



XII

CONGRESSO NAZIONALE degli ATTUARI

Processo ERM – Valutazione e Reporting dei Rischi

L'approccio strategico dell'Enterprise Risk Manager

Edoardo Faletti

Responsabile Enterprise Risk Management Banco BPM

22 Novembre 2018

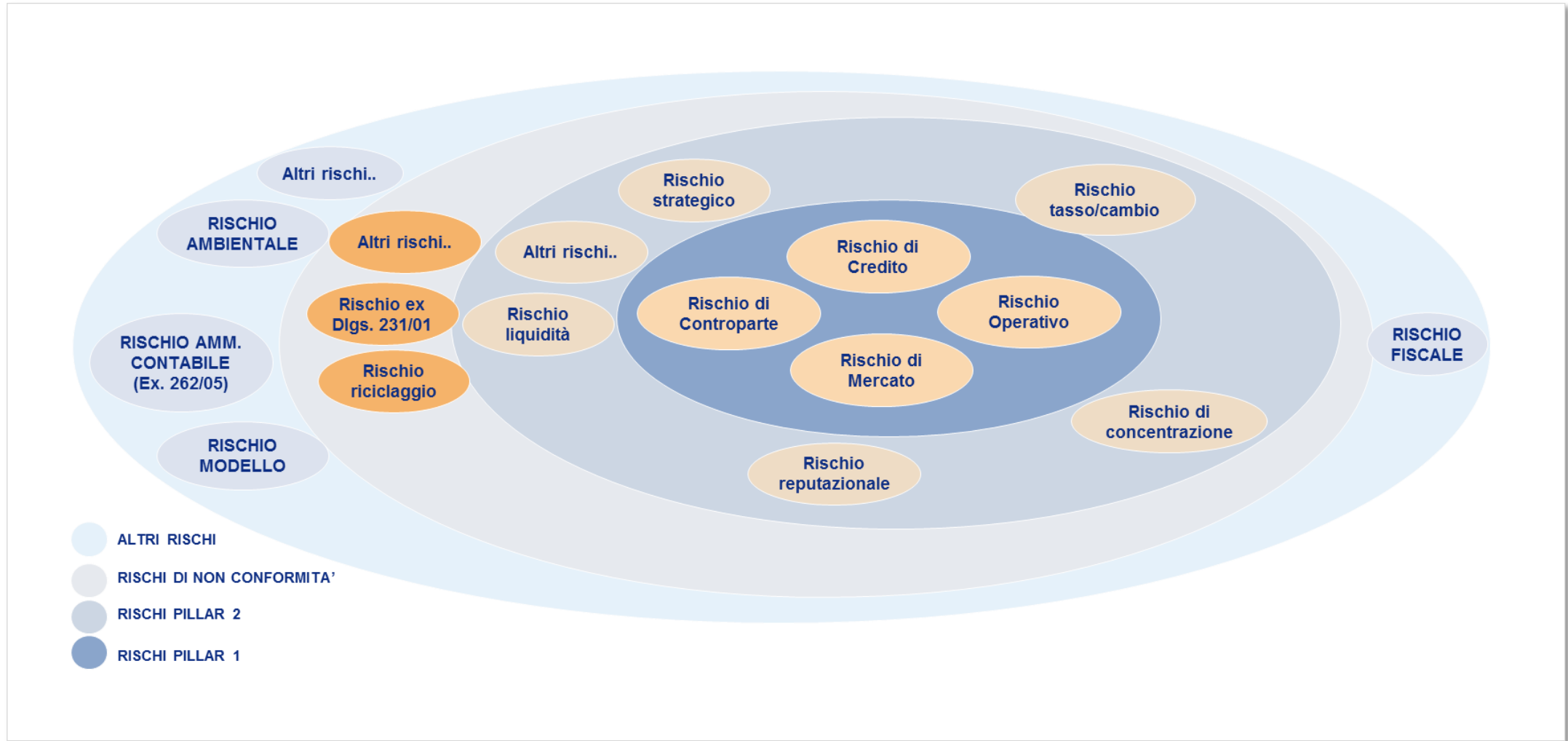
Un moderno Risk Management..



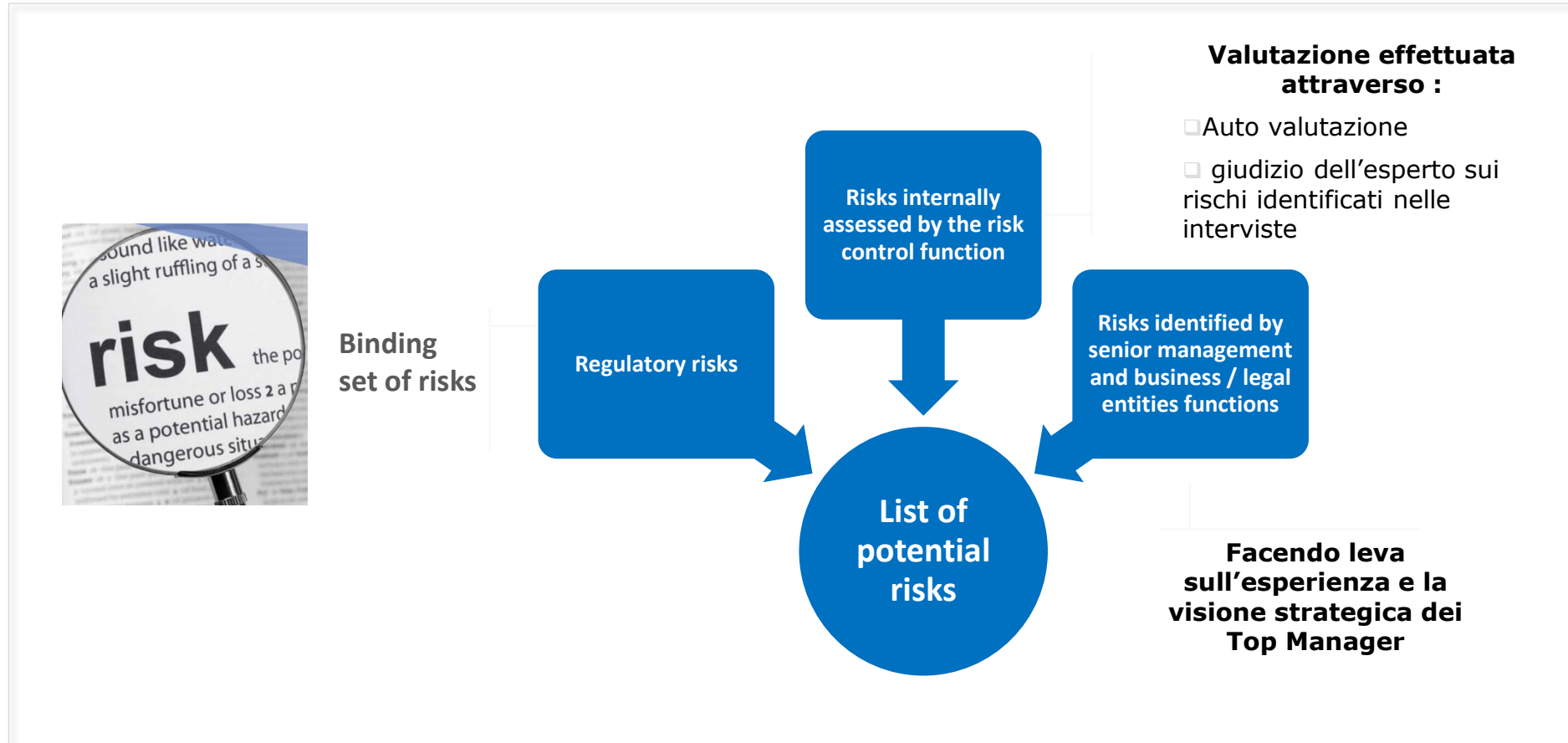
Rembrandt, Storm on the Sea of Galilee

.. nasce durante il Rinascimento italiano, quando i marinai utilizzavano il termine “rischiare” per rappresentare la sfida del viaggio..

La gestione integrata dei rischi



Completezza della lista dei potenziali rischi attuali e prospettici



A livello di Governance responsabilizzazione di Organi aziendali e C level

Dai principi

Stabilità

- Ridurre il "moral hazard"
- "Freno" contro atteggiamenti di "risk taking" eccessivo

Consapevolezza

- Incrementare discussione e awareness sul Rischio a tutti i livelli
- Integrare decisioni strategiche con elementi di rischio-rendimento

Governance

- CdA e Controlli pienamente responsabili e consapevoli del profilo rischio rendimento (Comitato endoconsiliare)
- Forte disciplina per il rischio definendo ruoli e responsabilità per il top management (CEO, CRO e CFO)

Alle implicazioni strategiche per gli Organi Aziendali e il Top Management



- Incremento del **coordinamento centrale** nella definizione dei **target e limiti** sul profilo di **rischio-rendimento**



- **Capacità di qualificare e valutare i rischi rilevanti e gestione dei "trade-off"** nei processi decisionali nell'implementare la strategia di business

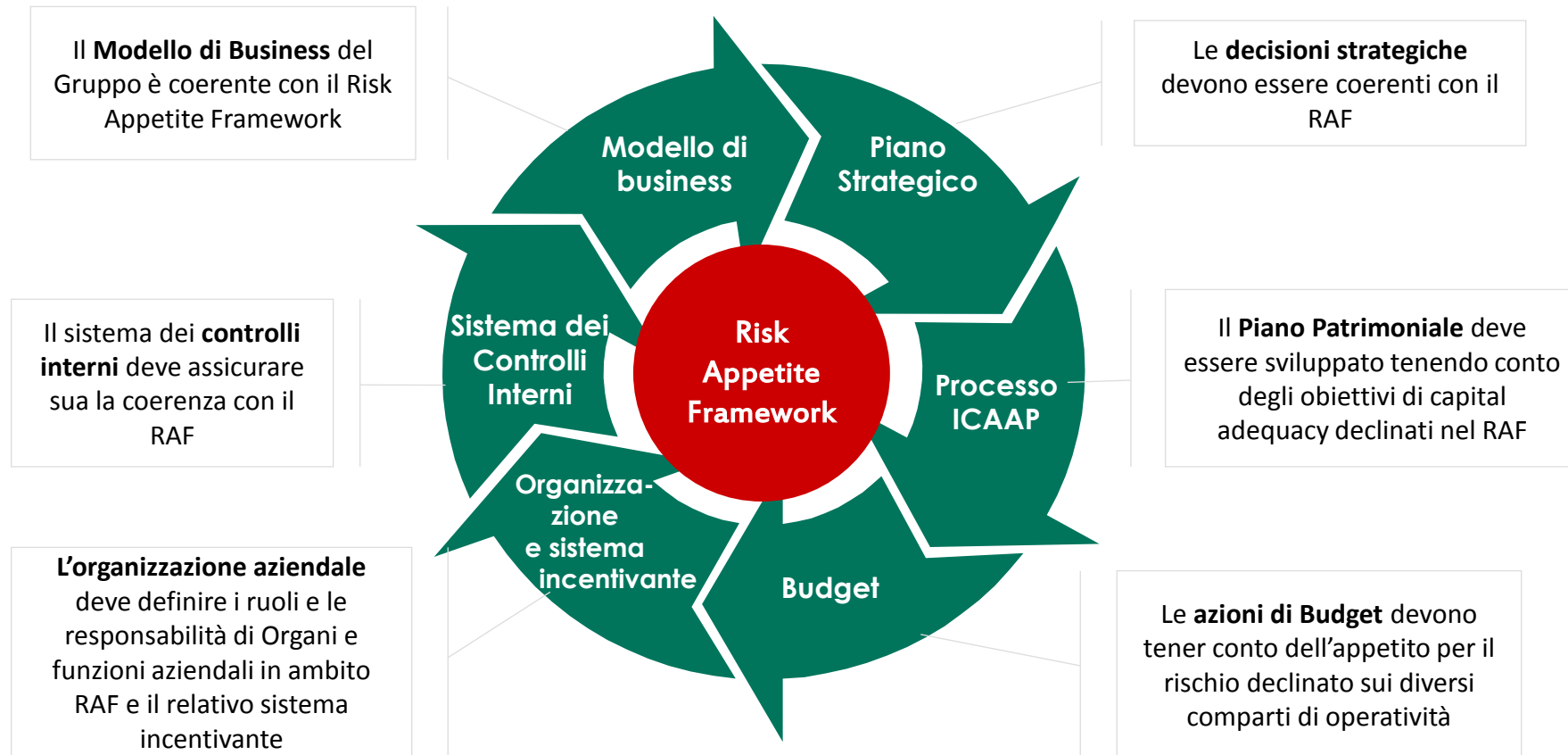


- Chiara **responsabilità dei Consigli di:**
 - Approvare la **strategia**
 - Definire i **target del RA e i limiti**
 - **Allocare capitale e liquidità**
 - **Monitorare il profilo di rischio nel tempo garantendo consistenza**

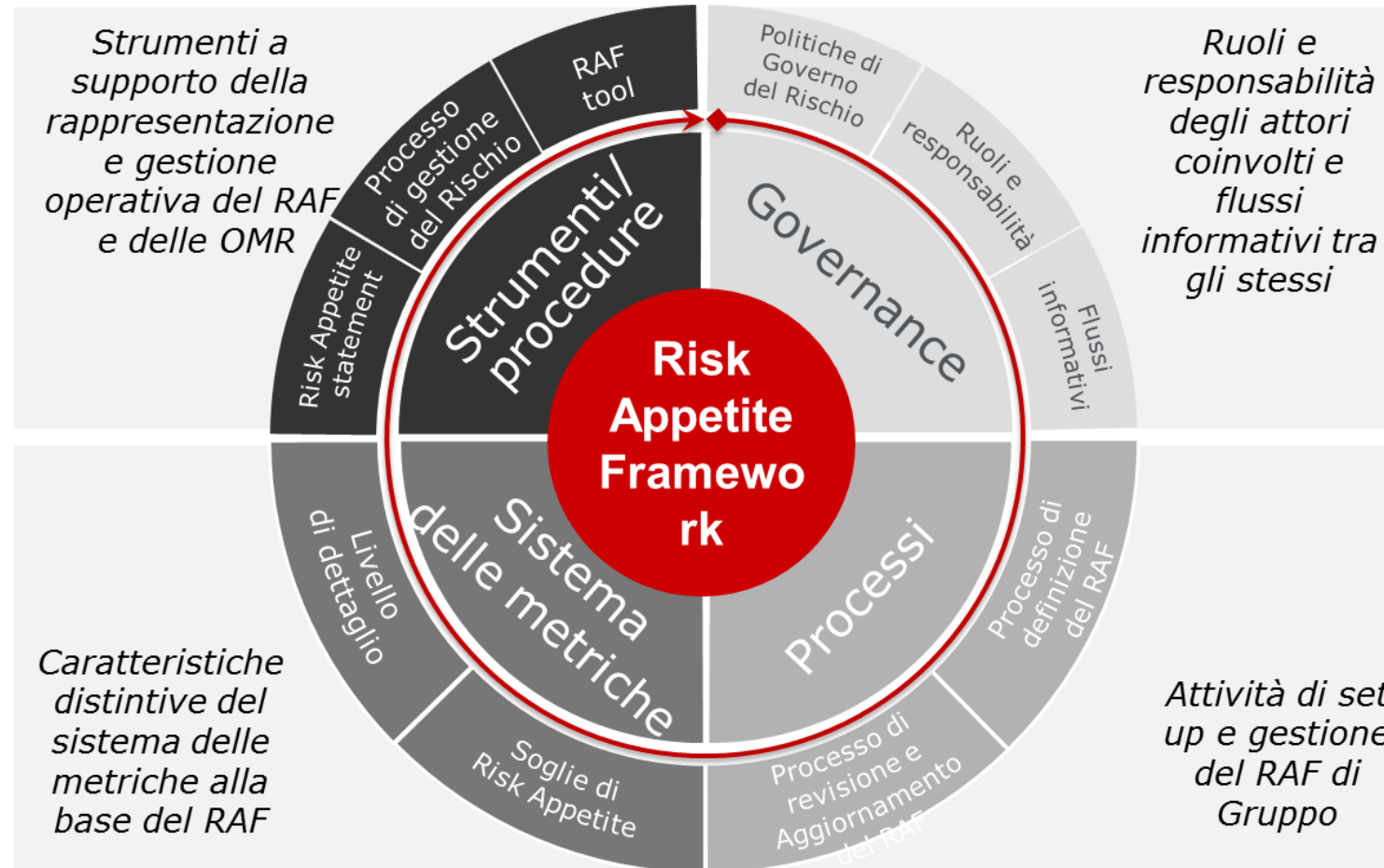


- **Responsabilità/decisioni del Top Management nel:**
 - **Perseguire profilo di rischio-rendimento desiderato, da riflettere nel budget annuale e nella strategia di MT**
 - **Stabilire meccanismi di azione e governo per garantire un allineamento verso il RAF**

Il Risk Appetite come processo strategico



Il Risk Appetite Framework può essere composto da 4 componenti



Il Sistema delle metriche definisce le caratteristiche distintive del RAF

Soglie di Risk Appetite

- **Definizione delle soglie in cui si declinano le metriche** di livello I e II
- In particolare le metriche sono valutate e monitorate attraverso delle **soglie adottate per il perseguimento dell'obiettivo di rischio**:
 - **Target**: obiettivo di piano industriale
 - **Trigger**: obiettivo di budget
 - **Tolerance**: devianza massima consentita dal Risk Appetite
 - **Capacity**: vincolo regolamentare o interno

Livello di dettaglio

- Definizione del numero di livelli di dettaglio nelle metriche e del relativo significato:
- Approccio pragmatico basato su **due** soli livelli:
 - Il **livello 1** rappresenta il **set di metriche principali del RAF**, coerenti con i vincoli regolamentari e con i rischi mappati come rilevanti
 - Il **livello 2** contiene **metriche più specifiche e operative** che vanno a declinare e **integrare le metriche di livello 1**, anche su rischi con importanza marginale e potenzialmente comprendendo gli attuali limiti operativi

Matrice delle metriche

Legenda:

- ✓ Previsto
- ✗ Non previsto

Soglie di Risk Appetite

		Profile	Target	Trigger	Tolerance	Capacity
		<i>rischio effettivamente assunto</i>	<i>obiettivo di piano industriale</i>	<i>obiettivo di budget</i>	<i>devianza massima consentita dal Risk Appetite</i>	<i>vincolo regolamentare o interno</i>
Livello metriche	Livello 1					
	Set di metriche principali del RAF, coerenti con i vincoli regolamentari e con i rischi considerati rilevanti a livello di gruppo	✓	✓	✓	✓	✓
	Livello 2					
	Metriche più specifiche e operative declinate per Business Unit, integrando le metriche di livello 1 sugli altri rischi	✓	✓	✓	✗	✗



Il Processo di Gestione del Rischio in coerenza con limiti obiettivi di rischio

Ambito	Fase	Declinazione operativa
Il Processo di Gestione del Rischio nell'ambito del rispetto dei limiti e obiettivi di RAF si declina in:	Prevenzione e attenuazione / Ottimizzazione dei rischi	<ul style="list-style-type: none">• L'attività di prevenzione dei rischi viene svolta attraverso la declinazione di un insieme di metriche cui fare riferimento al fine di contenere l'esposizione al rischio e guidare le scelte di gestione• L'attività di prevenzione dei rischi trova esplicitazione operativa anche nel processo di gestione delle OMR• L'attività di attenuazione dei rischi viene condotta attraverso l'utilizzo di adeguati e idonei strumenti di mitigazione (e.g. coperture assicurative, CDS,...) che permettono il trasferimento, anche parziale, dei rischi• Le attività di prevenzione e attenuazione dei rischi vengono effettuate anche attraverso presidi di natura organizzativa (declinati dalla normativa interna)• L'ottimizzazione in chiave strategica assume un ruolo di forte rilevanza
	Monitoraggio e reporting	<ul style="list-style-type: none">• L'attività di monitoraggio si occupa di misurare e valutare periodicamente i rischi in ottica attuale, prospettica e in ipotesi di stress• L'attività di monitoraggio, inoltre, verifica il rispetto degli obiettivi di rischio e dei valori soglia e attiva le procedure di escalation in caso di scostamenti rilevanti• L'attività di reporting fornisce specifiche informazioni di tipo qualitativo e quantitativo in merito a:<ul style="list-style-type: none">- esiti delle verifiche e dei controlli effettuati- individuazione delle aree critiche- interventi per superare le criticità e loro stato di avanzamento

Il Processo di Gestione delle OMR è parte integrante della gestione

OPERAZIONI DI MAGGIOR RILIEVO (OMR)



Le **Operazione di Maggior Rilievo** sono le **operazioni considerate rilevanti in termini di impatto sulle metriche di livello 1 e 2 del RAF e/o sul percorso di avvicinamento ai target**, in base a criteri definiti dal Risk Management di Capogruppo e diffusi a tutto il Gruppo



Per gestire le OMR sono **definiti ruoli e responsabilità degli attori coinvolti e strumenti di monitoraggio a supporto** delle strutture interessate

Struttura proponente

- Verifica se l'operazione rientra nel perimetro OMR in base ai criteri definiti e, in caso positivo, la trasmette al Risk Management

Risk Management di Capogruppo

- Riceve tutte le informazioni necessarie ai fini della valutazione
- **Esprime un parere preventivo** (non vincolante) sulle OMR rispetto al RAF, in caso di:

parere positivo

parere negativo

Soggetto deliberante

- **Esamina e delibera** le OMR tenuto anche conto del parere del Risk Management
- **In ogni caso, esegue un controllo di II livello su tutte le operazioni** in analisi relativamente all'appartenenza delle stesse al perimetro delle OMR

- Se la **Struttura proponente** è l'Organo con **Funzione di Gestione**
- Se il **Soggetto deliberante** è l'Organo con **Funzione di Supervisione Strategica**

L'Organo con Funzione di Supervisione Strategica

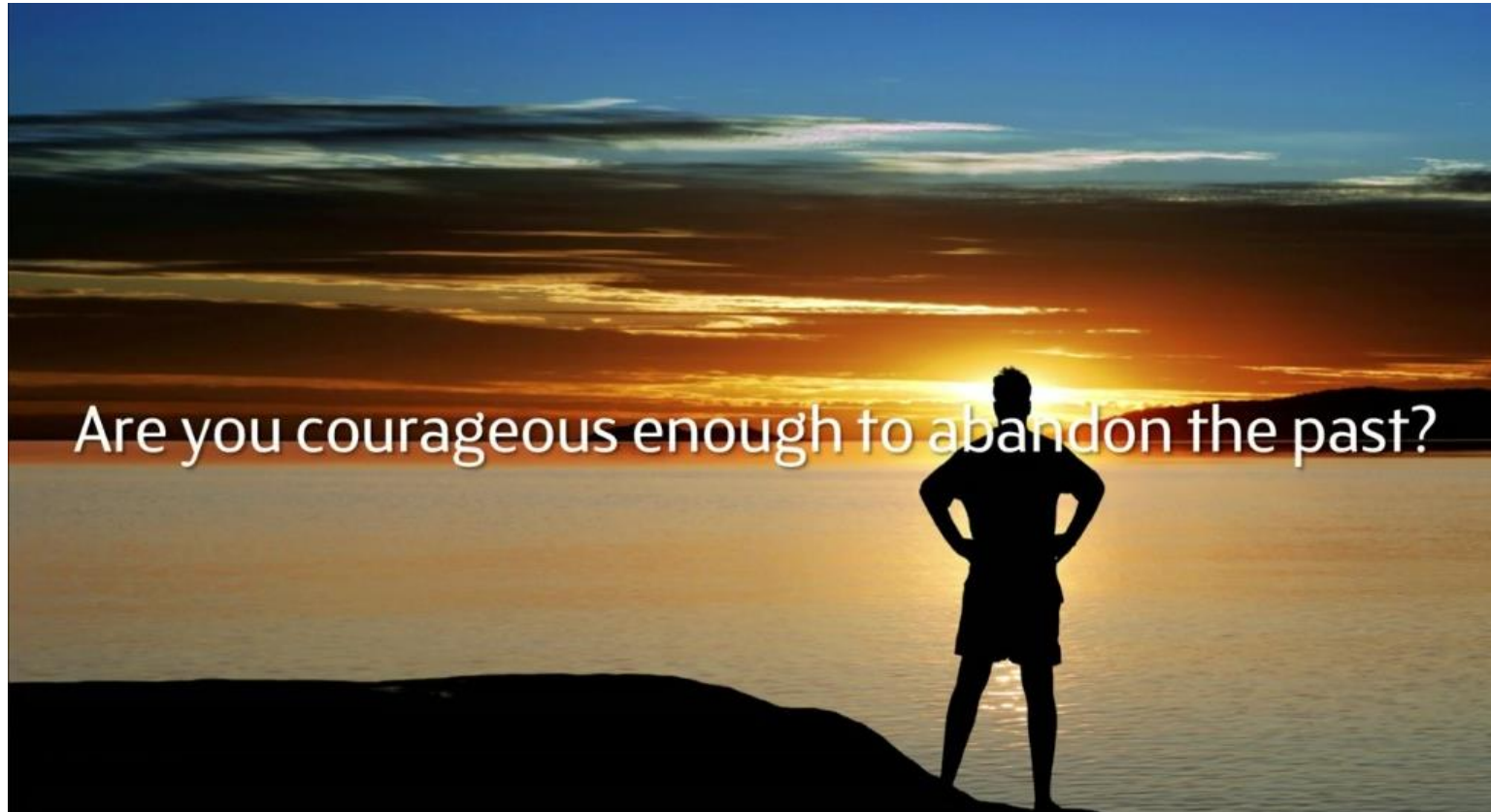
- **Esamina e delibera** le OMR e informa della decisione l'Organo con Funzione di Controllo

In tutti gli altri casi

L'Organo con Funzione di Gestione

- **Esamina e delibera** le OMR e informa della decisione l'Organo con Funzione di Supervisione Strategica e l'Organo con Funzione di Controllo

Una nuova prospettiva – evoluti strumenti strategici a supporto



Gli strumenti di simulazione per rendere operativo il framework

Premessa

Il **RAF Tool** risponde all'esigenza di avere uno **strumento unico** per la **realizzazione unitaria in coerenza con il RAF** dei processi:

- Definizione del **Piano Strategico**
- **Pianificazione e Budgeting**
- Autovalutazione dell'**adeguatezza patrimoniale** (ICAAP)
- **Gestione OMR**
-

RAF Tool

Descrizione

- Il **RAF Tool** è un **modello integrato per la valutazione** degli impatti **delle decisioni strategiche**:
 - Sul **profilo di rischio** e sul sentiero di **avvicinamento ai target di rischio**
 - Sui **risultati economici** con analisi di sensitivity
 - Per l'intero **gruppo** e per singola **legal entity/segmento**

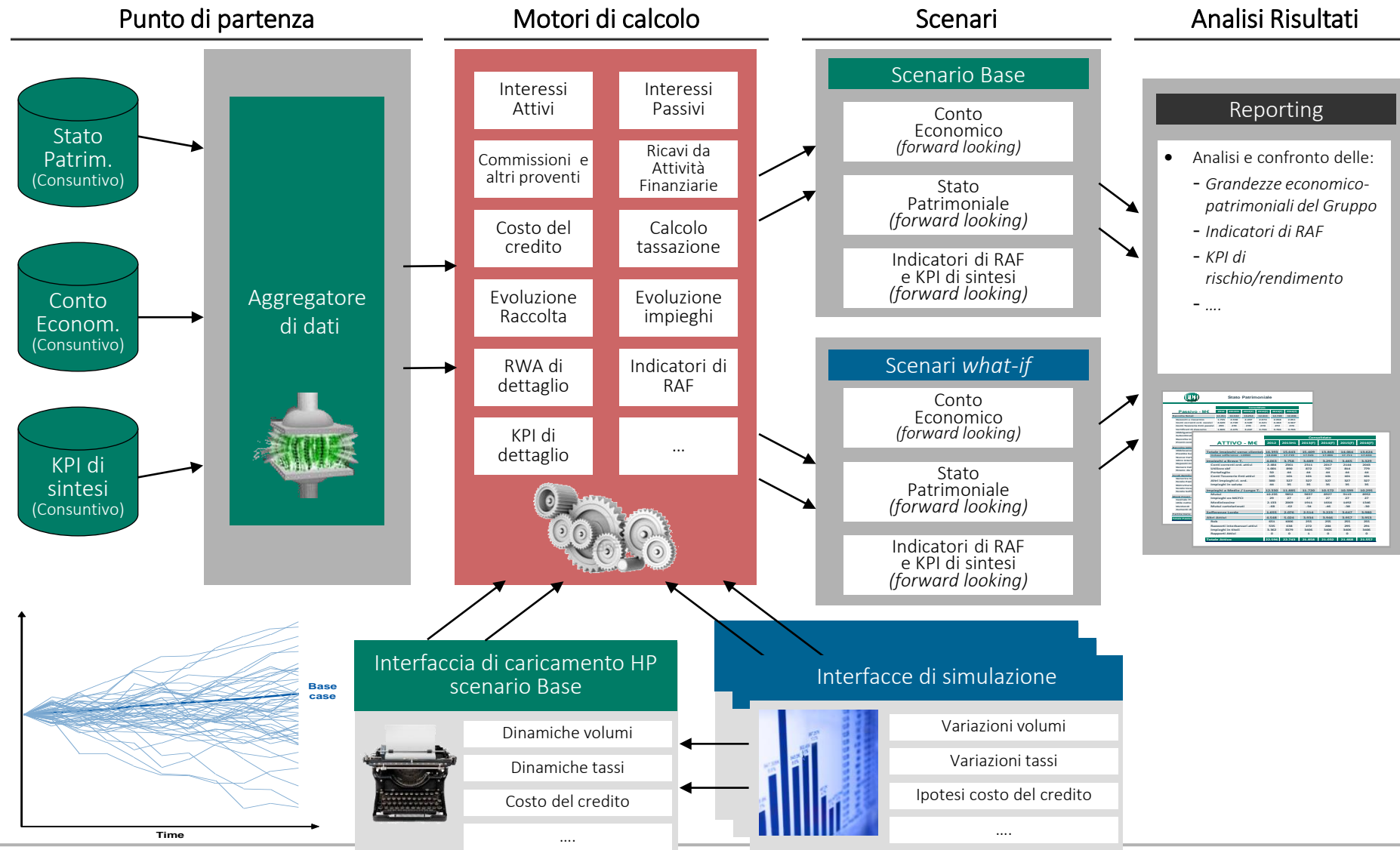
Obiettivi

- **Simulare il RAF nelle sue diverse componenti e valutare preventivamente** gli impatti sul **profilo di rischio complessivo e sui risultati economici** delle operazioni strategiche e delle singole decisioni a livello di Gruppo e/o *Legal Entities / Segmento / ...*

Ambiti di applicazione

- Stimare le **differenti componenti del Risk Appetite Framework** (profilo, obiettivi, limiti) in funzione degli obiettivi strategici del Gruppo
- **Guidare i processi di** :
 - **Definizione del Piano Strategico**
 - **Pianificazione e budgeting**
 - **Autovalutazione dell'adeguatezza patrimoniale**
- **Valutare preventivamente** gli impatti sul **profilo di rischio** delle singole decisioni operative (es. OMR)
- Verificare gli **impatti di scenari di stress** sul RAF
- **Stimare gli effetti**, e quindi calibrare la forza, **di eventuali azioni correttive** volte alla gestione dei rischi

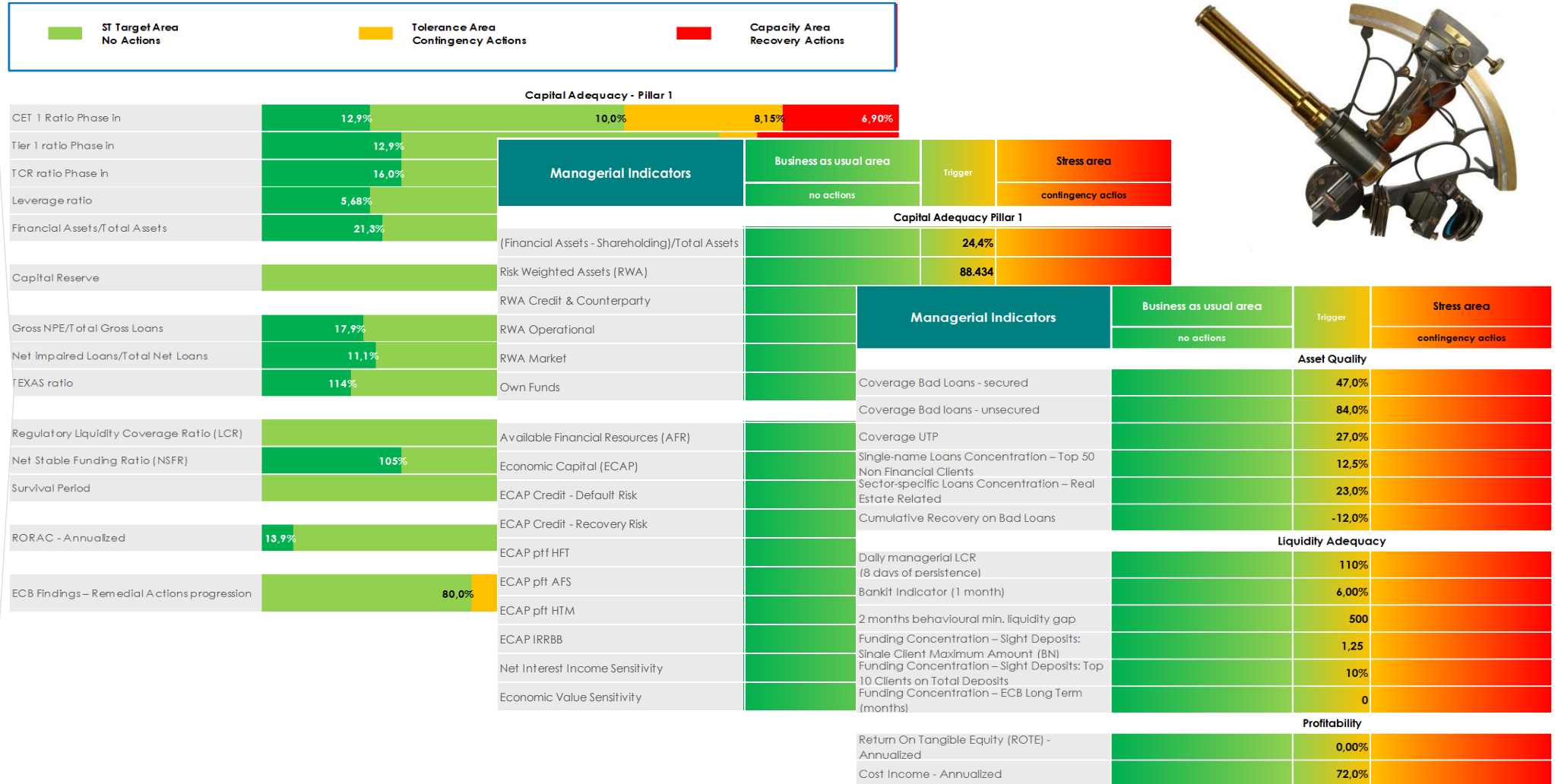
Il RAF Tool permette di simulare differenti scenari e confrontarne i risultati



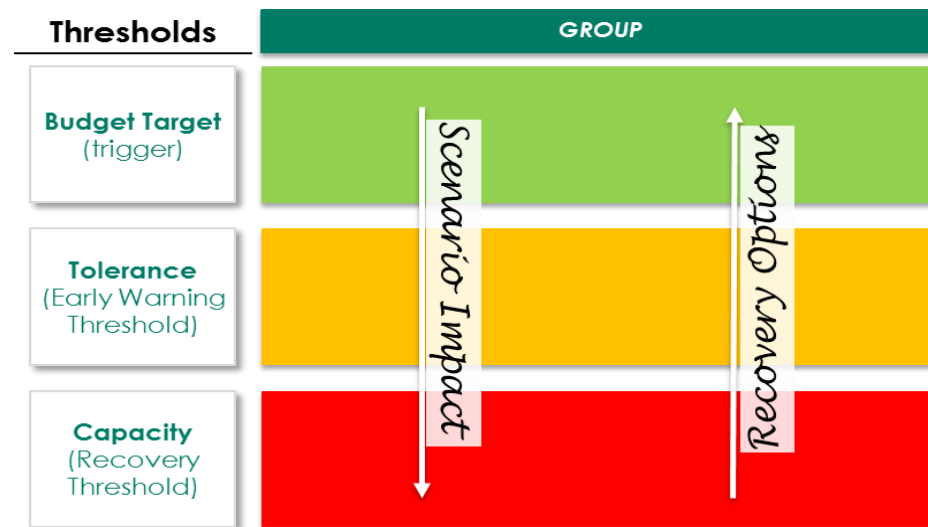
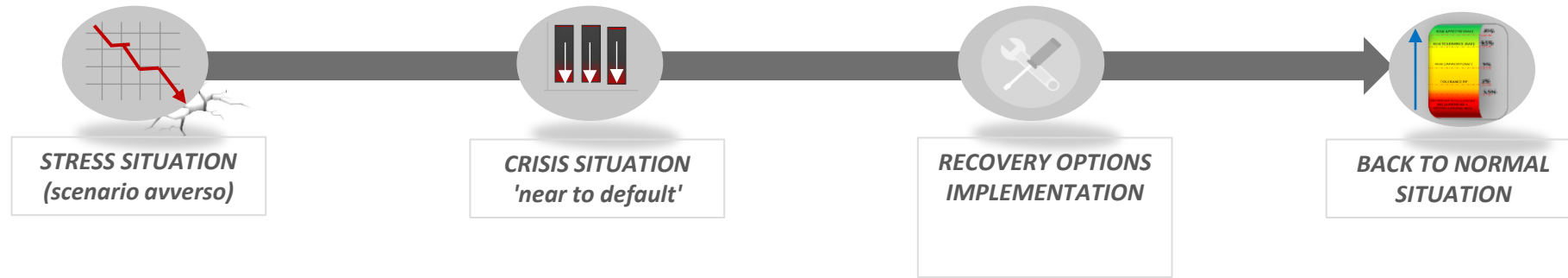
Il Management Information System per «tenere la rotta»..

Premessa

Il Reporting deve permettere al Top Management di avere una vista di sintesi anche sull'andamento prospettico della banca



Il Management Information System per gestire le recovery actions



Grazie per l'attenzione!



“Se tutto sembra sotto controllo, significa che non state andando abbastanza forte.”

Mario Andretti