

A man in a dark suit and tie, carrying a black briefcase, is walking on the edge of a rocky cliff. He is looking towards a hand-drawn structure that appears to be a bridge or a walkway, extending from the cliff edge towards the right. The structure is drawn with black lines and has a curved, arched top. A hand holding a black marker is visible on the right side of the image, drawing the structure. The background is a clear blue sky with a faint city skyline visible in the distance.

COSA E' CAMBIATO COSA
CAMBIERA'

**GESTIRE
I RISCHI
NEL NEW
NORMAL**

FABRIZIO SARROCCO
Risk & Compliance Lead Italy
Central Europe & Greece
Accenture

SAPPIAMO DI NON SAPERE

LA CRISI NEL MONDO

GDP atteso 2020
-5,7%

Commercio Mondiale -
30% Q2 2020

Nuovi Disoccupati +
0,5 M



Rapid remission



Improbabile

- Rimbalzo entro Q4 2020

Flattened curved



Scenario Base

- Crescita dal fine 2020
- Ritorno ai valori pre-crisi nel 2020

Cyclical outbreaks



Possibile

- Volatilità prolungata con stabilità prevista dal 2023

Prolonged chaos

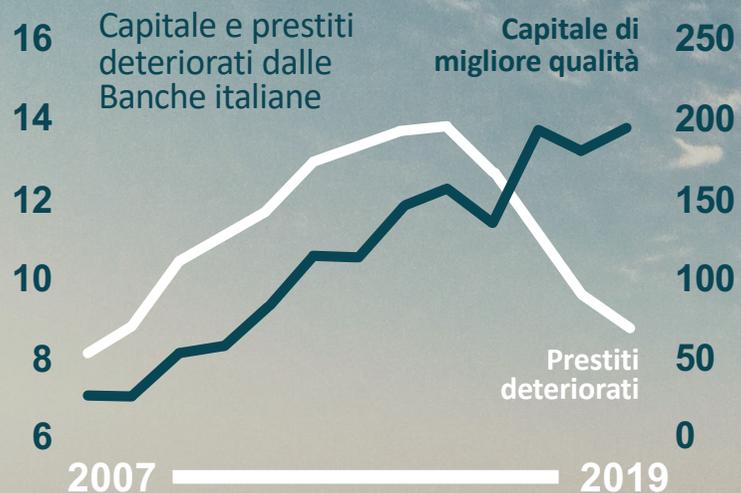


Improbabile

- Crisi prolungata
- Downturn duraturo su credito e liquidità

IL SISTEMA ITALIA

UN MERCATO IN LENTA RIPRESA CHE RISCHIA UN BRUSCO RITORNO AL PASSATO



TASSI DI DETERIORAMENTO (*)

+4.5% nel 2020,
+4.6% nel 2021 e
+3.8% nel 2022
(LIVELLI PRE-CRISI 2007)
vs 2% 2019



Debito pubblico
più alto
d'Europa



Debito privato
più basso
d'Europa



Invest./PIL
ultimi 5 anni
+1,3%



(*) FONTE: OUTLOOK ABI-CERVED SUI CREDITI DETERIORATI DELLE IMPRESE - LUGLIO 2020 / N° 10

LUCI ED OMBRE

Reazione coesa e tempestiva dell'Europa

Crisi di liquidità e di mercato scongiurata

Aiuti di sistema che hanno consentito di limitare i danni

Rinnovata centralità delle Banche



+2,7

Milioni di domande complessive di aiuto da parte di famiglie e imprese

+303

MLD IL VALORE DELLE MORATORIE

+100

MILIARDI DI POSSIBILI NUOVE SOFFERENZE

2021 ? ? ?



RUOLO CHIAVE DEL RISK MANAGER

QUESITI

LA CARTOGRAFIA DEI RISCHI FUNZIONA?



RISCHIO DI MERCATO

- Nuovi fattori di rischio
- Nuove correlazioni di portafoglio
- Nuova allocazione prudenziale del capitale

IL LORO PESO NELL'ATTIVITA' DEI RM E' BILANCIATO?



RISCHIO SISTEMICO

- Fondamenti macroeconomici & Value Chain
- Rischio paese
- Requisiti regolamentari e rispettive scadenze

I MODELLI DI MISURAZIONE SONO QUELLI GIUSTI?



RISCHIO DI CREDITO E CONTROPARTE

- Misurazione degli impatti economici e sul capitale
- Revisione dei processi e dei modelli di rischio

RISCHIO DI LIQUIDITÀ

- Revisione del calcolo del buffer di liquidità
- Ricalibrazione del piano di funding
- Nuovi fattori di rischio di liquidità



RISCHIO OPERATIVO E DI COMPLIANCE

- Continuità Operativa
- Resilienza Organizzativa
- Rischio delle Terze Parti
- Rischi Regolamentari

RISCHIO ICT & CYBER

- Data Breach
- Minacce Cyber (hacking, attacchi massivi)
- Frodi e crimini finanziari



IL RISK MANAGEMENT DEL FUTURO

1 DATA CENTRICO

- Basato su un patrimonio informativo di massima granularità composto da dati interni ed esterni
- Con Capabilities Analitiche che abilitano un modello più continuo di monitoraggio e con capacità previsive del tutto diverse (+ fwd / - backward looking)

4 AGILE

- In grado di rendere dinamica la cartografia dei rischi e dei loro pesi
- Con tempi di calibrazione, backtesting e validazione dei modelli drasticamente ridotti
- Dinamico nel modificare le variabili di analisi (es: mobilità dei settori merceologici)



2 DIGITALE, INNOVATIVO, ECOSISTEMICO

- Orientato alla continua innovazione (RPA, AI, ML)
- Basato su piattaforme cloud ed aperte
- In piena connessione con l'ecosistema Risk

3 ORIENTATO AL CLIENTE

- Integrato nei processi di product origination e distribution
- Capace di contribuire al miglioramento della customer experience con servizi dedicati
- Fornitore di servizi di Risk Management As a Service alla clientela (es: corporate)

SPUNTI PER



RIPARTIRE

EARLY WARNING



COME RIVEDERE IL MODELLO TRADIZIONALE

RICALIBRAZIONE LOGICHE	IMPATTO COVID	WEB REPUTATION	TRANSAZIONI (PSD2)	ESG	CRISI D'IMPRESA
Aggiornamento soglie (tensione utilizzo)	Stress Indicatori di bilancio	Sentiment Analysis	Movimentazioni e C/C e transazioni di cassa	ESG Scoring (Climat Change e Rischi Fisici /	Calcolo/ Analisi KPI Crisi d'Impresa
—	Digitale	Reputational Scoring	—	Catastrofali)	—
Applicazione Analytics	—	—	Analisi clienti collegati su filiera sistemica / commerciale	—	—
—	Score eleggibilità moratorie	—	—	—	—
Modifica variabili anticipatorie stato di default	Trend pagamento crediti	—	—	—	—

COSA E' CAMBIATO

NUOVI SCENARI

NUOVE TECNOLOGIE

NUOVI RISK TYPE

94%

delle società Fortune 1000 hanno avuto interruzioni nella supply chain dovute al COVID-19

75%

delle società dichiara impatti significativi sul business derivanti dalla supply chain

55%

delle società prevede di rivedere in diminuzione le previsioni di crescita legate alla supply chain

71%

delle società dichiara di non avere piani di contingency per affrontare epidemie che durino più di poche settimane

RISCHIO TERZE PARTI

MOBILIZE

Rafforzare i presidi di monitoraggio e «response plan» per la gestione immediata delle anomalie/ interruzioni dei servizi

SENSE

Utilizzare strumenti di data analytics & AI per anticipare le minacce e prioritizzare le azioni

ANALIZE

Valutare l'impatto dei rischi dei fornitori critici, mediante analisi di scenario per prefigurare situazioni di rischio differenti per frequenza e severity

CONFIGURE

Rivedere SLAs, certificazioni, standard dei controlli (es. ICT/ Security), piani di BCM, exit plan e policy di back up

Risk Management Roadmap

RISCHIO CYBER/IT

Minacce Cyber sulla spinta del Covid-19 e possibili risposte

14,795

Nuovi domini internet associati al COVID, di cui il 50% classificati come malevoli¹

20+

Campagne di attacco rilevate settimanalmente, con picchi in concomitanza di iniziative del Governo e delle Autorità Sanitarie¹

5.000+

Attacchi informatici giornalieri segnalati a livello globale (vs. 200+ attacchi segnalati al giorno pre-pandemia)²

+620%

Email bloccate da Symantec nel mese di Marzo 2020 per spam (40%), phishing (30%), malspam (18%) e scams (5%)³



QUALI AZIONI INTRAPRENDERE

PROMUOVERE LA CULTURA DELLA CYBER RESILIENCE

MIGLIORARE I PRESIDI DI SICUREZZA DEGLI ASSET E DEI SERVIZI CRITICI

ADOTTARE UN APPROCCIO "RISK-BASED" NEI PROCESSI DECISIONALI

MONITORARE NEL CONTINUO I PROCESSI DI BCM E DISASTER RECOVERY

RAFFORZARE LA COLLABORAZIONE CON L'ECOSISTEMA

ESG

PRINCIPALI SFIDE PER IL SETTORE FINANZIARIO

MODELLI DI RATING ESG

L'integrazione dei criteri ESG genera criticità in termini di disponibilità e affidabilità dei dati. Le Banche dovranno decidere se sviluppare modelli di rating interni o appoggiarsi ad infoprovider, tenendo in considerazione la complessità derivante da un quadro normativo in continuo aggiornamento e fonti non standardizzate

TEORIE DI PORTAFOGLIO VS. SOSTENIBILITA'

Integrare valutazioni su rischi di sostenibilità e i bisogni ESG nell'ambito della creazione dei portafogli modello e delle proposte di consulenza, attualmente basate su logiche classiche di efficienza finanziaria

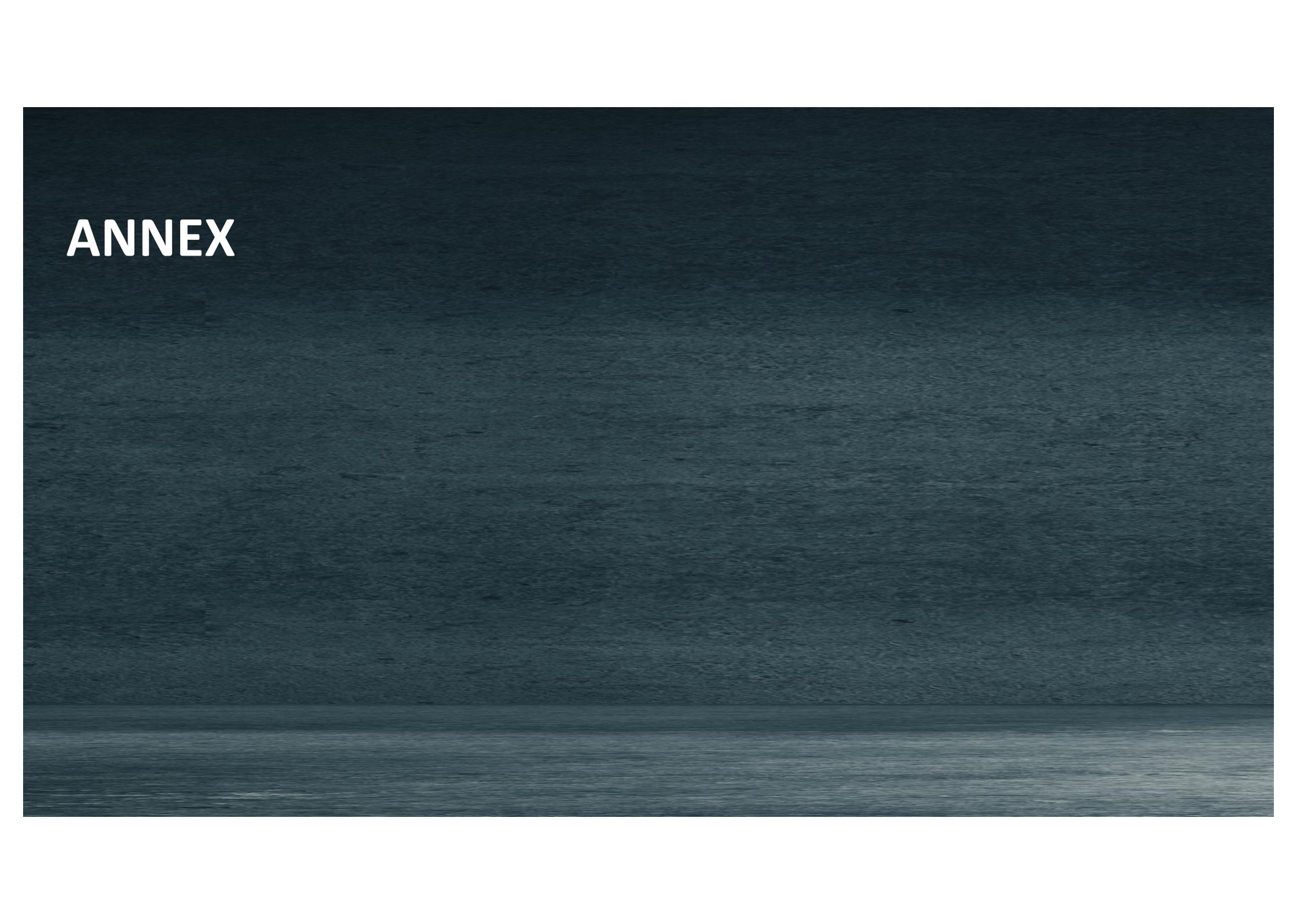
OFFERTA ADEGUATA DI PRODOTTI

Sviluppare un'offerta di prodotti relativa sia agli investimenti gestiti sia al mondo obbligazionario (i.e. green bond); per questi ultimi, gli operatori hanno individuato alcuni ostacoli allo sviluppo del mercato, tra cui la scarsa chiarezza sui settori economici finanziabili e sui vantaggi economici per gli emittenti

ESG CULTURE

Ripensare la consulenza che richiederà una formazione specifica sia sulla rete commerciale sia nelle strutture centrali al fine di trovare l'opportuna combinazione tra obiettivi di investimento e preferenze ESG dei clienti

ANNEX

The image features a dark, textured background that resembles a night sky or a dark sea surface. A horizontal line is visible near the bottom, suggesting a horizon. The word "ANNEX" is written in white, bold, uppercase letters in the upper left corner.

EARLY WARNING



COME RIVEDERE IL MODELLO TRADIZIONALE

COSA E' CAMBIATO

NUOVI SCENARI

NUOVE TECNOLOGIE

NUOVI RISK TYPE

RICALIBRAZIONE LOGICHE

Aggiornamento soglie (es. tensione utilizzo)

Applicazione Analytics (es. aggregazioni logistiche)

Modifica variabili target anticipatorie stato di default

COVID IMPACT

Stress Indicatori di bilancio

Propensione digitale

Score eleggibilità moratorie

Trend pagamento crediti

WEB REPUTATION

Sentiment Analysis

Reputational Scoring

TRANSACTION (PSD2)

Movimentazione C/C e transazioni di cassa (da Bureau esterni)

Analisi clienti collegati su filiera sistemica / commerciale

CRISI D'IMPRESA

Calcolo ed Analisi indicatori Crisi d'Impresa

ESG

ESG Scoring (Climat Change e Rischi Fisici / Catastrofali)



RISCHIO TERZE PARTI

94%

delle società Fortune 1000 hanno avuto interruzioni nella supply chain dovute al COVID-19

75%

delle società dichiara impatti significativi sul business derivanti dalla supply chain

55%

delle società prevede di rivedere in diminuzione le previsioni di crescita legate alla supply chain

71%

delle società dichiara di non avere piani di contingency per affrontare epidemie che durino più di poche settimane

MOBILIZE

Rafforzare i presidi di monitoraggio (KPIs, SLAa) e «response plan» per la gestione immediata delle anomalie/ interruzione dei servizi

SENSE

Utilizzare strumenti di data analytics & AI per anticipare le minacce e prioritizzare le azioni

ANALIZE

Valutare l'impatto dei rischi dei fornitori critici, mediante analisi di scenario per prefigurare situazioni di rischio differenti per frequenza e severity

CONFIGURE

Rivedere SLAs, certificazioni, standard dei controlli (es. ICT/ Security), piani di BCM, exit plan e policy di back up

Risk Management Roadmap

Fonte:

Accenture 2020 supply chain resilience: what to do now and next during COVID-19

RISCHIO CYBER

Minacce Cyber sulla spinta del Covid-19 e possibili risposte

14,795

Nuovi domini internet associati al COVID, di cui il 50% classificati come malevoli¹

20+

Campagne di attacco rilevate settimanalmente, con picchi in concomitanza di iniziative del Governo e delle Autorità Sanitarie¹

5.000+

Attacchi informatici giornalieri segnalati a livello globale (vs. 200+ attacchi segnalati al giorno pre-pandemia)²

+620%

Email bloccate da Symantec nel mese di Marzo 2020 per spam (40%), phishing (30%), malspam (18%) e scams (5%)³

QUALI AZIONI INTRAPRENDERE

PROMUOVERE LA CULTURA DELLA CYBER RESILIENCE

MIGLIORARE I PRESIDI DI SICUREZZA DEGLI ASSET E DEI SERVIZI CRITICI

APPROCCIO "RISK-BASED" NEI PROCESSI DECISIONALI

MONITORARE NEL CONTINUO I PROCESSI DI BCM E DISASTER RECOVERY

RAFFORZARE LA COLLABORAZIONE CON L'ECOSISTEMA

Fonte:

1. Accenture 2020 global cybersecurity during Covid 19

2. Check Point Software Technologies (American-Israeli cyber security company)

3. Symantec Enterprise Threat Intelligence

4. WEF Cybersecurity Leadership principles - Lessons learnt during the Covid-19 pandemic to prepare for the new normal

ESG



PRINCIPALI SFIDE PER IL SETTORE FINANZIARIO

MODELLI DI RATING ESG

L'integrazione dei criteri ESG genera criticità in termini di disponibilità e affidabilità dei dati. Le Banche dovranno decidere se sviluppare modelli di rating interni o appoggiarsi ad infoprovider, tenendo in considerazione la complessità derivante da un quadro normativo in continuo aggiornamento e fonti non standardizzate

TEORIE DI PORTAFOGLIO VS. SOSTENIBILITA'

Una delle principali sfide da affrontare è rappresentata dall'integrazione di valutazioni su rischi di sostenibilità e i bisogni ESG nell'ambito della creazione dei portafogli modello e delle proposte di consulenza, attualmente basate su logiche classiche di efficienza finanziaria

OFFERTA ADEGUATA DI PRODOTTI

Per rispondere alle esigenze ESG dei clienti, sarà necessario sviluppare l'offerta di prodotti relativa sia agli investimenti gestiti sia al mondo obbligazionario (i.e. green bond); per questi ultimi, gli operatori hanno individuato alcuni ostacoli allo sviluppo del mercato, tra cui la scarsa chiarezza sui settori economici finanziabili e sui vantaggi economici per gli emittenti

ESG CULTURE

Le tematiche ESG richiedono un nuovo modo di pensare e di concepire la consulenza che richiederà una formazione specifica sia sulla rete commerciale sia nelle strutture centrali al fine di trovare l'opportuna combinazione tra obiettivi di investimento e preferenze ESG dei clienti