

## La Risk Governance nelle banche italiane tra SREP, thematic review e le Circolari Bankit 263 / 285 ...

*"it is never too late to be who you might have been"*

Luca Galli (Partner EY)



Roma, 24 giugno 2015

# Agenda

---

*La Risk Governance*



*Lo SREP e la Thematic review*



*Le Circolari Bankit*



*... What next*



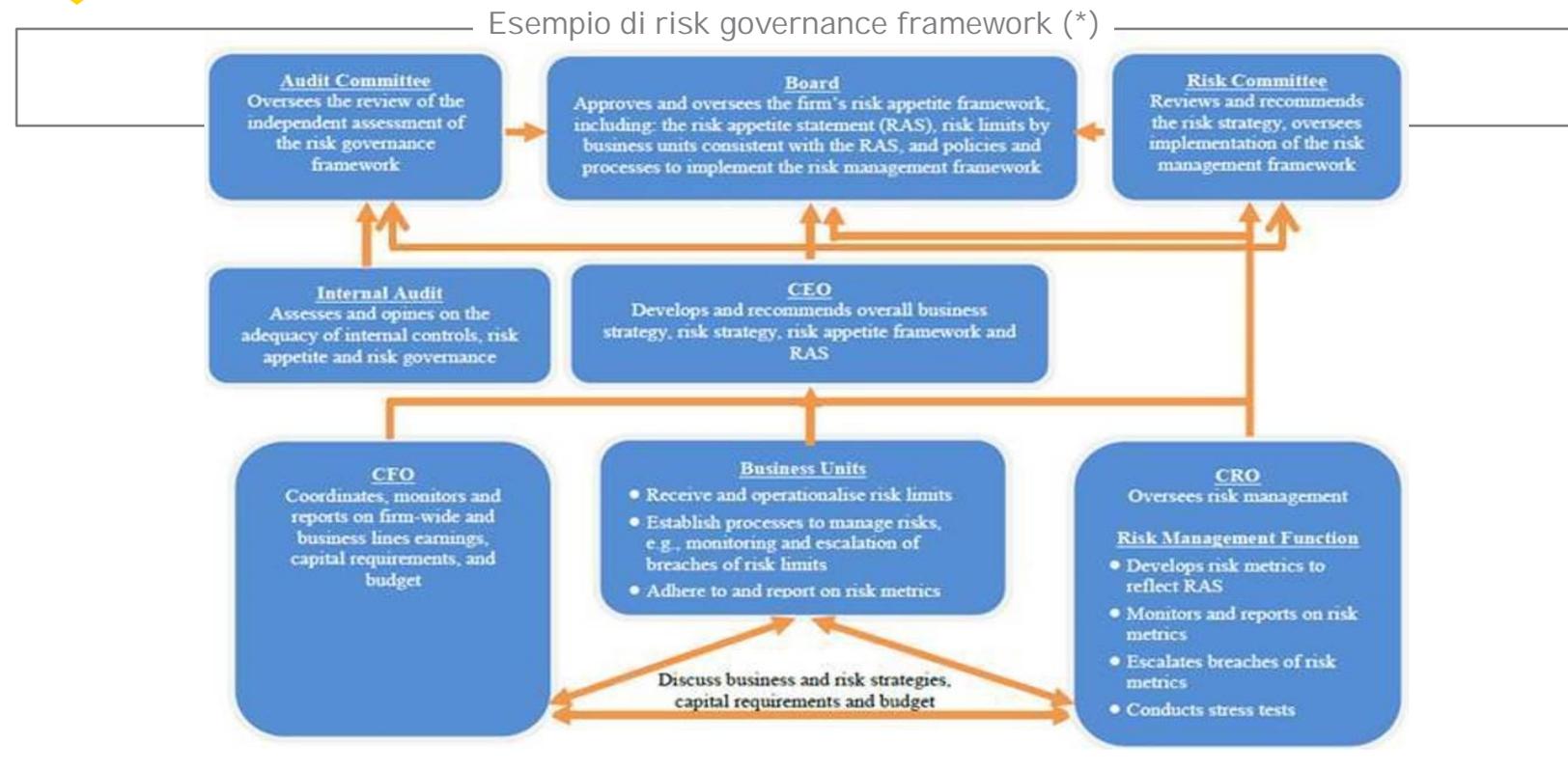
# Per cominciare ...

## «Di cosa cosa parliamo, quando parliamo di Risk Governance ?»

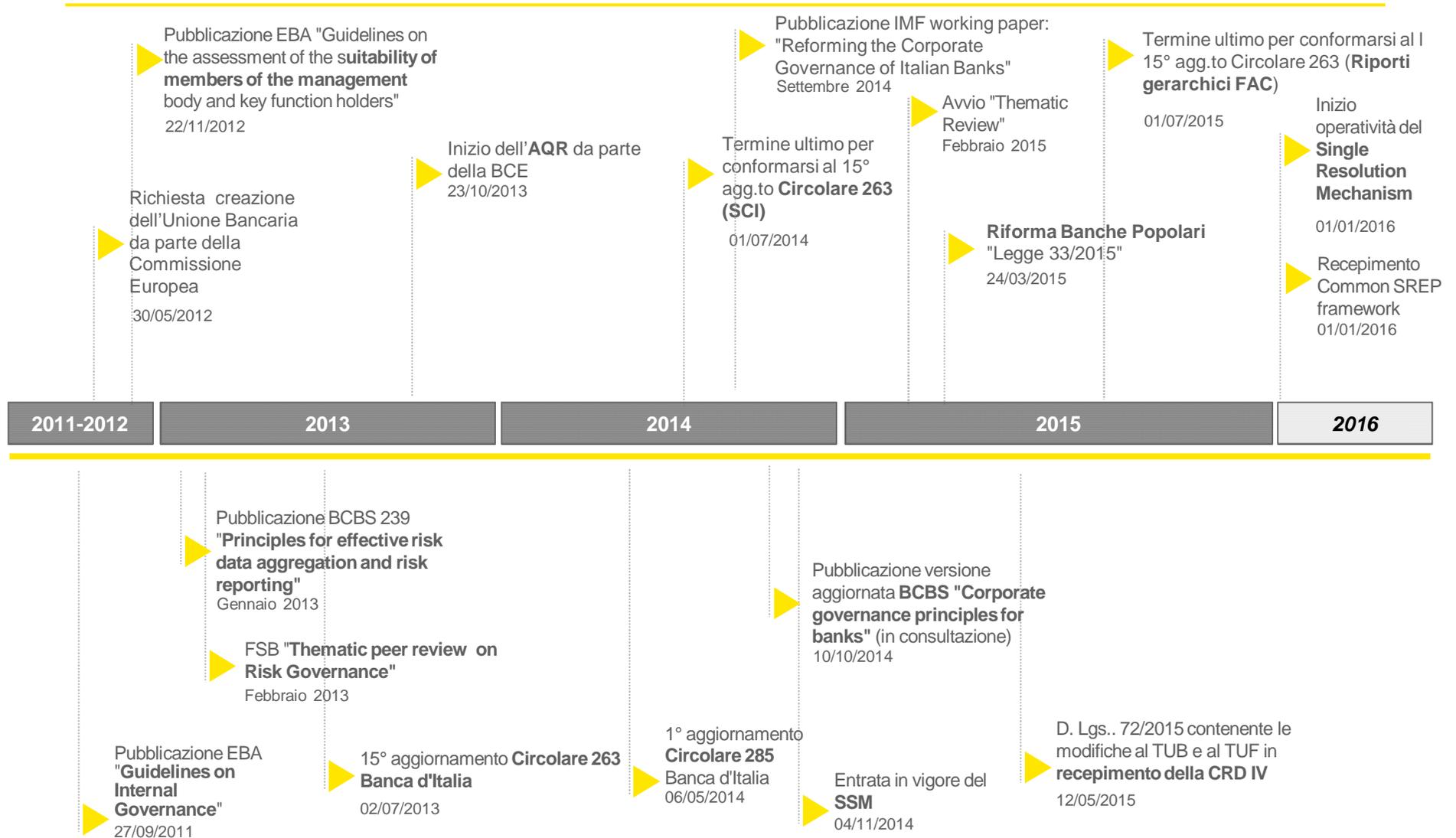


**La Risk Governance** (FSB) → **BCE**

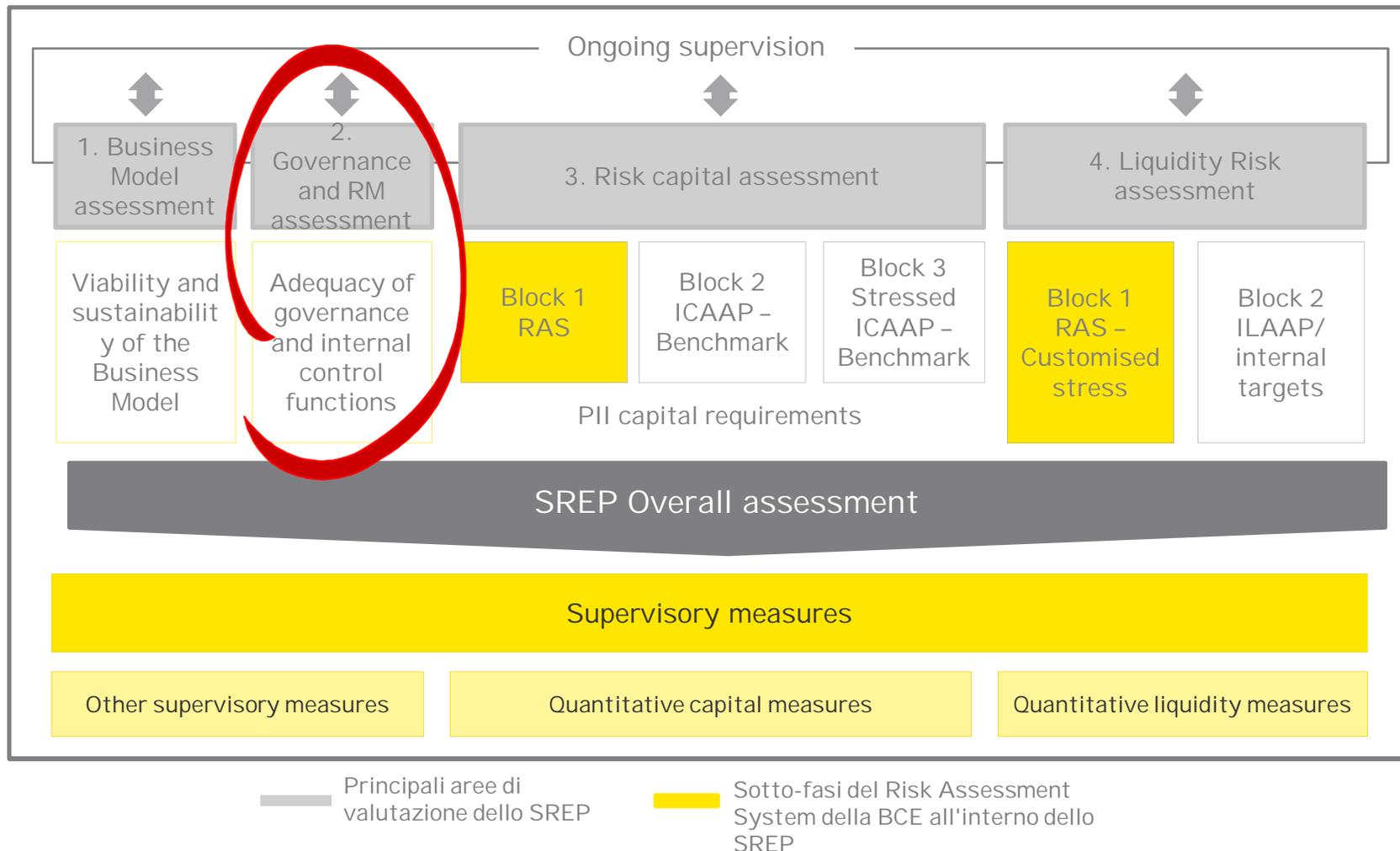
- La definizione di risk governance si articola nei seguenti elementi, interconnessi tra loro:
  - il sistema di governo societario finalizzato, tra l'altro, alla definizione degli obiettivi di business e di rischio
  - il framework organizzativo adeguato a garantire la sana e prudente gestione delle attività e dei rischi
  - il Sistema dei Controlli Interni avuto riguardo agli interessi di tutti gli stakeholder nonché alle disposizioni regolamentari vigenti



# Cosa è successo negli ultimi 5 anni in tema di «Risk Governance»



# La Risk Governance all'interno dello SREP ... dove ?



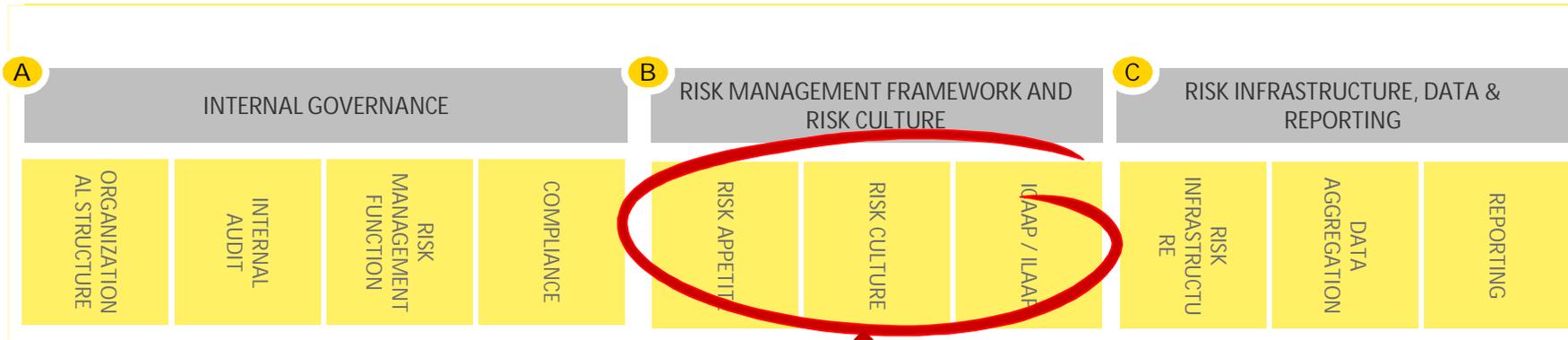
## La Risk Governance all'interno dello SREP ... Cosa verifica il JST ?



- ▶ **L'adeguatezza del governo societario** della Banca nella definizione degli obiettivi di business e di rischio
- ▶ La struttura del **framework organizzativo** al fine di valutarne l'idoneità alla sana e prudente gestione delle attività e dei rischi
- ▶ Con riferimento agli organi aziendali e ai comitati endoconsiliari: i) **ruoli e responsabilità**; ii) **regole** che ne definiscono **nomina, composizione, funzionamento e autovalutazione**; iii) procedure relative alla gestione dei **conflitti d'interesse**; iv) modalità di **reporting** dei comitati endoconsiliari nei confronti dell'OFSS e dell'OFG
- ▶ L' **efficacia del Sistema dei Controlli Interni** della Banca, tenendo in considerazione gli interessi di tutti gli stakeholder e avuto riguardo dei principi nonché regolamentari vigenti
- ▶ **L'adeguatezza delle attività della funzione di Internal Audit** con riferimento alla valutazione e alla verifica del buon funzionamento del Sistema dei Controlli Interni della Banca
- ▶ La capacità della funzione di Compliance di **monitorare nel continuo il livello di conformità** della Banca alle disposizioni normative e regolamentari
- ▶ La **capacità della funzione di Risk Management** di supportare l'OFG nella **definizione e nell'implementazione** di adeguate **strategie, policy e procedure** di gestione dei rischi

# La Risk Governance all'interno dello SREP ...

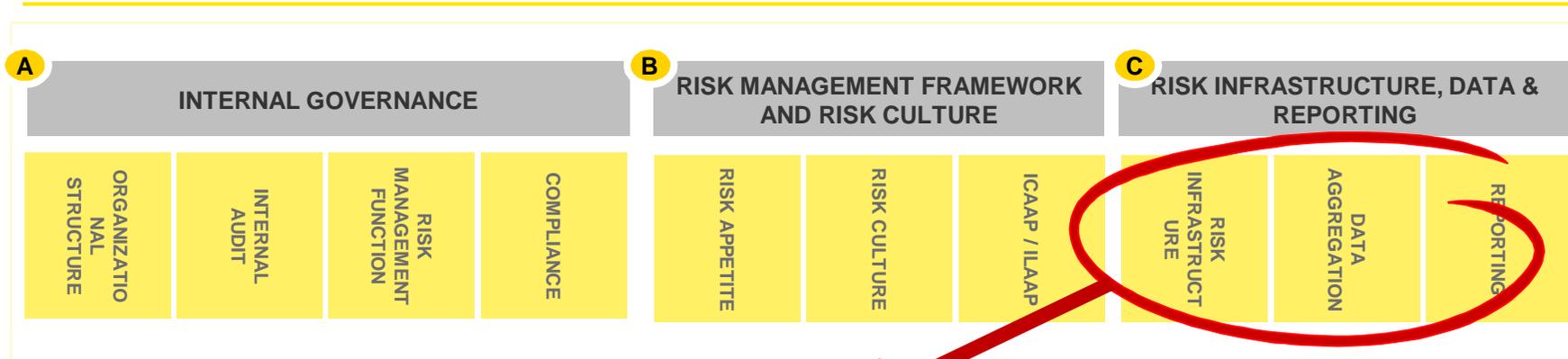
## Cosa verifica il JST ?



- ▶ **L'efficacia del Risk Appetite Framework**, attraverso **interviste con i membri del CdA e con il management** finalizzate a comprendere la **coerenza del piano strategico e del budget della Banca con il RAF**, e come la propensione al rischio ha avuto un impatto sulle decisioni strategiche della Banca
- ▶ La **declinazione del RAF** in piani di incentivazione e vincoli di operatività per le linee di business della Banca
- ▶ Il **livello di "risk culture" della Banca** e la sua coerenza avuto riguardo alle dimensioni, alla complessità e alla natura delle attività della Banca
- ▶ Il **"commitment" dei vertici aziendali nella diffusione all'interno della Banca dei valori** in cui si articola la **"risk culture"**
- ▶ Sempre con riferimento alla **"risk culture"** il ruolo **dell'OFSS e dell'OFG**, il livello di **accountability del personale** della Banca, il processo di **comunicazione dei valori** e il sistema di **remunerazione e incentivazione**
- ▶ I processi **ICAAP e ILAAP** al fine di valutarne la **robustezza, l'efficacia e la completezza**, tenendo nel contempo in considerazione l'integrazione dello stesso con il complessivo framework di risk management e con i processi di pianificazione strategica e operativa
- ▶ La **coerenza dei processi ICAAP e LAAP con la risk strategy** definita dagli organi aziendali della Banca

# La Risk Governance all'interno dello SREP ...

## Cosa verifica il JST ?



- ▶ **L'adeguatezza dell'architettura dei dati e delle infrastrutture IT a supporto dell'attività di risk data aggregation e risk reporting**, tenendo in considerazione i processi di gestione e controllo dei rischi e il framework di governance (ruoli e responsabilità, comitati, coinvolgimento del Board)
- ▶ **Le capacità di risk data aggregation della banca per assicurare che il reporting minimizzi le probabilità di errore e rifletta i rischi in maniera affidabile**, con un grado sufficiente di granularità (ad esempio a livello di linee di business, entità legali, tipologie di asset, aree geografiche ecc.)
- ▶ **La qualità e frequenza del reporting, al fine di garantire un efficace processo decisionale**, tenendo in considerazione la capacità della banca di **umentare**, durante i casi di **stress**, la **frequenza della produzione dei report**, senza cambiare significativamente la propria struttura e ridurre la qualità/granularità dei dati

**- BCBS 239 -**

*Where is the wisdom we have lost in knowledge?  
Where is the knowledge we have lost in information?*

**T. S. Eliot. - *The Rock* (1934)**

## La Thematic Review ... il primo test sulla governance all'interno dell'SSM

---

*(omissis)*

«We are writing to inform you that **Bank XYZ** will be subject to a **thematic review on risk governance and risk appetite framework** pursuant to Articles 10 and 11 of the SSM Regulation and (...)

This will provide key input for the SREP and will include:

- **an assessment of the functioning and effectiveness of your institution's management bodies, both in their supervisory and management functions;**
- an assessment of the risk appetite framework of your institution (...)

This thematic review **will be performed on all banks** within the scope of the SSM as part of the **ongoing supervision process**. It will be carried out by the Joint Supervisory Team (JST) in charge of your institution and **will be combined as far as possible with meetings** which have already been scheduled as part of your institution's existing Supervisory Examination Programme, including **meetings with the Chairperson of your Supervisory Board and with the Chairpersons of the Board's relevant committees** (...)

In addition it is possible **that a separate on-site inspection** is carried out to conduct this review in your institution».

# La Thematic Review ... le principali informazioni richieste dai JST

  
EUROPEAN CENTRAL BANK

## Thematic Review on Internal Governance

<div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Board of Directors and Board of Statutory Auditors</div>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>CVs of the BoD and BoSA members</b>, with information on knowledge, skills and experience</li><li>▶ <b>All internal documents governing the work of BoD and BoSA</b>, including information on roles and responsibilities, rules of composition, rules of procedures, decision making processes, policies regarding management of conflict of interests, nomination process and any other relevant material information</li><li>▶ <b>Agendas, minutes and all internal documents governing the work of the BoD committees;</b></li><li>▶ <b>Agendas of BoSA meetings and minutes</b> of the last meeting of the BoSA</li></ul>
<div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Risk Appetite Framework</div>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>RAF documentation</b>, including information on business strategy, review and approvals, etc.;</li><li>▶ <b>Risk dashboard documentation</b>, including information on metrics and limits or thresholds with possible alerts and limits monitoring and recalibration</li><li>▶ <b>Communication of RAF and Risk dashboards by the group</b> to the subsidiaries/business lines/branches</li><li>▶ <b>Minutes</b> of the <b>BoSA</b> and <b>BoD</b> committees <b>that discussed and validated the RAF</b></li><li>▶ Description of <b>5 examples of risk limit breaches and actions taken</b></li></ul>
<div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Internal organisation / operations</div>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>Description of operations of all business units, by indicating FTEs</b> of the respective business units and description of operations of all internal committees</li><li>▶ <b>Organisational charts</b> and further description of operations of the supporting functions (sub-units) of the <b>Risk Control, Internal Audit, and Compliance functions</b></li><li>▶ Submission of <b>annual reports prepared by the above internal control functions</b> for 2014, and <b>ad hoc reports on inspections, follow-up on findings</b>, annual audit plans and other material documents prepared within the last year</li></ul>
<div style="background-color: #ffff00; padding: 5px;">Risk Culture</div>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Description of <b>communication processes to staff with regard to bank's core values</b>, risk management policy and objectives and management decisions</li></ul>

# .... le Circolari Banca d'Italia – l'OFSS

## ORGANO CON FUNZIONE DI SUPERVISIONE STRATEGICA (\*)



### 15° aggiornamento Circolare 263/2006



### 1° aggiornamento Circolare 285/2013



- ▶ **Definisce e Approva:**
  - il modello di business
  - gli indirizzi strategici; provvede al loro riesame periodico in relazione all'evoluzione dell'attività aziendale e del contesto esterno
  - gli obiettivi di rischio, la soglia di tolleranza e le politiche di governo dei rischi (RAF)
  - le linee di indirizzo SCI
  - i criteri per individuare le operazioni di maggiore rilievo da sottoporre al vaglio preventivo del Risk Management
- ▶ **Approva:**
  - la costituzione delle funzioni aziendali di controllo
  - processi nevralgici (es. gestione del rischio, valutazione delle attività aziendali, ecc.)
  - la politica dell'outsourcing
  - il codice etico
- ▶ **Assicura che:**
  - SCI e l'organizzazione aziendale rispettino i principi e i requisiti normativi (misure correttive)
  - la coerenza tra: i) piano strategico, RAF, ICAAP, budget e SCI; ii) quantità e allocazione capitale / liquidità con RAF
- ▶ **Altri compiti:**
  - valuta i rischi operativi e individua adeguati presidi nel caso in cui la Banca operi in giurisdizioni poco trasparenti
  - approva il piano di audit
  - esamina le relazioni annuali predisposte dalle funzioni aziendali di controllo

(\*) Fonte: Aldo Stanziale, Banca d'Italia, Vigilanza bancaria e finanziaria - Workshop SDA Bocconi 27 settembre 2013 "La governance dei rischi nel sistema dei controlli delle banche"

# ....le Circolari Banca d'Italia – l'OFG

## ORGANO CON FUNZIONE DI GESTIONE (\*)



### 15° aggiornamento Circolare 263/2006



### 1° aggiornamento Circolare 285/2013



- ▶ **Ha comprensione** di tutti i rischi aziendali (rischio di modello, gestione integrata, complessità della struttura organizzativa)
- ▶ **Attua** indirizzi strategici, RAF e delle politiche di governo dei rischi
- ▶ **Assicura** aderenza dell'organizzazione e del SCI alle regole
- ▶ **Definisce e cura l'attuazione:**
  - del processo di gestione dei rischi (limiti operativi; affidamento ai rating esterni; cultura del rischio; responsabilità strutture e funzioni aziendali)
  - del processo per approvare gli investimenti in nuovi prodotti, la distribuzione di nuovi prodotti o servizi ovvero l'avvio di nuove attività o l'ingresso in nuovi mercati (valutazione dei rischi; fasce di clientela; stima impatti; modifiche SCI)
  - della politica aziendale in materia di outsourcing e dei processi e delle metodologie di valutazione delle attività
- ▶ **Definisce** i flussi informativi
- ▶ **Autorizza** il superamento della propensione al rischio entro il limite della soglia di tolleranza
- ▶ **Predisporre e attua** i necessari interventi correttivi o di adeguamento nel caso emergano carenze o anomalie, o a seguito dell'introduzione di nuovi prodotti, attività, servizi o processi rilevanti
- ▶ **Assicura:**
  - la coerenza del processo di gestione dei rischi con la propensione al rischio e le politiche di governo dei rischi
  - la corretta, tempestiva e sicura gestione delle informazioni a fini contabili, gestionali e di reporting

(\*) Fonte: Aldo Stanziale, Banca d'Italia, Vigilanza bancaria e finanziaria - Workshop SDA Bocconi 27 settembre 2013 "La governance dei rischi nel sistema dei controlli delle banche"

## ... e l'analisi trasversale di Bankit sulle relazioni autovalutazione relative all'adeguamento dei sistemi di controllo interno (aprile 2015)

---

AD quale riporto delle FAC di 2° livello

[...] riguardo alla **collocazione organizzativa delle funzioni di controllo di secondo livello**, il venir meno della figura di coordinamento sovraordinata ai responsabili delle singole funzioni (il chief risk officer della precedente impostazione) – che, generalmente, per autorevolezza della posizione o per la seniority di chi la ricopriva, aveva un contatto diretto con l'organo con funzione di supervisione strategica - **ha portato, soprattutto per le banche di maggiori dimensioni, all'attribuzione all'amministratore delegato della responsabilità gerarchica dei controlli**

AD = OFG ???

[...] Tale situazione è stata resa possibile da un'**interpretazione, non sempre condivisibile, delle nuove disposizioni** nella parte in cui consentono che le funzioni di controllo di secondo livello siano alle dipendenze dell'organo di gestione e **danno una definizione ampia di tale organo**. in applicazione di tali previsioni, le banche hanno ritenuto che il termine "organo di gestione" possa riferirsi al solo amministratore delegato, anche nei casi in cui la banca sia dotata di un comitato esecutivo

DG e OFG

[...] In qualche limitato caso, anche nelle banche maggiori, si è ritenuto che il **direttore generale potesse essere considerato organo con funzione di gestione**, nonostante fossero presenti sia un amministratore delegato che un comitato esecutivo. A questo ultimo riguardo, nei chiarimenti recentemente adottati sulle disposizioni sui controlli interni è stato precisato che **il direttore generale non può essere identificato con l'organo gestorio**, ma rappresentando il vertice della struttura interna e partecipando alla funzione di gestione, **può essere destinatario dei flussi informativi previsti per gli organi aziendali**

---



***What next ...***

## What Next

---

- ▶ Art. 26 TUB, "Removal e Sanzioni"



**Le accresciute responsabilità dell'OFSS / OFG**

- ▶ Compliance strategica → Vigilanza Prudenziale



- ▶ Add-on Pillar 2

*... e ancora:*

- ▶ I presidi specialistici nel «contesto regolamentare» italiano e di «vigilanza unica europea»
- ▶ Il ruolo del COO



**Che fare ?**

## ..... l'attuazione della CRD IV in Italia e il nuovo art. 26 TUB



- ▶ In data 12 giugno è stato pubblicato sulla G.U. il Decreto Legislativo n. 72 del 12 maggio 2015 che entrerà in vigore il 27 giugno 2015 e che contiene le **modifiche al Testo Unico Bancario e al Testo Unico della Finanza** volte a recepire, a livello legislativo, la direttiva 2013/36/UE sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento (c.d. "CRD4").

Decreto Legislativo n. 72, 12 maggio 2015

Whistleblowing

Requisiti esponenti  
aziendali

"Removal"

Sanzioni

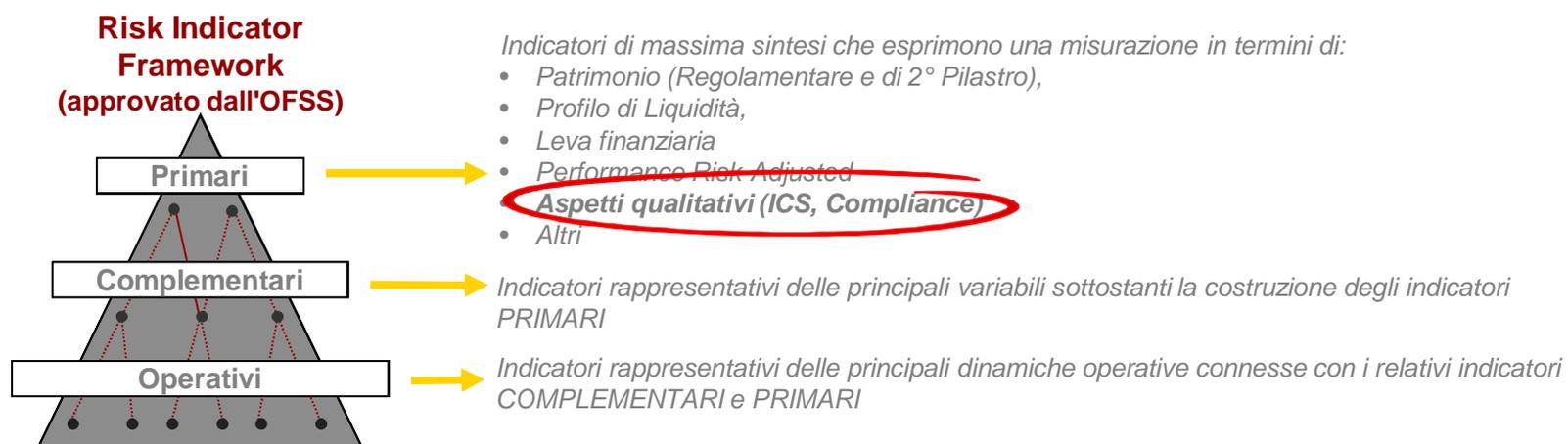
New  
Art. 26 TUB

- ▶ La complessiva riforma dei requisiti degli esponenti aziendali e dei partecipanti al capitale, che prevede **l'integrazione dei vigenti requisiti con criteri di competenza e correttezza, la cui individuazione concreta spetta alla normativa di rango secondario (articoli 23 e 91 della CRD IV (comma 2 e 3).** Inoltre con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze possono essere determinati i casi in cui **requisiti e criteri di idoneità si applicano anche ai responsabili delle principali funzioni aziendali nelle banche di maggiore rilevanza** (comma 4);
- ▶ **Il rafforzamento dei poteri di intervento e correttivi delle Autorità di vigilanza (Banca d'Italia e Consob) tramite l'attribuzione del potere di "removal"** (rimuovere uno o più esponenti aziendali quando la loro permanenza in carica sia di pregiudizio per la sana e prudente gestione della banca e non sia possibile pronunciare la decadenza per perdita dei requisiti); si segnala che il "removal" non è previsto dalla CRD IV ma è espressamente disposto dall'articolo 3, comma 1, lettera e), della legge 154 del 2014.

## ....l'accresciute responsabilità dell'OFSS e dell'OFG: il RAF

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 attraverso **anche 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**

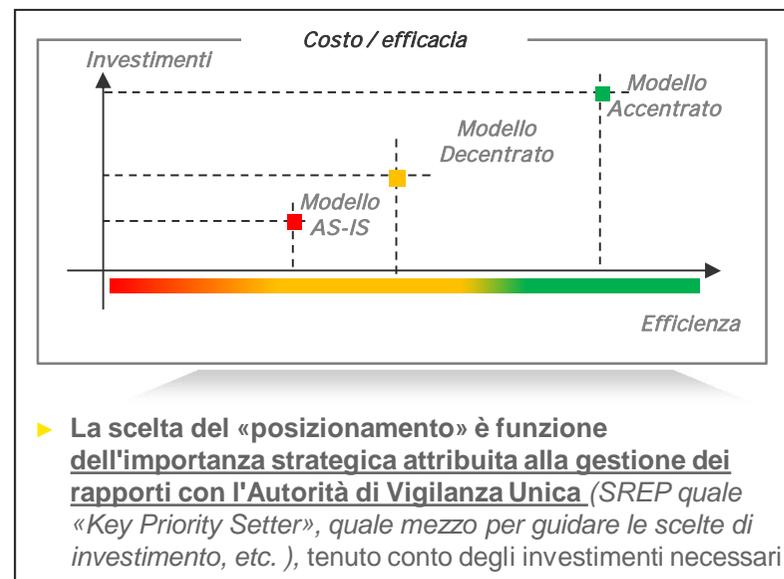
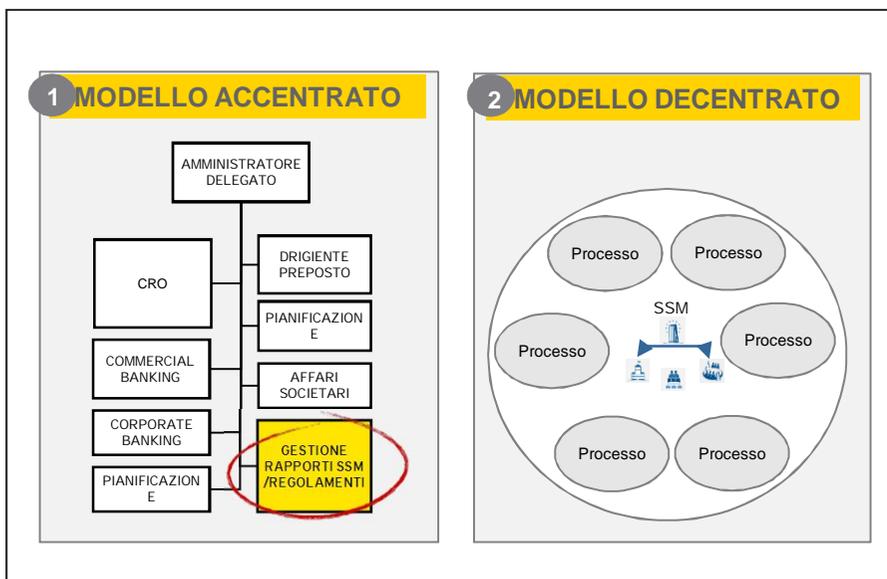


# ..... il SSM e i modelli organizzativi per la gestione dei rapporti con il Joint Supervisory Team

- ▶ L'avvio del **Single Supervisory Mechanism** ha determinato un **serie di cambiamenti** (es. un diverso approccio («*fact checking*») nel processo di supervisione prudenziale (SREP), la riduzione delle tempistiche delle risposte alle richieste di informazioni, ecc.) e ha richiesto alla banche un immediato «**cambio di passo e di prospettiva**» nella gestione dei rapporti con la Vigilanza
- ▶ I **principali player** hanno fatto fronte a tali cambiamenti, attraverso **la costituzione di un'univoca interfaccia regolamentare e di specifici processi in grado di agire quali «fattori abilitanti» nel dialogo con il «nuovo» Supervisore**

Sul mercato sono rinvenibili **2 principali modelli di riferimento** in tema di relazioni con il SSM:

- 1 ACCENTRATO** *creazione di una struttura ad hoc al fine di consentire un presidio centralizzato dei rapporti con le Autorità di Vigilanza, già in fase di adozione da parte dei maggiori player di mercato*
- 2 DECENTRATO** *funzionale ad assicurare una forte continuità rispetto al passato, «fa premio» sul possibile rafforzamento dei processi di coordinamento tra le diverse strutture coinvolte*



## Il Modello decentrato vs. Modello accentrato: Pro e Cons

### MODELLO DECENTRATO

#### PROS

- ▶ Continuità rispetto al passato **con conseguenti limitati investimenti in processi e risorse**

#### CONS

- ▶ **Potenziali inefficienze dal punto di vista operativo** con dirette conseguenze sulla qualità delle risposte alle richieste della BCE
- ▶ **Limitata capacità di coordinamento** in relazione alle attività di analisi di impatto regolamentare / normativo che coinvolgono più strutture della Banca e conseguente rischio **di inefficienza e duplicazioni**

### MODELLO ACCENTRATO

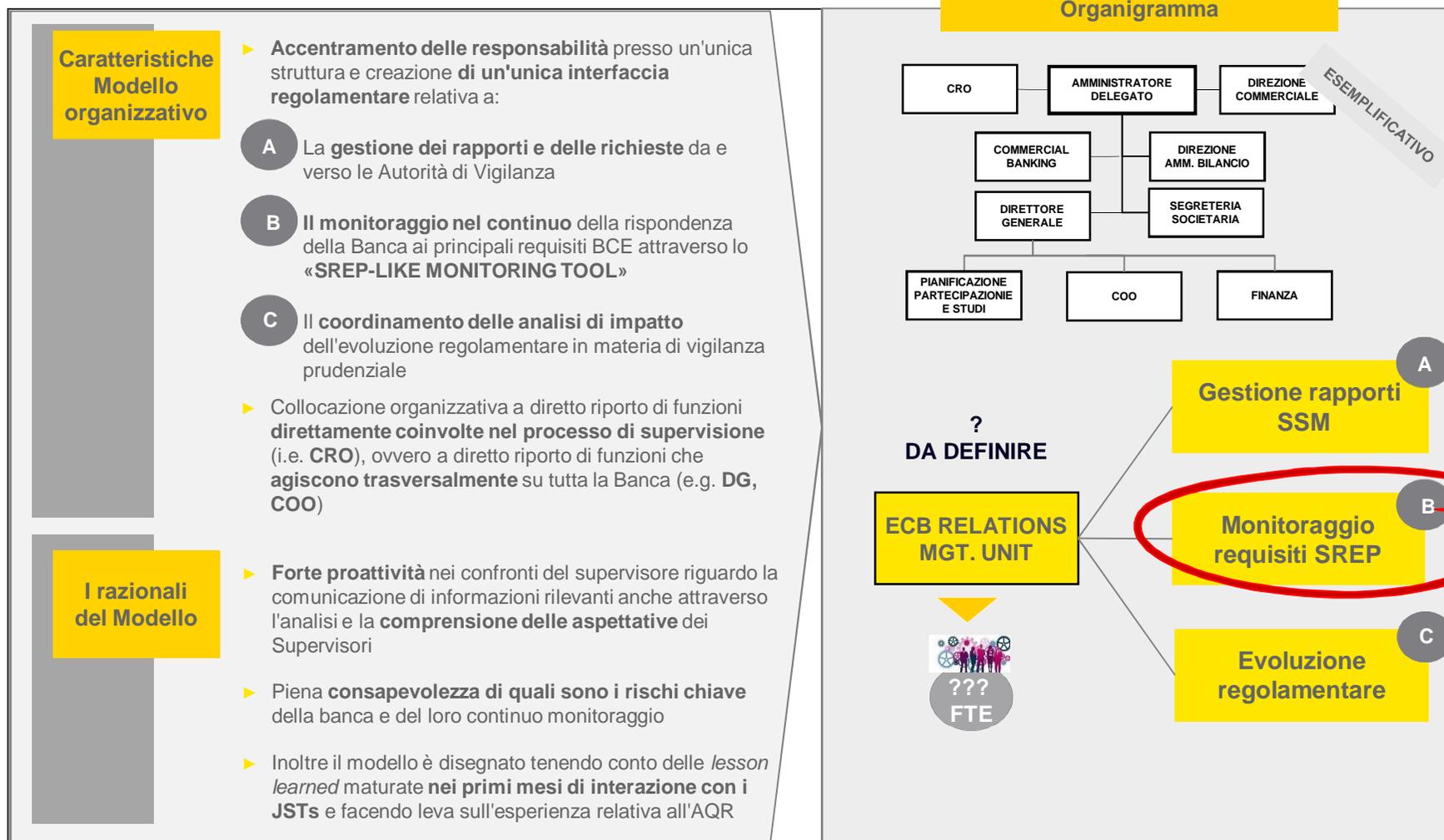
#### PROS

- ▶ **Riduzione dei tempi di risposta** alle richieste della BCE e contestuale innalzamento della qualità
- ▶ **Maggiore capacità di comprensione** dei risultati e delle probabilità di accadimento **dei cambiamenti normativi e regolamentari rilevanti per la Banca**
- ▶ **Maggiore consapevolezza** per gli organi aziendali con riferimento alle **scelte di investimento** su temi "regulatory driven"

#### CONS

- ▶ Necessità di **investimenti in processi e in risorse** con adeguata competenze

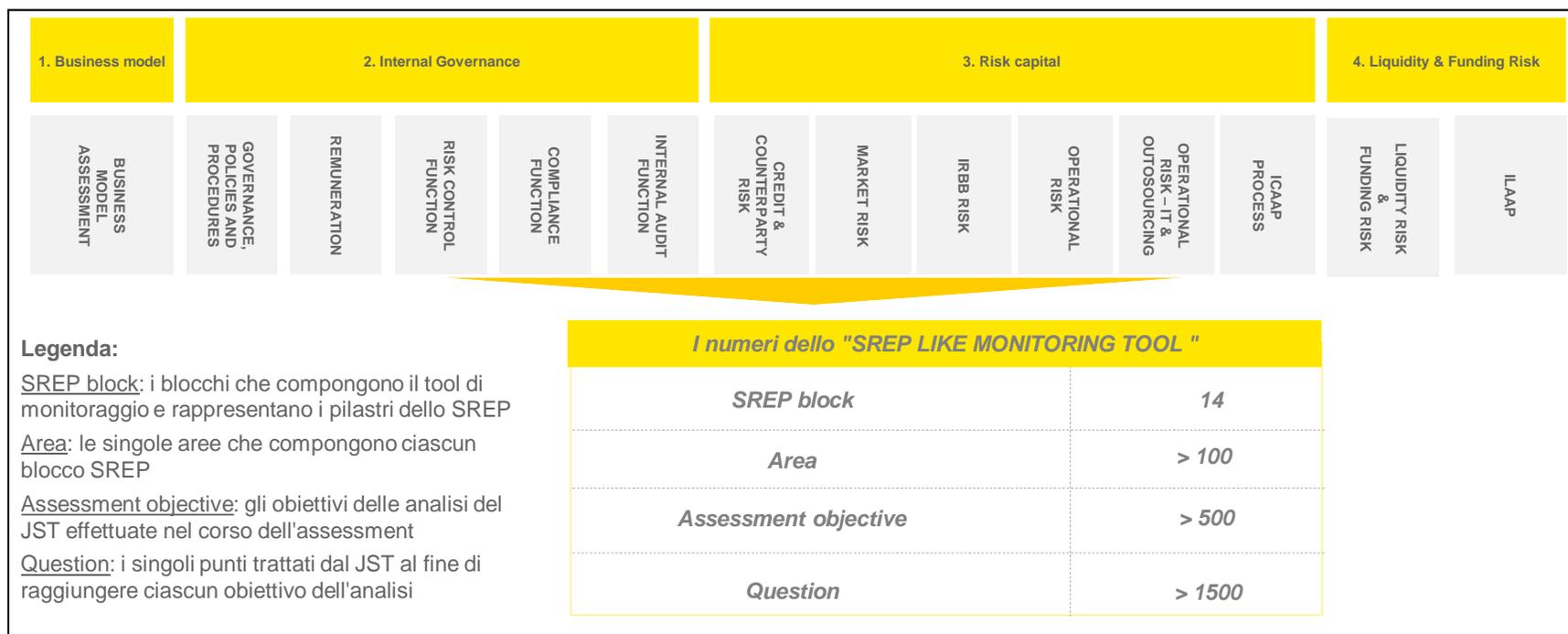
# Il modello accentrato: caratteristiche e razionali del modello



# Uno strumento per monitorare nel continuo il nuovo SREP: i.e. lo «SREP-LIKE MONITORING TOOL»

Lo «SREP LIKE  
MONITORING  
TOOL»

- Lo strumento ha lo scopo di supportare l'unità organizzativa nel **coordinamento e nel monitoraggio** nel continuo della rispondenza della Banca ai principali **requisiti della BCE con riguardo al processo di supervisione (SREP)**
- Il **monitoraggio** si focalizza sulle **principali aree oggetto di assessment** (riportate nella figura a destra) **da parte del Supervisore** e alimentato attraverso lo **scambio di flussi informativi** con le strutture della banca individuate quali **owner di ciascuna area**
- Inoltre **l'aggiornamento nel continuo** del tool dovrà tenere conto **dell'evoluzione normativa** in tema di **vigilanza prudenziale** e delle **richieste / risultati delle ispezioni da parte del JST**





**Luca Galli**  
Partner

Tel +39 02 72212342  
Mobile +39 335 6799542  
Fax +39 02 72212208  
Email [luca.galli@it.ey.com](mailto:luca.galli@it.ey.com)

*Grazie per l'attenzione !*

