



Chief Risk Officer

Il nuovo ruolo nelle banche medio-piccole

Corrado Meglio

Vice Presidente AIFIRM

Responsabile Risk Management Banca di Credito Popolare

Steering Committee PRMIA Italy



Le banche e le sfide del nuovo scenario competitivo

- Crisi macroeconomica
- Crollo del trading sui mercati finanziari
- Aumento del costo della raccolta
- Deterioramento della qualità del credito posseduto
- Implementazione delle nuove regole di Basilea 3 sui ratio patrimoniali, liquidità, cartolarizzazione e rischio di controparte

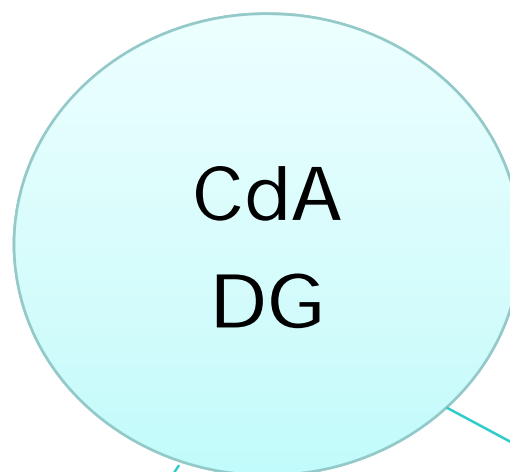


Le banche e

le sfide del nuovo scenario competitivo

*"Uno degli insegnamenti più chiari della crisi è **che la funzione di gestione del rischio nelle banche deve permeare tutte le strategie e le operazioni**, dialogare autorevolmente con le linee di business a tutti i livelli, riferire in modo diretto, tempestivo ed esauriente al top management e agli organi societari di gestione. **Gli esponenti delle banche con compiti di controllo, che hanno funzioni particolarmente delicate, devono avere professionalità adeguate alla complessità delle attività e dei rischi.** Va rispettato l'obbligo di riportare alla Banca d'Italia, sotto pena di sanzioni, ogni fatto che possa ripercuotersi sulla sana e prudente gestione della banca. "*

Mario Draghi (2010), Giornata internazionale del risparmio



Il CRO è poliziotto o Richelieu ?



Il ruolo ed i compiti del CRO



- Definire l'appetito di rischio dell'organizzazione e declinarlo nei diversi modelli di affari aziendali attraverso gli strumenti opportuni (capital budgeting, pricing at risk, maturity ladder, metodologie VaR, ALM, etc..)
- Definire, in coerenza con le strategie e gli obiettivi aziendali, gli indirizzi e le politiche in materia di gestione di tutti i rischi aziendali, ivi compresi quelli di compliance e legali;
- Assicurare il presidio della qualità del credito, del portafoglio di trading e del portafoglio di banking garantendo il rispetto degli indirizzi e delle strategie creditizie, attraverso il monitoraggio, nel continuo, dell'andamento del rischio di credito, di controparte, di mercato, di liquidità, di tasso di interesse e le loro interdipendenze;
- Coordinare l'attuazione degli indirizzi e delle politiche in materia di gestione dei rischi, compliance e legale da parte delle unità preposte, anche nei diversi ambiti societari;
- Garantire la misurazione e il controllo dell'esposizione alle diverse tipologie di rischio, verificando anche l'attuazione degli indirizzi e politiche (es: rispetto dei limiti,...);
- Presidiare l'identificazione e il monitoraggio di eventuali disallineamenti dalle norme vigenti, nonché la consulenza, assistenza e sensibilizzazione delle funzioni aziendali alle normative.



Il ruolo ed i compiti del CRO:

- Presidiare e diffondere la cultura del rischio in azienda anche attraverso l'analisi di impatto di nuovi prodotti/servizi, la quantificazione dei costi di copertura, di protezione e di accantonamento e soprattutto la proposta di appetito/tolleranza del rischio (risk appetite) ed il compenso al capitale economico assorbito.
- Presidiare del sistema dei controlli interni, della conformità dei rapporti con la clientela e, più in generale, della tutela degli stakeholders aziendali, per la tutela della reputazione e della responsabilità sociale dei comportamenti dell'organizzazione.
- Proporre al Consiglio di Amministrazione, congiuntamente con le altre funzioni aziendali competenti, la definizione della struttura dei limiti operativi, in coerenza con il capitale allocato/assorbito dalle varie unità di business e del profilo di rischio rendimento di ciascuna di queste.



Il ruolo ed i compiti del CRO:

Nel prossimo futuro il CRO si concentrerà nella risoluzione delle maggiori criticità quali:

- il riallineamento delle funzioni di presidio delle singole Banche con le nuove funzioni del CRO della Capogruppo;
- l'omogeneizzazione dei principi di Governance, delle Politiche e della cultura del rischio all'interno del Gruppo;
- il supporto per la ridefinizione dei processi creditizi al fine di migliorare la gestione del rischio di credito;
- l'allineamento con Banca d'Italia e i regolatori locali circa le specifiche richieste ed implementazioni di nuove "aree organizzative" di misurazione e gestione dei rischi (*Liquidity Risk Management, Counterparty Risk Management, ecc.*);



Il ruolo ed i compiti del CRO

- Deve rappresentare una funzione di indirizzo e di governo
- Deve garantire una funzione di controllo e di conformità
- Deve essere indipendente
- Deve contribuire alla creazione di una cultura del rischio condivisa a livello unitario all'interno della Banca

"I compiti di gestire la misurazione ed il controllo, sia puntuale che prospettico, dell'esposizione alle diverse tipologie di rischio, si affiancano al monitoraggio dell'evoluzione dei rischi stessi, nonché alla gestione, con idonee misure di prevenzione, di copertura e di politica in materia di controllo".

Renato Maino, Newsletter AIFIRM. 2011



I compiti del CRO: il suo futuro

Nel prossimo futuro il CRO si concentrerà nella risoluzione delle maggiori criticità quali:


- l'omogeneizzazione dei principi di Governance, delle Politiche e della cultura del rischio all'interno dell'Istituto;
- il supporto per la ridefinizione dei processi creditizi al fine di migliorare la gestione del rischio di credito;
- l'allineamento con Banca d'Italia circa le specifiche richieste ed implementazioni.



II CRO e le banche locali


Realizzazione di **economie di scopo e di scala** (ossia un'unica unità che parla al CDA in una sola lingua).

- **Uniformità di misurazione e di visione strategica**
- **Condivisione delle fonti informative e delle risorse**
- **Risposta coerente alla regolamentazione**



Ciò che rende difficile, complesso, ma al contempo sfidante, il processo delle decisioni strategiche è che non c'è garanzia di successo. Se la strada per il successo fosse tracciata in modo deterministico, il pensiero strategico non sarebbe necessario. Le singole strategie e le capacità di applicarle attraverso strutture coerenti fanno la differenza.

Corrado Passera, 2007



La difficoltà di una cultura consolidata a trasformarsi in una cultura del cambiamento è del tutto comprensibile, soprattutto nell'ottica tipicamente economica dell'impiego efficiente delle risorse: il cambiamento rende obsoleto gran parte del passato, delle cose e delle idee e quindi distrugge utilità e valore delle cose possedute e dei modelli, validati dall'esperienza, per pensare ed agire nella realtà.

Paolo Mottura, 2007



Grazie per l'attenzione

Corrado Meglio
cmeglio@bcp.it
081.3581354