie dei rischi (credito, mercato, operativi, ... altri rischi)

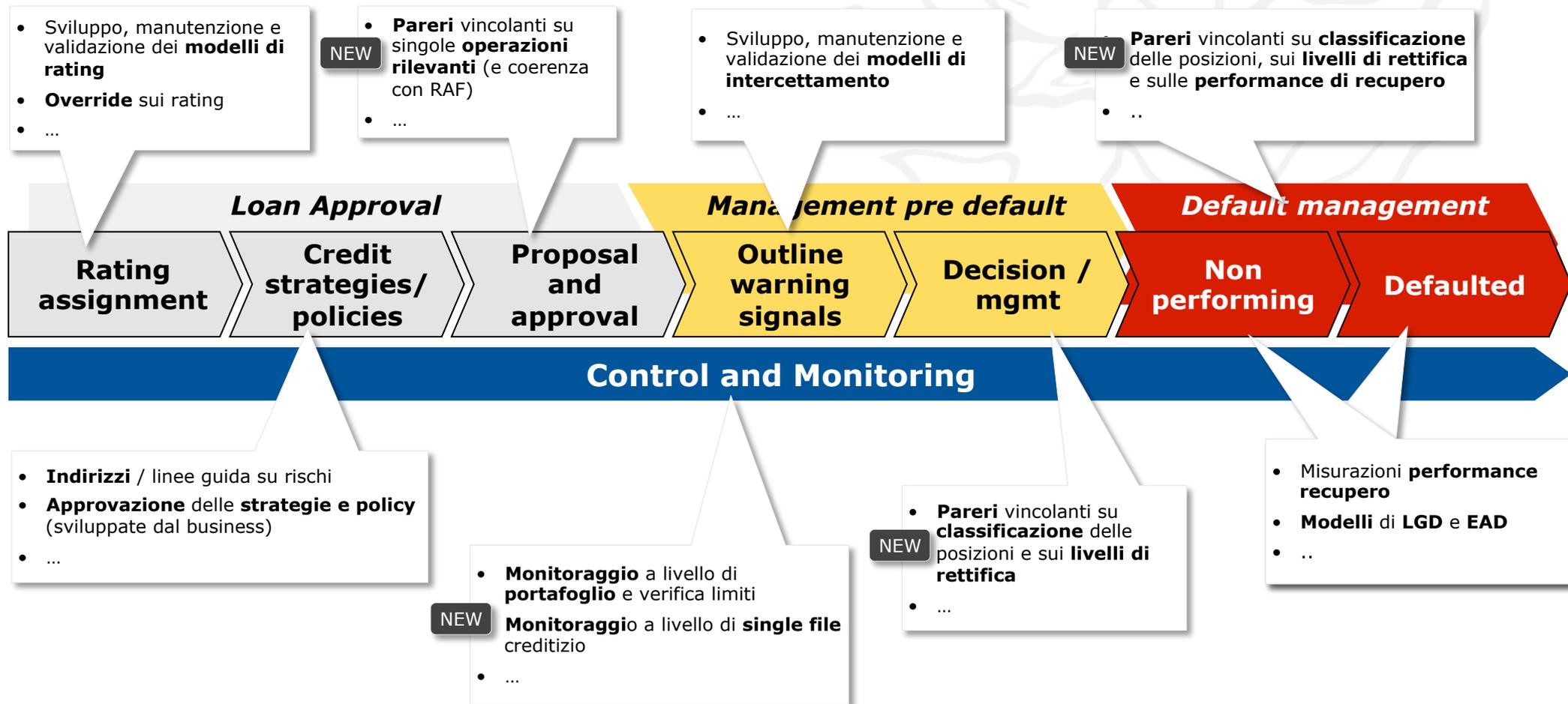
Esempi

Fondamentale identificare gli ambiti chiave di competenza della funzione Risk e l'adeguata disponibilità di risorse



Di fatto il Risk Manager sarà coinvolto sempre di più negli snodi chiave di ogni step del processo creditizio

Rappresentazione fasi chiave processo creditizio e contributo del Risk Management



All'interno del RAF dovrà essere rivisto il ruolo del Risk Management sul monitoraggio del portafoglio creditizio...

"Modelli" di controlli di secondo livello sul processo del Credito effettuati dal Risk Management

Monitoraggio di PTF

- Controllo sul **processo del credito** e sulla **qualità del portafoglio** attraverso:
 - Monitoraggio processo di **delibera**
 - Definizione e monitoraggio **Credit Strategies**
 - Monitoraggio **Costo del Rischio**
- Eventuale definizione di **"azioni di intervento"**

Gestione attiva dei "limiti"

Monitoraggio di PTF

- Definizione dei **limiti di concentrazione settoriale e per single name** (ed eventuale definizione "plafond")
- **Monitoraggio preventivo su delibere** "a rischio di sfioramento" limiti

Veto su single "files"

Gestione attiva dei "limiti"

Monitoraggio di PTF

- **Partecipazione al Comitato Crediti** in ottica di verifica:
 - valutazione di **rischio della posizione**
 - **single pratiche** di fido
- **Possibilità di espressione di "veto" su singole delibere**

Parere su single "files"

Veto su single "files"

Gestione attiva dei "limiti"

Monitoraggio di PTF

- **Parere preventivo sulla singola pratica creditizia** (sulla base di specifiche "facoltà") necessario e "bloccante" sul percorso di delibera

Possibili ambiti da normativa

Le nuove attività del Risk Management sul processo del credito pongono una serie di punti di attenzione da gestire

KEY ISSUES

Competenze

- **Competenze creditizie su "single file"** storicamente **poco presenti / assenti** nelle strutture di Risk Management



Processi

- **Processi di delibera / monitoraggio** da adeguare in modo da rendere "effective" i controlli di II livello



Struttura

- **Da individuare / definire struttura dedicata** al controllo "attivo" sul credito (e non solo)



Dimensionamenti

- **Da stimare in modo "adeguato"** i carichi di lavoro in modo da rendere "gestibili" i dimensionamenti



Strumenti

- **Strumenti di analisi / verifica** da evolvere / definire



Da pianificare per tempo formazione ed adeguamenti organizzativi / di processo in modo da essere pronti in fase di "go live"