



## Nuovi paradigmi nel trade-off tra *effective risk management* e *Business Support*

*Gerardo Rescigno*

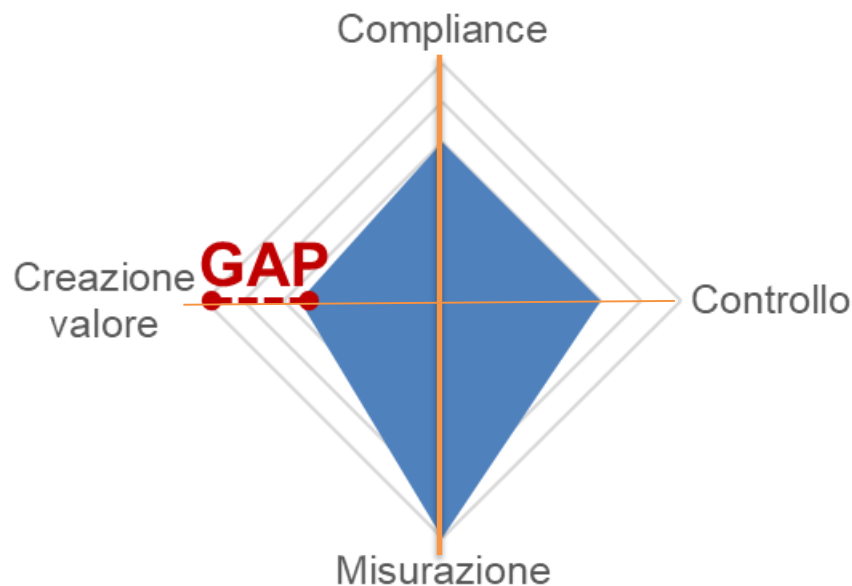
*Head of Group Risk Management  
Gruppo Bancario Cooperativo ICCREA*

## Un po' di storia

*Dalla fine degli anni 90 fino al 2007 il Risk Management ha esteso il proprio ambito di competenza...*

- Alle Banche, in maniera progressiva e partendo dalle maggiori, viene concessa l'opportunità di applicare modelli sviluppati internamente ai fini del calcolo dei requisiti patrimoniali, inizialmente per i rischi di mercato e successivamente per i rischi di credito ed operativi;
- Il ruolo del Risk Management è stato **proattivo** rispetto alla Vigilanza.
- Si amplia lo zona di competenza del Risk Management: comincia a bilanciarsi la conoscenza tra rischi di mercato e rischi di credito
- I modelli interni rappresentano in questa fase lo strumento che consente di sfruttare vantaggi anche competitivi, ma trovano poca integrazione nei processi di risk governance

Ripartizione dell'effort del Risk Management  
fine anni '90 al 2007

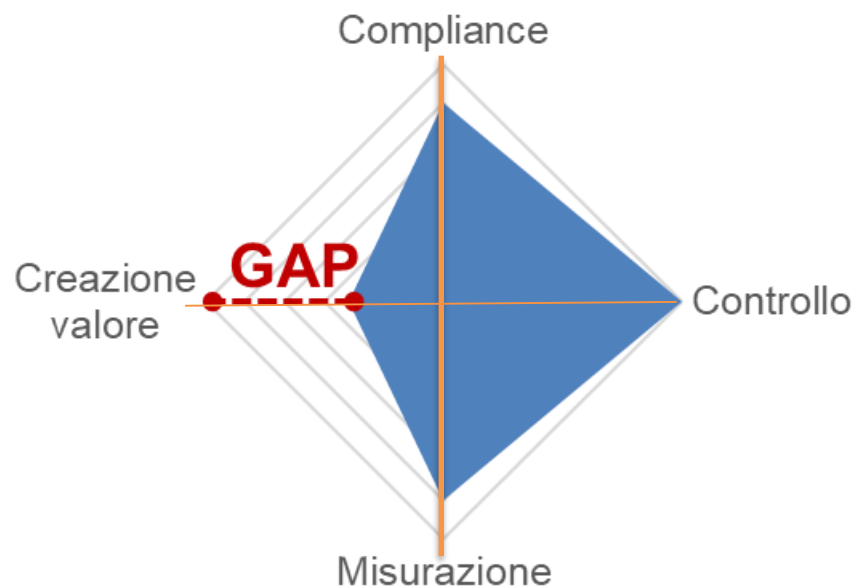


## Un po' di storia

*Negli anni della crisi l'attenzione del Regolatore si sposta sull'effettiva capacità dei modelli interni di cogliere i rischi*

- Siamo nel pieno della crisi finanziaria mondiale. I modelli hanno mostrato tutti i loro limiti. Gli indicatori regolamentari a presidio si sono dimostrati incompleti ed inefficaci. I processi di controllo hanno fallito
- Inizia un'ampia riforma della regolamentazione dei rischi a livello europeo e mondiale
- La Vigilanza domestica è affiancata dalla BCE
- Sono oggetto di revisione le logiche di calcolo, introdotti correttivi e limiti ai modelli interni. Viene dimostrato che la volatilità degli assorbimenti sia solo in parte dovuta ad effettive differenze nella rischiosità dei portafogli. Si applica il framework «SREP»
- Il ruolo del Risk Management è **reattivo** rispetto alla Vigilanza. I modelli interni sono oggetto di analisi e revisioni, l'effort richiesto al RM è enorme nell'adempire alle nuove disposizioni della Vigilanza Europea
- Quanto sviluppato trova sempre maggiore integrazione nelle metriche di controllo che divengono sempre più evolute

### Ripartizione dell'effort del Risk Management 2008 al 2015

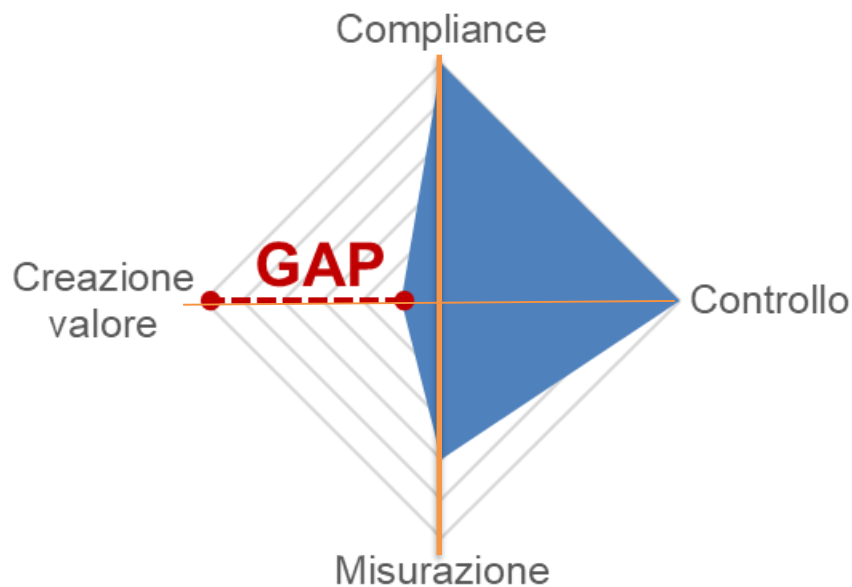


## Un po' di storia

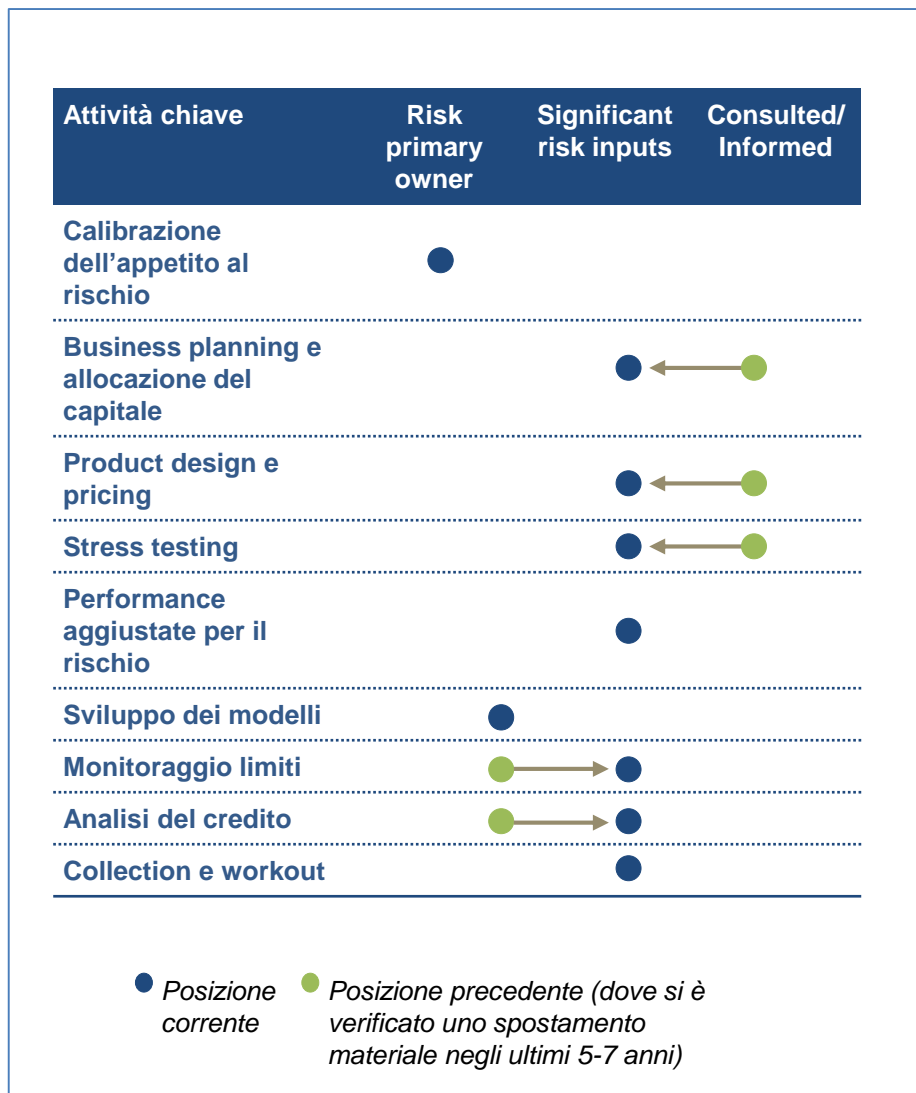
*L'attenzione del Regolatore ai modelli interni, anche non regolamentari, cresce negli anni recenti...*

- La produzione normativa in termini di linee guida e *Regulatory Technical Standard* copre un ampio spettro di ambiti. Targeted Review of Internal Models (TRIM) lanciati nel dicembre 2015 in stretta collaborazione con le autorità nazionali (NCAs) hanno l'obiettivo di omogeneizzazione delle metodologie dei modelli interni
- Il ruolo del Risk Management è **sempre più reattivo** rispetto alla Vigilanza, l'effort del RM è *overloaded* nel «proteggere» i propri modelli
- Nel frattempo le attese di Vigilanza sui processi di risk governance sono sempre maggiori e si sovrappongono agli sforzi già in essere per la revisione e manutenzione dei modelli
- Il Regolatore pone sotto sorveglianza i modelli di business e, quindi, attiva la propria supervisione anche su modelli gestionali non validati

### Ripartizione dell'effort del Risk Management 2016 a oggi



# I processi «*risk based*» mutano la propria traiettoria...



Fonte: Survey PwC

# ... Ma altre attività sono già in pipeline

Priorities 2019	Supervisory activities for 2019 and beyond	2019	2020	2021
<b>Credit risk</b>	Follow-up on NPL guidance	Activity planned	Activity possible	Not yet planned
	<b>EXPANDED</b> → Credit underwriting criteria and exposure quality (focus on new lending, OSIs)	Activity planned	Activity possible	Activity possible
<b>Risk Management</b>	TRIM- credit risk, market risk and counterparty credit risk models	Activity planned	Activity possible	Not yet planned
	Improvement of bank's ICAAP and ILAAP approaches & further integration into SREP	Activity planned	Activity possible	Not yet planned
	<b>NEW</b> → IT & cyber risk (reporting incidents, OSIs)	Activity planned	Activity possible	Activity possible
	<b>NEW</b> → Liquidity stress test	Activity planned	*	
<b>Multiple risk dimensions</b>	Brexit preparations	Activity planned	Activity possible	Not yet planned
	<b>NEW</b> → Trading risk & asset valuations (FRTB, OSIs)	Activity planned	Activity possible	Not yet planned
<b>Ongoing</b>	IFRS 9, Risk monitoring, Recovery Plans, risk-free rates (RFR)	Activity possible	Activity possible	Activity possible

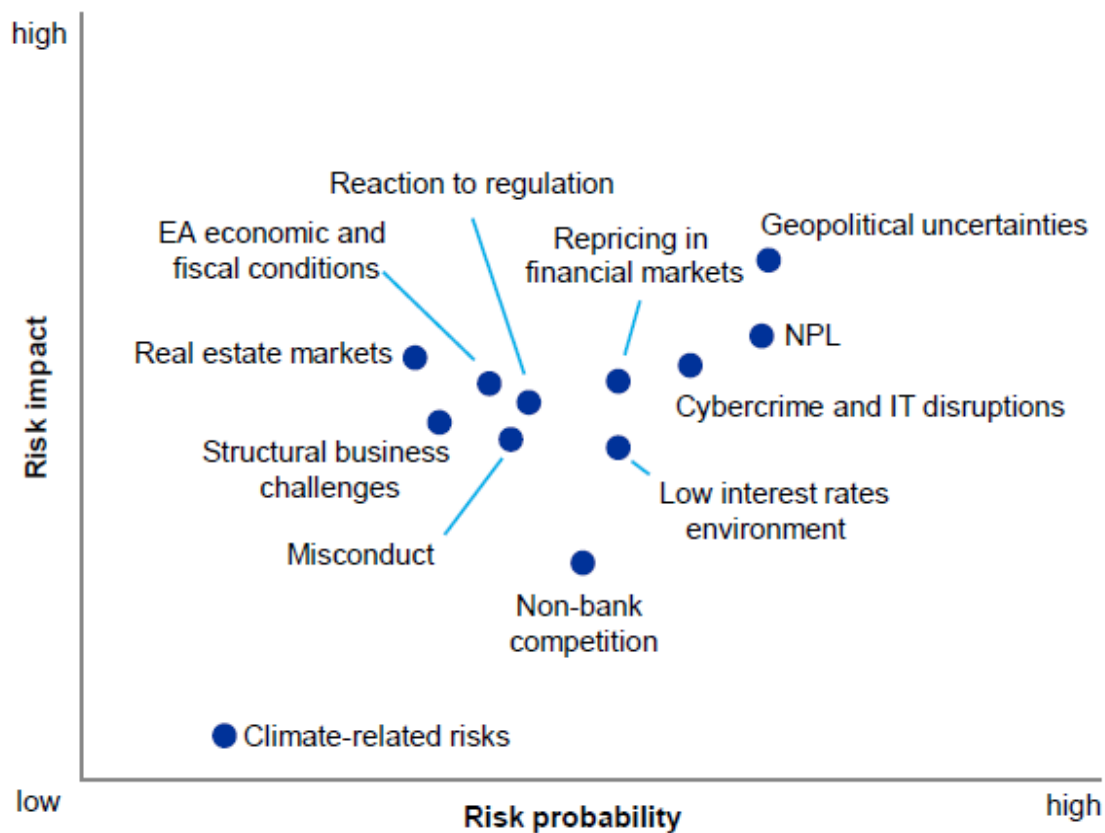
\* In 2020 the EU-wide stress test exercise will be conducted

Activity planned
  Activity possible
  Not yet planned

Fonte: Elaborazioni PwC su [www.bankingsupervision.europa.eu](http://www.bankingsupervision.europa.eu)

...Ed è facile intuire su quali topics ancora ci troveremo impegnati...

SSM Risk Map for 2019



Fonte: ECB Banking Supervision: Risk Assessment for 2019<sup>2</sup>

# In tutto questo... non dimentichiamo di dare uno sguardo al contesto esterno

Le Banche dovranno affrontare nei prossimi anni numerose sfide che richiederanno di essere:

- più efficaci nell'identificazione e mitigazione dei rischi
- maggiormente efficienti nel supporto al business e nella soddisfazione dei bisogni dei clienti
- sempre più adatte a supportare i processi decisionali all'interno della complessiva organizzazione
- pronte a rispondere alle aspettative regolamentari



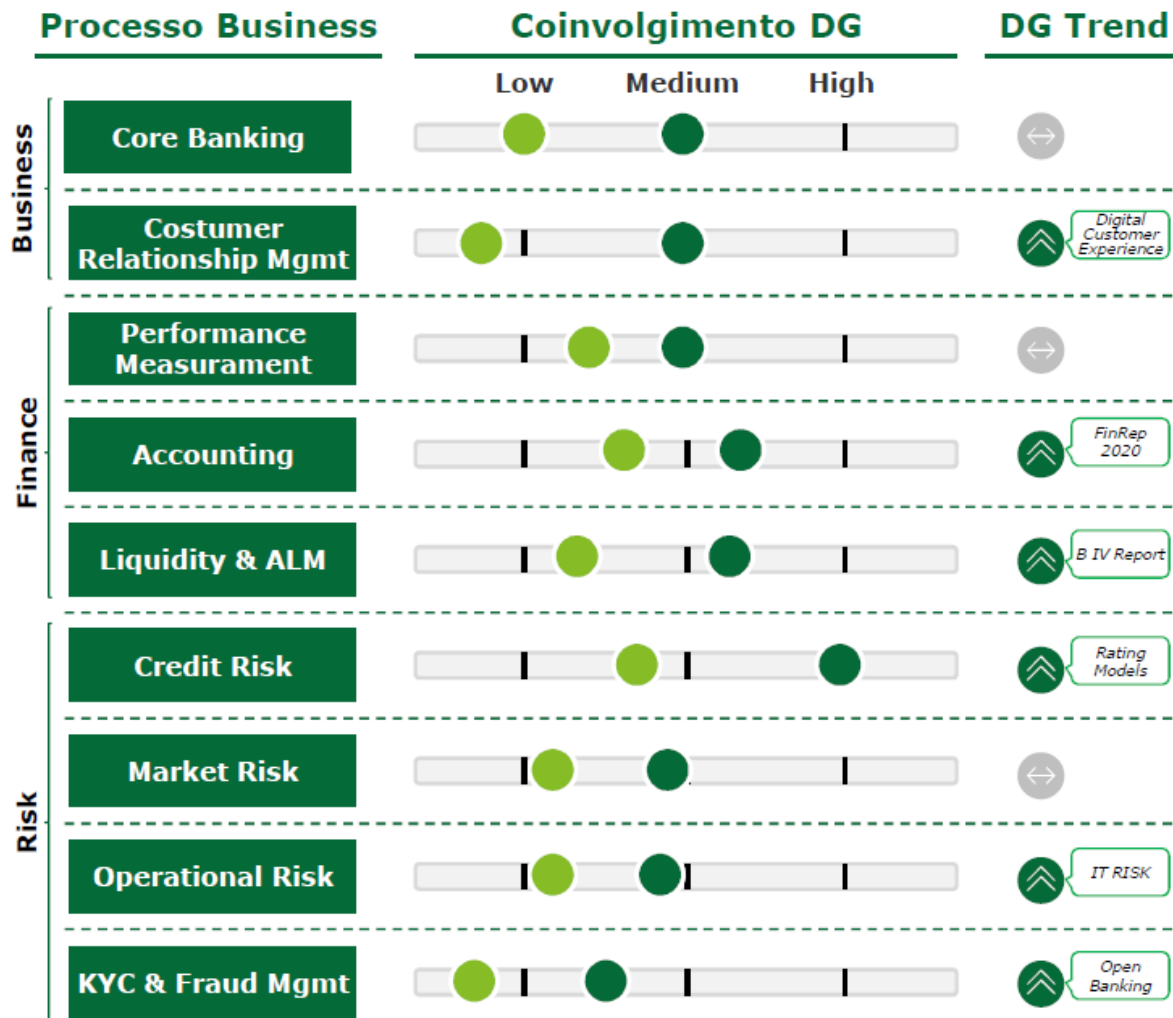
Le funzioni di risk management saranno chiamate **a produrre sempre maggior valore**



# Analytics & Advisory

- Il modello operativo di gestione del rischio subirà un forte cambiamento, con un peso sempre maggiore assunto da **servizi analytics** e di **advisory**.
- Sarà necessario sviluppare **capacità analitiche/ informatiche** per gestire efficacemente i nuovi modelli e nuovi approcci alla gestione dei dati (es. Machine learning)
- Una maggiore **collaborazione della funzione risk management** con le altre funzioni aziendali al fine di:
  - migliorare il posizionamento dei prodotti/ servizi offerti
  - assistere proattivamente la pianificazione strategica della banca
  - gestire i rischi emergenti a cui le banche saranno sempre più esposte (es. rischio modello, reputation, rischio contagio, cyber risk, etc.)

# Architettura IT e Data Governance



## Punti chiave

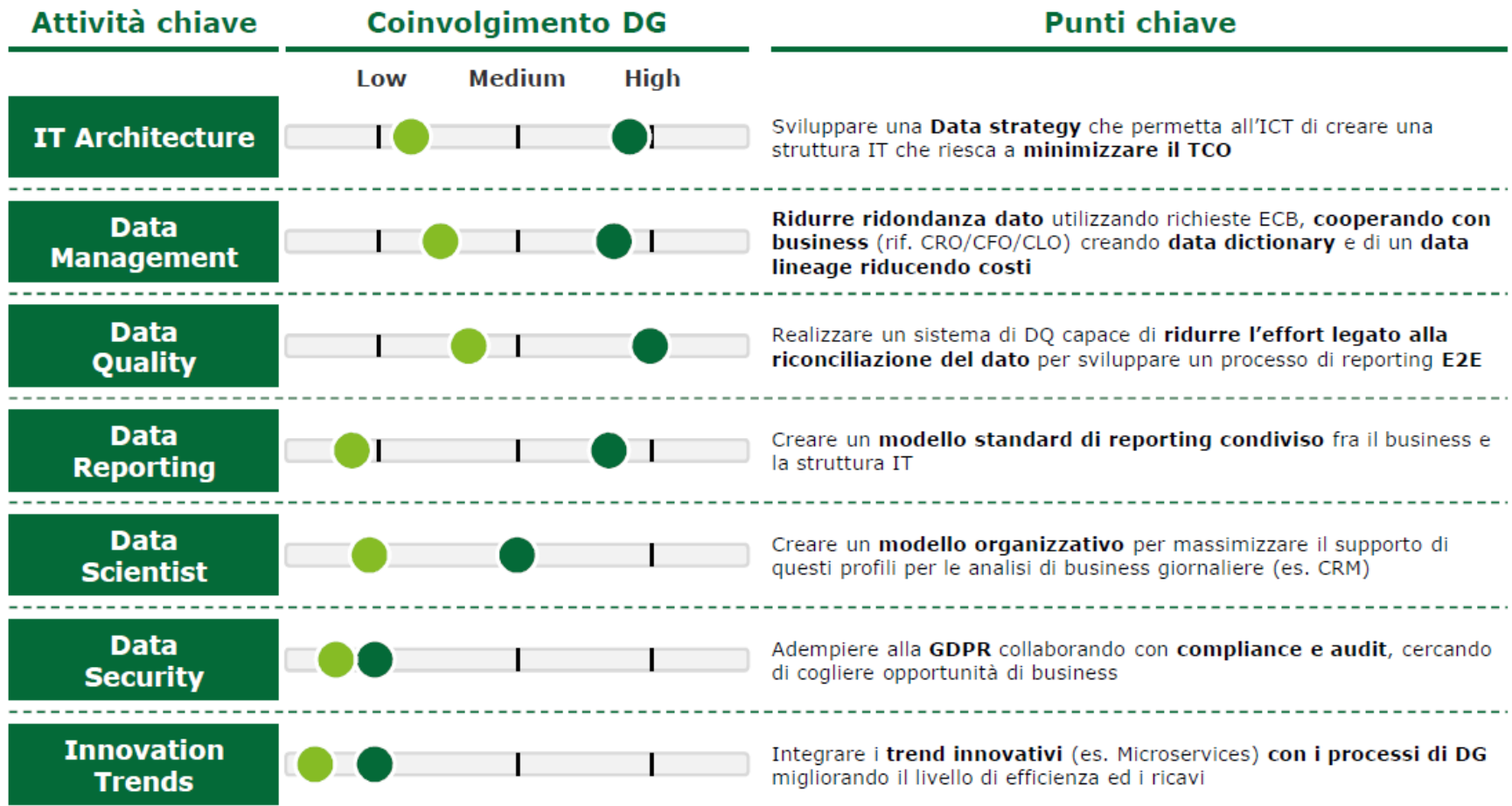


Il **coinvolgimento** della **Data Governance** per il campione considerato riguarda **principalmente** i processi di **Credit Risk, Accounting e Performance Measurement**.

Tuttavia il coinvolgimento per le banche italiane di medie dimensioni è di gran lunga inferiore rispetto al benchmark di riferimento dell'area EMEA, questo ad indicare la necessità di intraprendere attività per colmarne il divario.

**Minore** è invece il **coinvolgimento** della struttura **Data Governance** per i processi di **Customer Relationship Management, KYC & Fraud Management, Market Risk e Operational Risk**, per i quali occorre quindi attivare programmi di coinvolgimento dedicati

# Architettura IT e Data Governance



# L'agenda del prossimo futuro ...



*Grazie dell'attenzione*



*Le opinioni e le considerazioni espresse nel presente lavoro, nonché le proposte avanzate, sono da considerarsi come personali del singolo autore e non riflettono necessariamente la posizione del rispettivo Ente e Società d'appartenenza. Pertanto nessuna responsabilità potrà essere attribuita all'autore o all'Istituzione o Ente di appartenenza per ogni eventuale conseguenza derivante da qualsivoglia utilizzo dei contenuti del presente set di slides.*