

Risk Culture quale fattore abilitante della Governance bancaria: gli ambiti, le applicazioni e... le aspettative SREP

Luca Galli (Partner EY)



Roma, 21 giugno 2016

IL CONCETTO DI CULTURA DEL RISCHIO...DOVE TROVARLO?

[...] «È la RISK CULTURE,
come l'araba fenice,
che vi sia ciascun lo dice
ove sia nessun lo sa».

W.A. Mozart - *Così fan tutte*

(Metastasio – Lorenzo Da Ponte)



- ▶ Circ. n. 285 del 17.12.2013 – Disposizioni di vigilanza per le banche - Dicembre 2013



- ▶ Directive 2013/36/ EU on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms (CRD IV) - 2013



- ▶ Guidelines on common procedures and methodologies for SREP - 19.12.2014

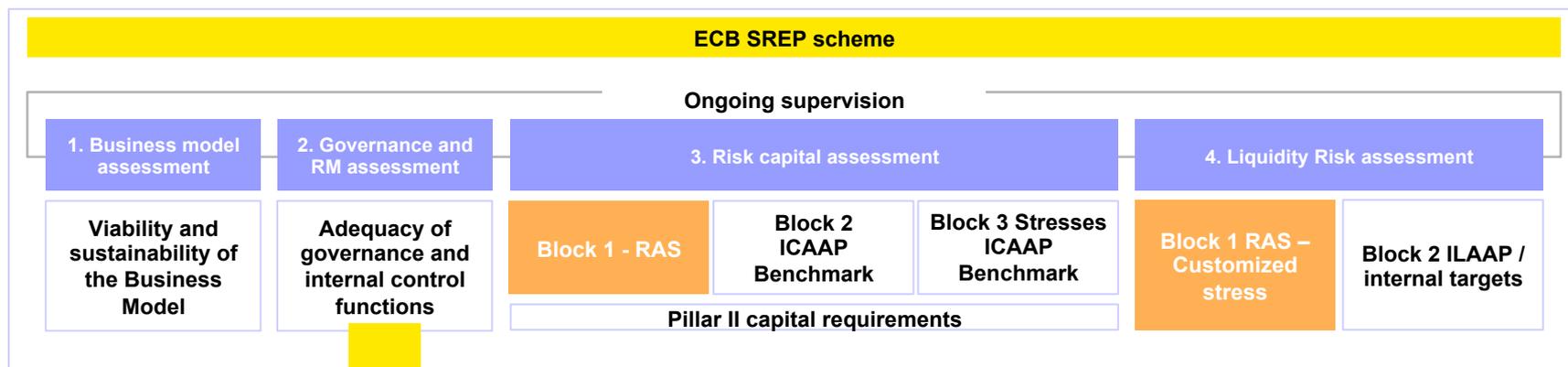


- ▶ Guidelines Corporate governance principles for banks – Luglio 2015



- ▶ Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture - A Framework for Assessing Risk Culture - 7.04.2014

...LO SREP BCE E LA «RISK CULTURE»



Risk Culture SREP definition

[...] **Risk culture** represents institution's **norms, attitudes and behaviours** related to risk awareness, risk taking and risk management. **Risk culture** is rarely a **straightforward aspect of the bank's identity** as it involves behaviours and attitudes that are intrinsically "people specific". However, issues emerging from risk culture weaknesses are deep and far reaching. At its core **risk culture has the power to influence actions and decisions within the bank and shapes the bank's attitude toward its stakeholders.** [...]

RISK CULTURE PILLARS

ROLE OF THE BOARD

A

STAFF
ACCOUNTABILITY

B

COMMUNICATION

C

REMUNERATION

D

I 4 PILASTRI DELLA RISK CULTURE ALL'INTERNO DELLO SREP



KEY FEATURES

A

ROLE OF THE BOARD

- ▶ The **board** together with **senior management** sets the core **principles** around which the **bank's risk culture** develops and as such this represents one of the **key focus areas for JSTs**
- ▶ Furthermore, the **board and senior management** should **implement mechanisms** through which it will **assess the extent** to which those expectations are being met, and **address gaps or deficiencies** identified which is also part of the **key focus areas for the JSTs**

B

STAFF ACCOUNTABILITY

- ▶ Business lines, the risk management function, compliance, internal audit and other control functions must **have clearly segregated responsibilities** with regard to monitoring, identification, management and mitigation of risk
- ▶ In the same time, the **business lines must incorporate risk control and monitoring tasks** as integral part of their daily activities

C

COMMUNICATION

- ▶ How **information is filtered as it is elevated up through the organization** and the weight bank puts measuring employee morale an evidence of which could a history of employee morale surveys or similar initiatives
- ▶ **Whistleblowing**

D

REMUNERATION

- ▶ **Remuneration policies** within a group and at Bank level should **comply with the requirements of CRD IV – art. 92 to 94** and a **remuneration committee has been established** and has fulfilled at least the tasks specified in art. 95

LA «RISK CULTURE»... NELLA PRATICA

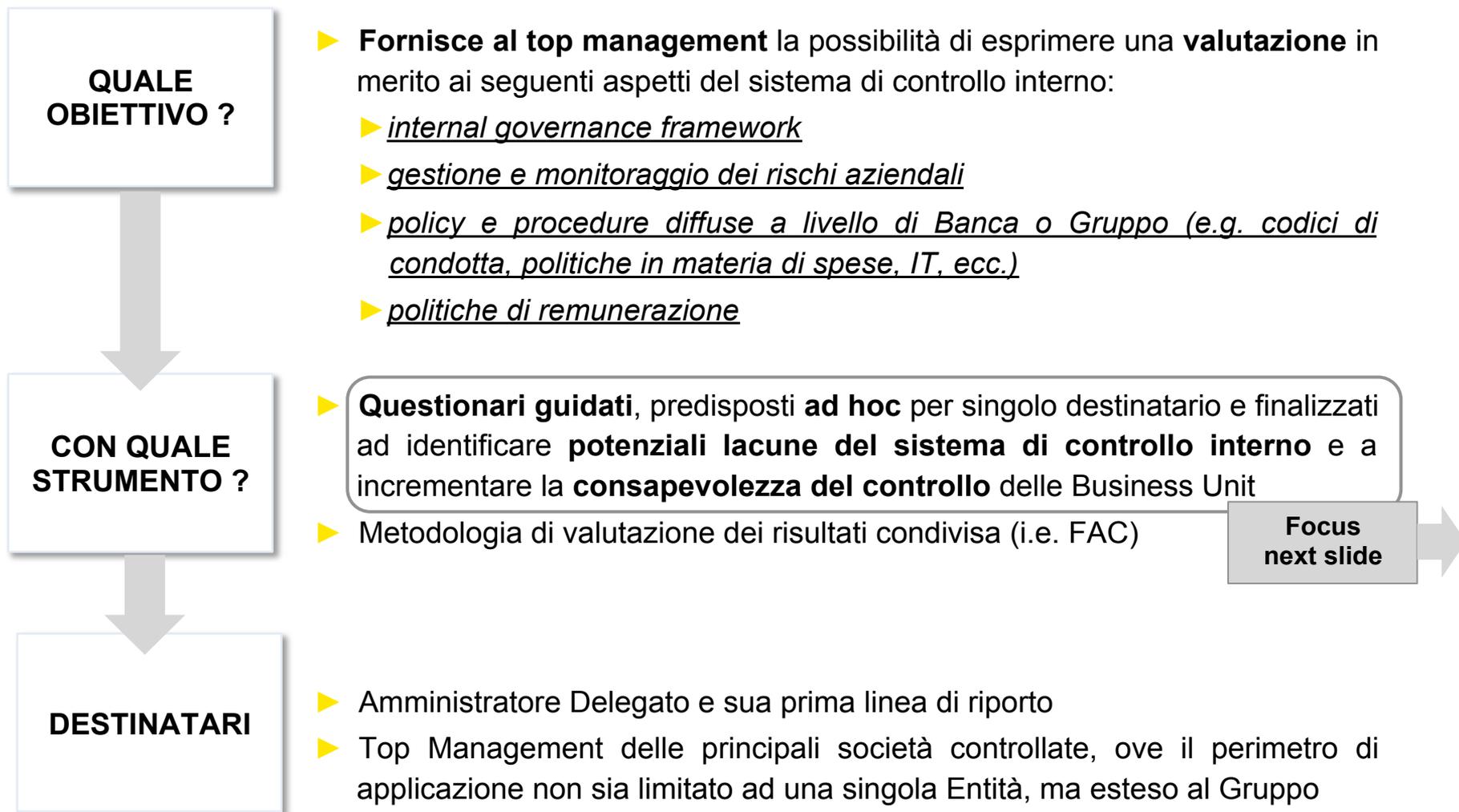
- ▶ **«Tone at the top»**
 - **Valutazione manageriale SCI**
 - **Comitato Rischi e Collegio Sindacale**
 - **Autovalutazione degli Organi Aziendali**
- ▶ **«Risk Appetite Framework»**
- ▶ **Gestione integrata delle attività rimediali**
- ▶ **Whistleblowing**

e ancora...

- ▶ *Il ruolo delle Funzioni Aziendali di Controllo e della funzione HR*
- ▶ *«Consequent Management» & «Escalation Process»*
- ▶ *«Conduct Risk» (Salz Review)*
- ▶ *Politiche di Remunerazione*

VALUTAZIONE MANAGERIALE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

Obiettivi, strumenti e destinatari



VALUTAZIONE MANAGERIALE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

Lo strumento di autovalutazione manageriale

- ▶ Realizzato con riferimento a:
 - ▶ *principi e linee guida definite a livello internazionale dal CoSO Framework in tema di valutazione del sistema di controllo interno*
 - ▶ **Best practices internazionali** (i.e. FSB, BCBS, EBA)
 - ▶ **Disposizioni regolamentari locali e internazionali** (e.g. Circolare 285, CRD IV, ecc.)
 - ▶ **Processi aziendali interni a livello di singola entità / Gruppo**
- ▶ Domande alle quali è richiesto di rispondere secondo una **logica “comply or explain”**
- ▶ In presenza di situazioni di **non compliance o di compliance parziale** è prevista la **formalizzazione di una o più remediation action** volte a sanare le carenze di controllo riscontrate.



COMITATO RISCHI E COLLEGIO SINDACALE

Quadro di sintesi: responsabilità e «aree di interesse» comuni

COMITATO RISCHI

► Il Comitato Rischi **svolge funzioni di supporto all'Organo con Funzione di Supervisione Strategica in materia di rischi e Sistema di Controlli Interni**. In tale ambito:

- a. individua e propone i responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo da nominare;
- b. esamina preventivamente i programmi di attività e le relazioni annuali delle Funzioni Aziendali di Controllo;
- c. esprime valutazioni e formula pareri all'Organo sul rispetto dei principi cui devono essere uniformati il Sistema dei Controlli Interni e l'organizzazione aziendale;
- d. contribuisce, per mezzo di valutazioni e pareri, alla definizione della politica aziendale di esternalizzazione di Funzioni Aziendali di Controllo;
- e. verifica che le Funzioni Aziendali di Controllo si conformino correttamente alle indicazioni e alle linee dell'Organo;
- f. valuta il corretto utilizzo dei principi contabili per la redazione dei bilanci d'esercizio e consolidato.

COLLEGIO SINDACALE

► L'Organo con Funzione di Controllo **ha la responsabilità di vigilare sulla completezza, adeguatezza, funzionalità, affidabilità e sulla funzionalità complessiva del Sistema dei Controlli Interni**. In tale ambito:

- a. assicura la regolarità e la legittimità della gestione e l'osservanza delle norme che disciplinano l'attività bancaria;
- b. valuta il grado di efficienza e di adeguatezza del SCI e il funzionamento delle Funzioni di Controllo (esprimendo peraltro un parere circa i responsabili delle stesse) e del sistema informativo e contabile;
- c. verifica il regolare funzionamento di ciascuna area organizzativa;
- d. informa senza indugio le Autorità di Vigilanza di tutti gli atti o fatti di cui venga a conoscenza nell'esercizio dei propri compiti;
- e. valuta preventivamente le proposte che possono riguardare l'assetto complessivo del Sistema dei controlli

(*) Cfr. Circolare Banca d'Italia n. 285

Legenda



Aree di interesse comune

COMITATO RISCHI E COLLEGIO SINDACALE

Le possibili «leve» di coordinamento

1 Previsione di riunioni congiunte

- ▶ **Partecipazione costante alle riunioni** del Comitato Rischi da parte del Presidente del Collegio Sindacale (o di tutti i suoi componenti) con funzioni consultive
- ▶ **Pianificazione di riunioni «tematiche» congiunte** (es. per la valutazione delle pianificazioni e rendicontazioni annuali delle Funzioni Aziendali di Controllo)

2 Coordinamento delle agende annuali

- ▶ **Definizione di un sistema integrato di agende** (c.d. «Rolling Agenda») che consenta ai diversi organi di avere completa e compiuta contezza, su un arco temporale almeno annuale, delle principali attività, iniziative, scadenze, flussi informativi e reporting connessi con il SCI

3 Razionalizzazione e condivisione dei flussi informativi e pareristica comune

- ▶ **Identificazione e condivisione dei flussi informativi di comune interesse** in ingresso verso i due Organi e **previsione di flussi informativi interni** tra essi sulle tematiche comuni
- ▶ **Strutturazione di flussi informativi in uscita comuni ai due Organi** verso il Consiglio di Amministrazione con particolare riferimento alle tematiche oggetto di parere degli stessi (es. nomina dei responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, valutazione del SCI, valutazione dell'informativa di bilancio, ecc.)

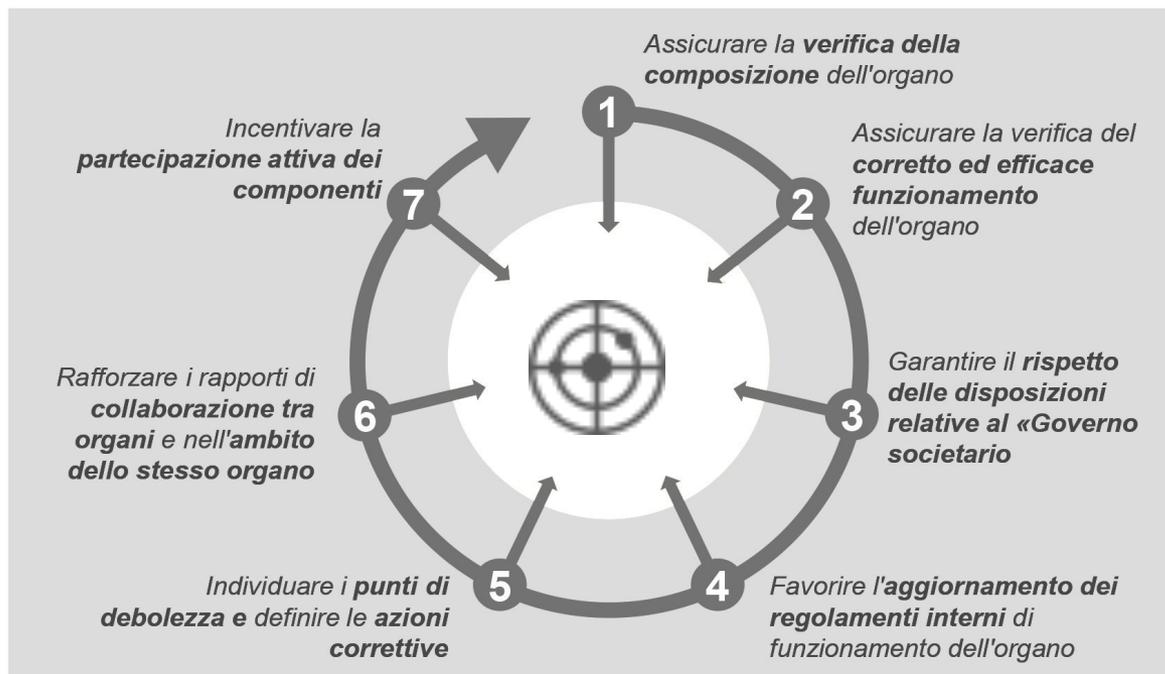
4 Coordinamento nell'ingaggio delle Funzioni Aziendali di Controllo

- ▶ Poiché **entrambi gli organi possono avvalersi delle Funzioni Aziendali di Controllo** (e, in particolare, della Funzione Internal Audit) per l'esecuzione di specifiche verifiche su aree di interesse, è opportuna la **previsione di coordinamento nell'attribuzione di tali incarichi** al fine di evitare sovraccarichi delle suddette funzioni e inefficienze operative

AUTOVALUTAZIONE DEGLI ORGANI AZIENDALI

Finalità e obiettivi

Processo di Autovalutazione



«**Autovalutazione oggettiva e tracciabile**» anche attraverso specifiche evidenze «ulteriori» rispetto al giudizio espresso dal consigliere nei questionari, ad esempio:

- ▶ Verifica l'indipendenza attraverso l'esame dei rapporti creditizi intercorsi tra consiglieri e istituto
- ▶ Verifica che le competenze «siano in linea» con l'articolazione e i profili di rischiosità della banca
- ▶ Esame del tempo a disposizione e disamina dell'eventuale «cumulo degli incarichi»
- ▶ Verifica dell'esistenza di presidi che garantiscano l'equidistanza del Presidente e che tutelino l'effettiva posizione di neutralità
- ▶

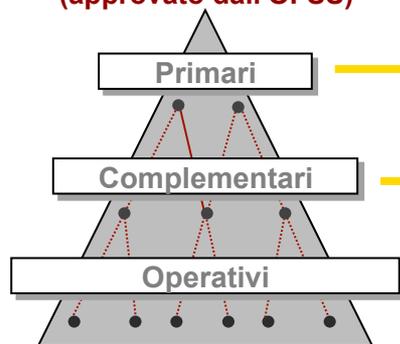
IL RISK APPETITE FRAMEWORK

Una rapida introduzione

RAF: principi fondamentali

- 1 Incrementare la **consapevolezza degli Organi Aziendali** (OFSS e OFG) in relazione agli impatti che le **scelte strategiche** possono avere sul **profilo di rischio della Banca**
- 2 Il **Risk Appetite Framework** quale **elemento chiave** per governare i diversi processi della Banca e renderli coerenti tra loro anche attraverso l'**approvazione di un adeguato Risk Indicator Framework**
- 3 Incrementare l'**integrazione richiesta alle strutture specialistiche** della Banca coinvolte nei processi di **pianificazione strategica e operativa** (Budget) e nei processi di **risk management, ICAAP e ILAAP**

Risk Indicator Framework (approvato dall'OFSS)



Indicatori di massima sintesi che esprimono una misurazione in termini di:

- Patrimonio (Regolamentare e di 2° Pilastro),
- Profilo di Liquidità,
- Leva finanziaria
- Performance Risk Adjusted
- **Aspetti qualitativi (ICS, Compliance)**
- Altri

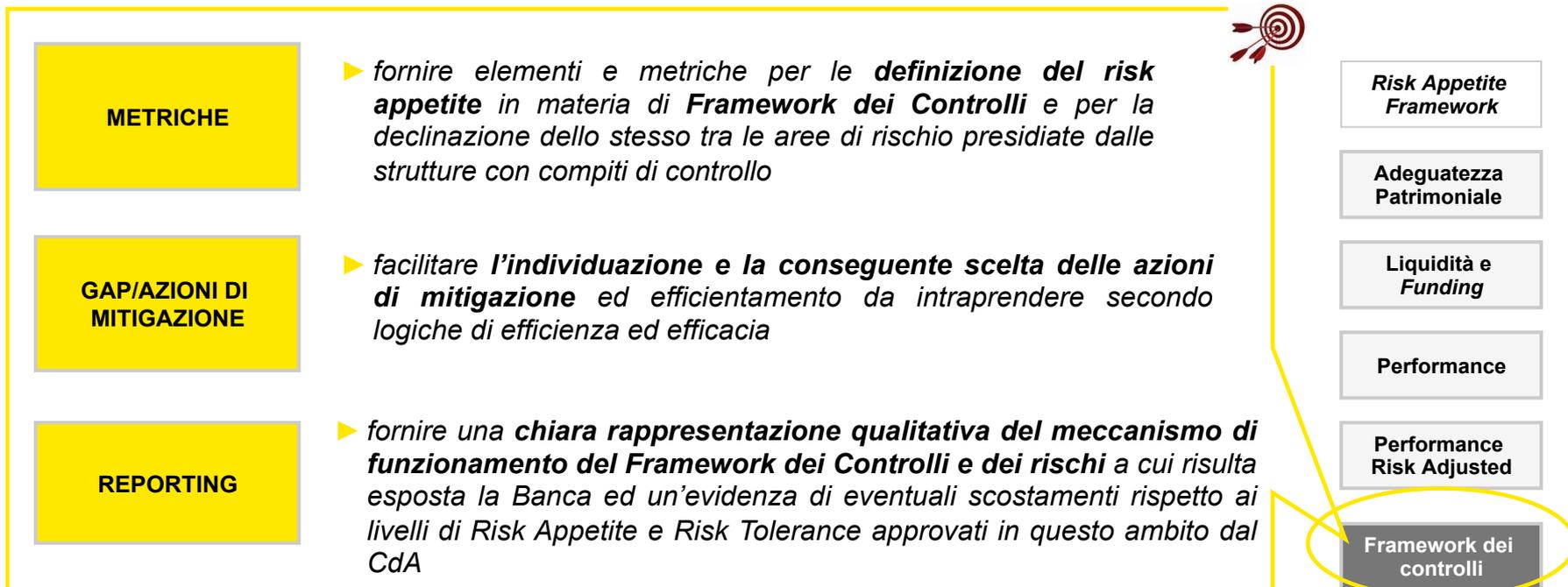
Indicatori rappresentativi delle principali variabili sottostanti la costruzione degli indicatori PRIMARI

Indicatori rappresentativi delle principali dinamiche operative connesse con i relativi indicatori COMPLEMENTARI e PRIMARI

RISK APPETITE FRAMEWORK

L'introduzione di un indicatore qualitativo ICS

- ▶ Integrare **RISK APPETITE FRAMEWORK**, già comprensivo di misure di Capitale Economico e Regolamentare, con **ELEMENTI DI NATURA QUALITATIVA** volti a dare indicazione agli Organi Aziendali del livello di complessiva adeguatezza e conformità del **Framework dei Controlli a copertura dei Rischi**.
- ▶ Definire una **"Metodologia per la Valutazione ed il Monitoraggio del Framework dei Controlli"** attraverso un approccio finalizzato a:



RISK APPETITE FRAMEWORK

I punti chiave del template per verificare il livello di efficacia dei controlli

ESEMPLIFICATIVO

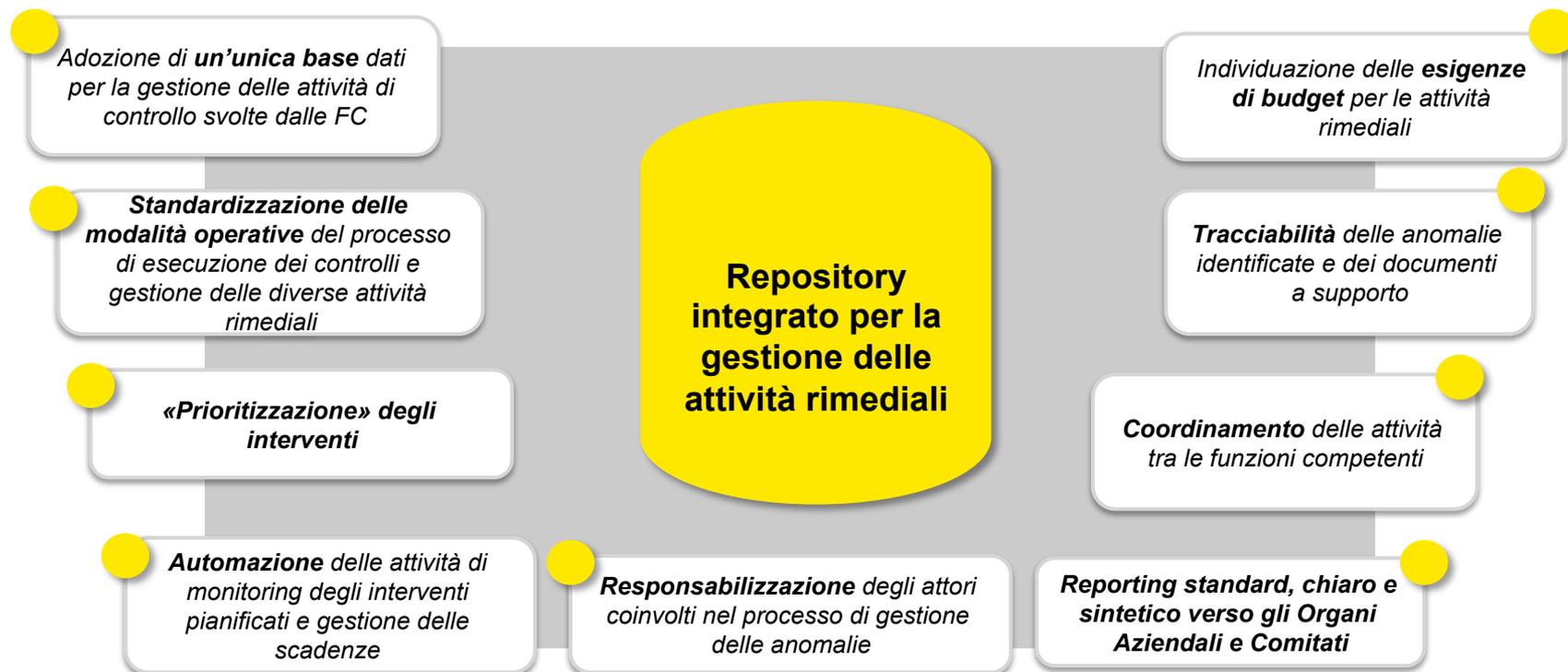


Il Giudizio relativo al Livello di Efficacia dei Controlli dovrà tenere conto ed essere coerente con i GAP/ Azioni di mitigazione in corso

GESTIONE INTEGRATA DELLE ATTIVITÀ RIMEDIALI

La creazione di un repository *ad hoc*

- ▶ All'interno del nuovo Framework di vigilanza assume una valenza strategica il **tema delle "attività rimediali" (cd. Follow-up)** a fronte dei gap rilevati dalle "Funzioni Aziendali di Controllo", ovvero da parte di altri soggetti interni o esterni.



WHISTLEBLOWING

Principali caratteristiche ed oggetto della segnalazione

Definizione dell'ambito di applicazione

Violazione di Norme disciplinanti l'attività bancaria (art. 10 TUB)

- ▶ Raccolta di risparmio tra il pubblico
- ▶ Attività di esercizio del credito

Violazione di Norme disciplinanti l'attività finanziaria (art. 1 TUF)



Perimetro indicato da
Banca d'Italia



Perimetro "Core"

La Banche possono valutare l'ampliamento del perimetro
normativo di applicazione delle segnalazioni

Possibili materie oggetto di segnalazione

- ▶ Normativa bilancistica
- ▶ Sicurezza sul Lavoro
- ▶ Antifrode
- ▶ Etc.



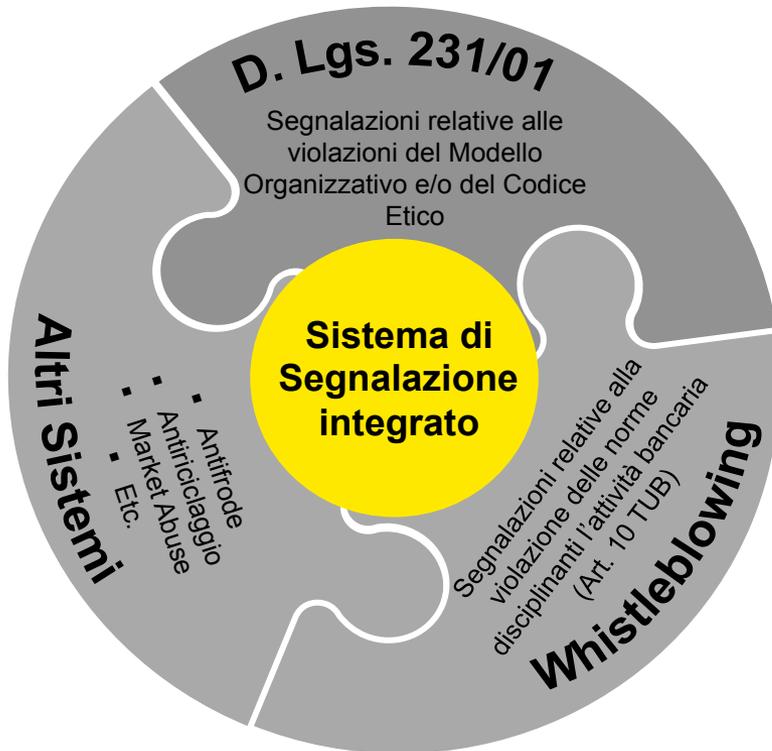
Perimetro "Allargato"

WHISTLEBLOWING

Integrazione con i sistemi di segnalazione presenti all'interno delle Banche

Le Banche hanno già a disposizione altri **Sistemi Interni di Segnalazione** relativi ad esempio a violazioni connesse:

- ▶ a quanto stabilito nel **Codice Etico e/ o nel Modello Organizzativo, Gestione e Controllo (D.Lgs. 231/01)**
- ▶ alle operazioni sospette **Antiriciclaggio**
- ▶ al **Market Abuse**, ovvero insider trading e operazioni di agiotaggio o manipolazione del mercato



+ PROS

- ▶ Maggiore efficacia nella gestione dei diversi Sistemi
- ▶ Maggiore efficacia nelle fasi di istruttoria e analisi delle segnalazioni
- ▶ Facilità di scambio di informazioni e lo sviluppo di competenze trasversali
- ▶ Estensione delle tutele a tutti i «segnalatori»

- CONS

- ▶ I Sistemi Interni di Segnalazione presenti sono disciplinati da norme specifiche e si rivolgono ad un «bacino di utenza» più ampio rispetto al Whistleblowing
- ▶ Complessità nella definizione del Modello Organizzativo in termini di impegno e competenze
- ▶ Necessità di flussi di segnalazione e gestione delle informazioni separati
- ▶ Utilizzo di banche dati diverse

“

"Culture, more than rule books, determines how an organization behaves"

Warren Buffet

"Risk is like fire: If controlled it will help you; if uncontrolled it will rise up and destroy you"

Theodore Roosevelt

”



Luca Galli
Partner

Mobile +39 335 6799542
Email luca.galli@it.ey.com

Grazie per l'attenzione !

