

Rischi Non Finanziari

Una visione olistica



Indice

01 | Rischi Non Finanziari

02 | Framework di gestione e controllo



Il contesto in cui si svolge l'attività bancaria ha fatto sì che negli ultimi anni le istituzioni abbiano riservato una crescente attenzione alla gestione dei rischi non finanziari ...

Contesto

Fattori che caratterizzano il contesto:

- ✓ La crescente **complessità** dell'ambiente in cui operano le istituzioni finanziarie.
- ✓ **Il verificarsi di eventi** nel settore finanziario con casistiche molto diverse e di gravità molto elevata ha portato a una **maggiore consapevolezza** rispetto a questo tipo di rischi.
- ✓ Maggiore **controllo da parte del Supervisore** dei rischi non finanziari per evitare danni sistemici (idiosincratichi e di contagio) in caso di concretizzazione in entità significative (global o domestic).



Opportunità e Sfide

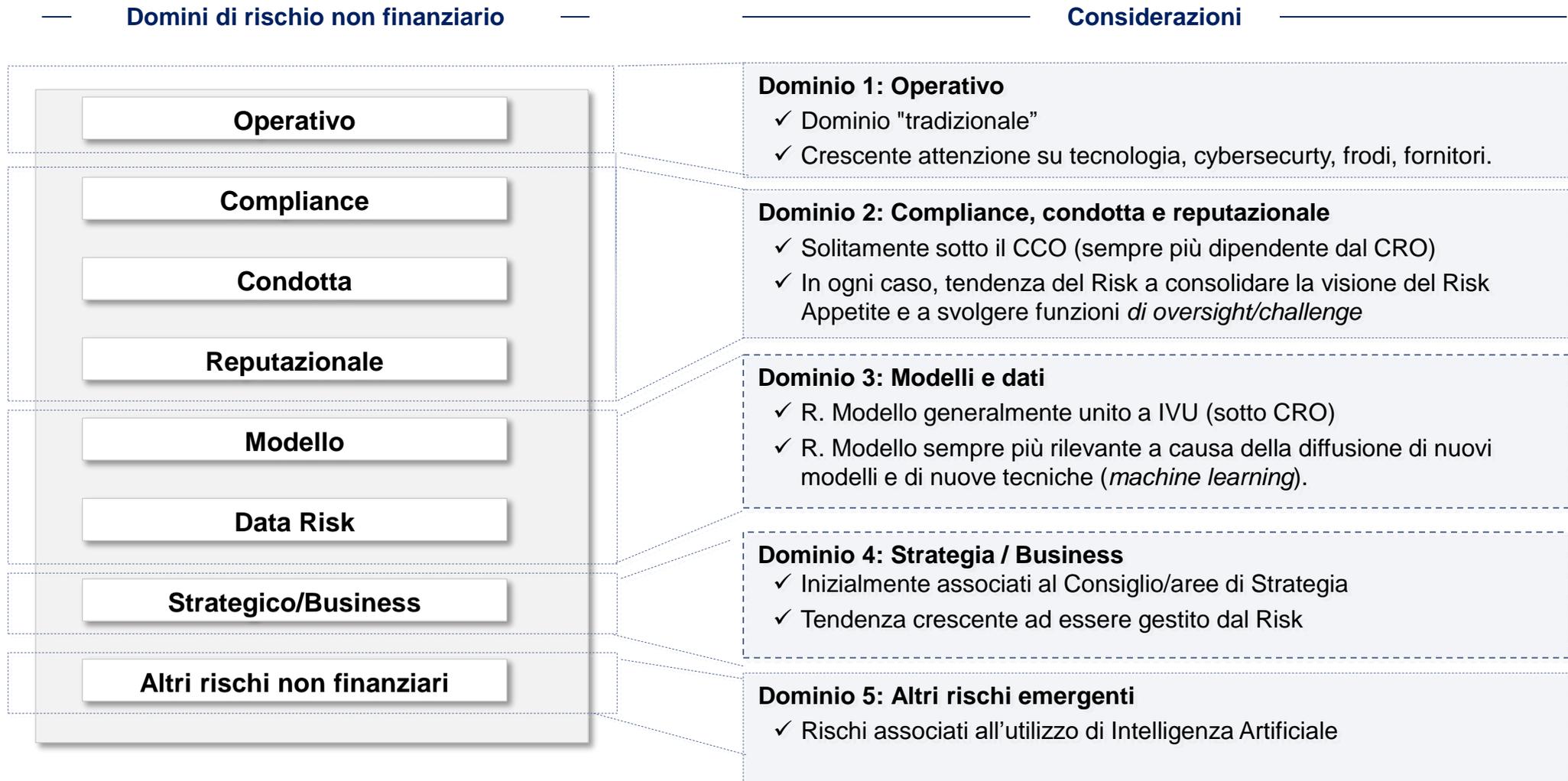
Le istituzioni si stanno concentrando maggiormente su questi rischi e hanno avviato un processo di analisi per gestirli al meglio e in modo efficace.

Le principali sfide:

- ✓ Sviluppare il **framework di risk appetite** non finanziario, in modo da poter sviluppare in aggiunta un **approccio top-down** attraverso **metriche gestibili**.
- ✓ Acquisire capacità di identificazione e gestione proattiva dei **rischi emergenti** (fonti di esposizione nuove/crescenti in contesti di gestione non sufficientemente formalizzati/maturi).
- ✓ **Abbandonare** la **gestione "per silos"** di questi rischi a favore di una **gestione integrata** che fornisca una **visione globale** (olistica), **scalabile** (integrazione di nuovi rischi) e **sostenibile** (a costi accessibili sfruttando le sinergie).



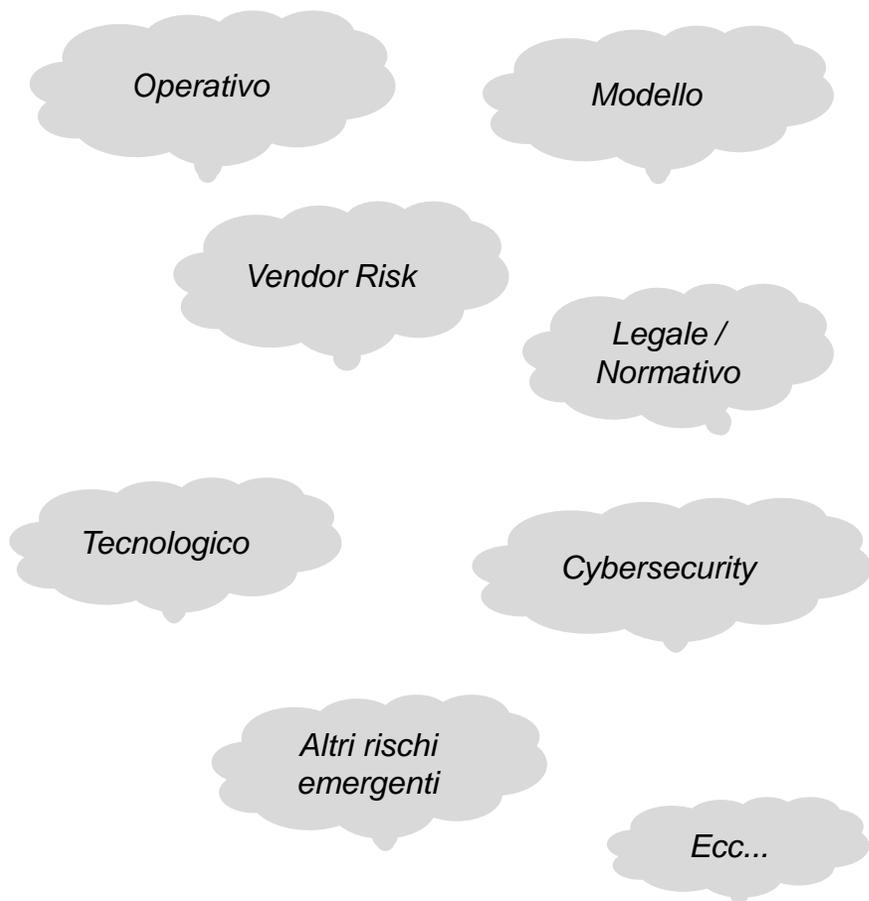
... seppure abbiano affrontato la questione in diverse modalità e scope (a seconda della percezione dell'esposizione, della maturità del modello di gestione, ecc.) e con un diverso modello organizzativo



Rischi Non Finanziari. **Significato e caratteristiche comuni**

Possono essere definiti in senso lato come quegli eventi o azioni - diversi dalle operazioni finanziarie - che possono avere un impatto negativo sulle operazioni future e/o sul valore dell'entità

Tipologie di rischi non finanziari¹



Caratteristiche comuni degli RNF²

- ✓ Presentano **fattori causali** interni/esterni molto **diversi** che possono generare impatti su tutta l'organizzazione (**trasversalità**).
- ✓ Hanno un modello comportamentale che ammette solo **il downside**, che può essere **molto elevato** se il rischio si concretizza.
- ✓ **Difficile** da **misurare quantitativamente**, di conseguenza l'esposizione rappresenta un'approssimazione di diversi elementi.
- ✓ **Complessità di gestione**, in quanto l'attenzione dovrebbe essere rivolta ad anticipare la **mitigazione/trasferimento**.
- ✓ Importanza degli aspetti legati alla diffusione della **cultura del rischio** per una corretta gestione.

(1) Illustrativo ma non esaustivo
(2) RNF: rischi non finanziari

Indice

01 | Rischi Non Finanziari

02 | Framework di gestione e controllo



Le caratteristiche comuni alla base dei RNF suggeriscono di affrontarli attraverso un approccio integrato di gestione e controllo

Aspetti chiave di un framework di riferimento

- ✓ **Tassonomia unica e delimitazione** precisa tra le diverse sotto tipologie.
- ✓ **Il risk appetite viene esplicitato** attraverso metriche la cui analisi consente di prendere decisioni (al di là degli indici di perdita o degli *statements* di tolleranza zero).
- ✓ **Identificazione** chiara delle **responsabilità** per ogni sottotipologia di rischio per consentire l'*accountability* della 1° LoD.
- ✓ **Assegnazione di responsabilità alla seconda linea di difesa per garantire un meccanismo di gestione del rischio efficace ed analogo a quello per gli altri rischi in azienda**
- ✓ **Coerenza nell'approccio metodologico** per le diverse sottotipologie di rischio (mappatura, valutazione qualitativa, registrazione degli incidenti, indicatori, ecc.)
- ✓ **Piattaforma comune a supporto della metodologia**, del **modello di dati** trasversale e dei **workflow** tra i diversi attori.

Componenti di un framework RNF



Il framework di gestione e controllo deve necessariamente essere integrato all'origine in un approccio pragmatico al risk appetite non finanziario



Esempi non esaustivi di RAF¹ per RNF

Tassonomia	Metriche
Vendor Risk	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero di fornitori con rischio elevato/critico ✓ Fornitori² certi e in attesa di approvazione ✓ ...
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilità del sistema ✓ Incidenti rilevanti ✓ ...
Cybersecurity	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vulnerabilità non risolte +x mesi ✓ Sistemi operativi sicuri ✓ ...
Modello	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelli rilevanti non convalidati secondo policy ✓ Model Risk Rating ✓ ...
Ecc...	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ...

Aspetti chiave

- ✓ Definizione di una **tassonomia** di RNF e chiara **delimitazione dei confini** tra i rischi.
 In particolare, è importante definire i confini tra le sottotipologie del rischio operativo (livello II) e alcune tipologie di primo livello.
 Alcuni esempi:
 - ✓ "Esecuzione, consegna e process" e "rischio del fornitore".
 - ✓ "Frode esterna" vs. "sicurezza informatica".
 - ✓ ecc.
- ✓ **Uso** di una **tassonomia** (delle sue componenti, *vendor risk*, cybersecurity, ecc.) **per strutturare le metriche** del risk appetite.
- ✓ Definizione di **metriche** per consentire una **gestione proattiva**.

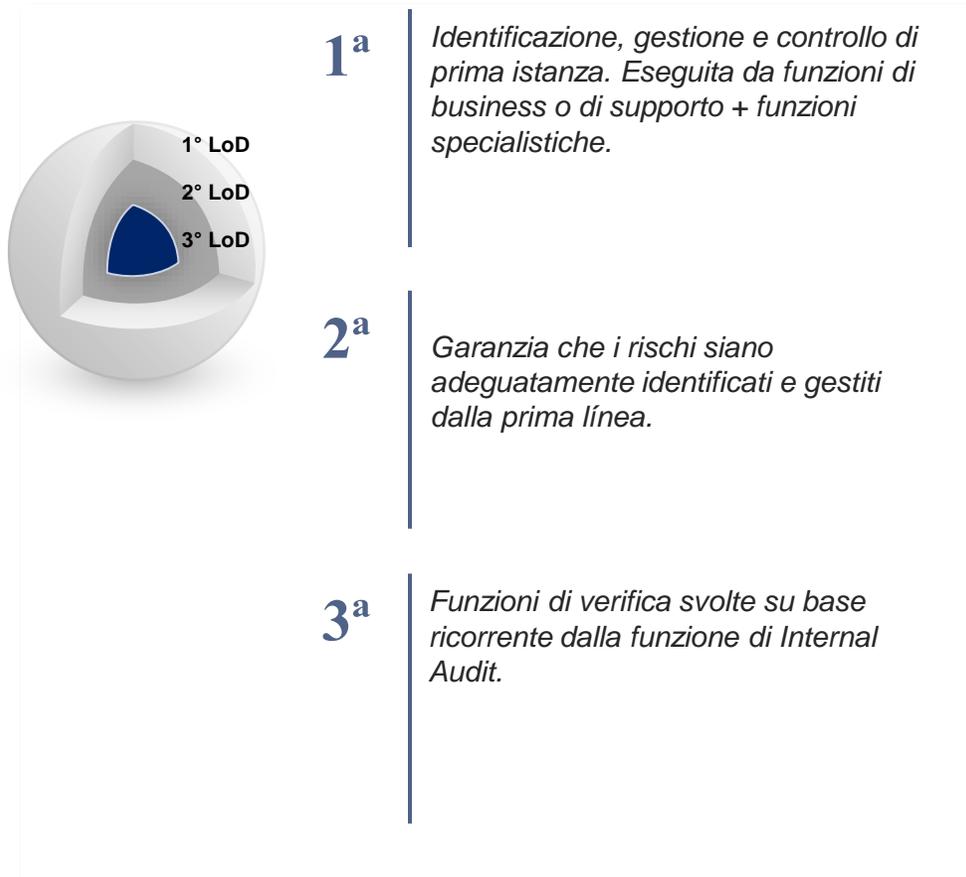
(1) Risk Appetite Framework
 (2) di servizi rilevanti

È fondamentale esplicitare la distribuzione dei ruoli e delle responsabilità tra le tre linee di difesa per i diversi ambiti di rischio che compongono la tassonomia



Modello delle tre linee di difesa

Aspetti chiave

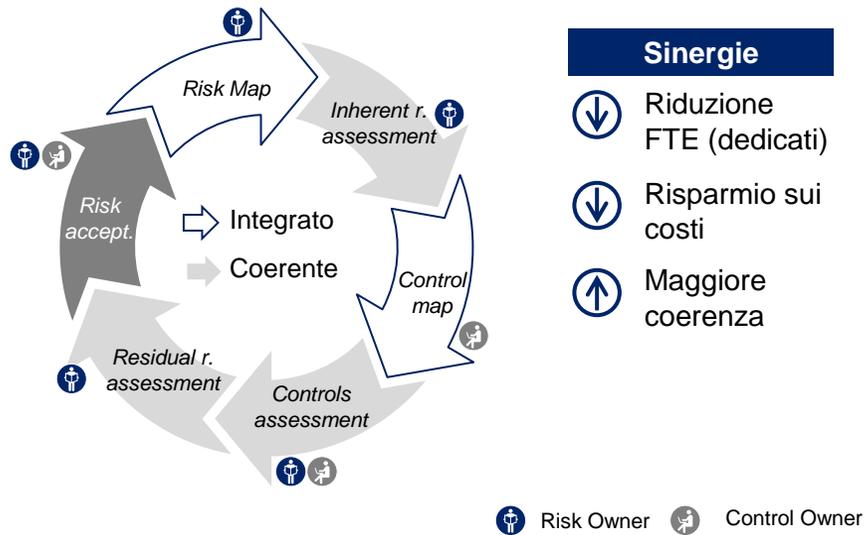


- ✓ **Garantire l'*accountability end-to-end*** della **Prima Linea di Difesa** (combinazione di aree di business o di supporto + aree specialistiche) assegnando responsabilità chiare e la titolarità del **controllo primario** dei **RNF**.
- ✓ **Creazione di un'area di Seconda Linea di Difesa** che si occupi di *challenge, oversight e reporting* in modo integrato con i RNF, fornendo standard di misurazione e controllo.
- ✓ **Comitato RNF** (alla ricerca di una visione trasversale e, se del caso, come evoluzione dell'attuale Comitato per il rischio operativo) e come complemento ai vari comitati 1° LoD.

Approcci completi che forniscono una visione metodologica comune per valutare l'esposizione a questa tipologia di rischi (combinando diversi elementi) e cattura di sinergie



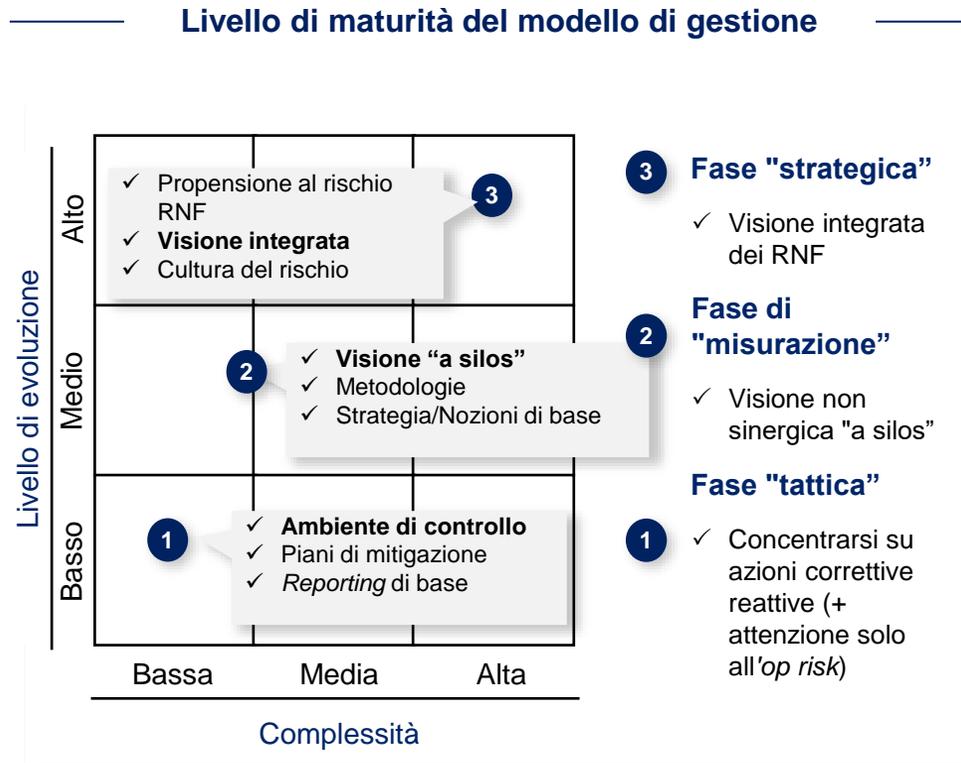
Ciclo di valutazione qualitativa e possibili sinergie



Aspetti chiave

- ✓ **Difficile da quantificare**, il che rende necessaria un'approssimazione attraverso diversi elementi: **valutazione qualitativa**, raccolta di **eventi di perdita e relativi recuperi** e **Key Risk Indicators**.
- ✓ **Valutazione qualitativa**: 1) ricerca di **sinergie** nell'approccio ai diversi ambiti di **rischio** (questionari, coordinatori, ecc.), 2) intervento di **aree specializzate** per alcuni rischi materiali (es. IT, ecc.) e 3) **ampia considerazione** degli **impatti** (finanziari, azioni normative, sui clienti, ecc.).
- ✓ **Perdite e recuperi**: 1) integrazione della **causa scatenante** e definizione dei limiti per l'accettazione del rischio nel modello dei dati, consentendo una visione trasversale del RNF e 2) **unificazione** dei **workflow** di acquisizione e rafforzamento dell'*accountability della 1 LoD* (acquisizione a livello di prima linea).
- ✓ **Key Risk Indicators (KRI)**: 1) **corrispondenza** tra indicatori e dichiarazione di risk appetite (**RAS**) e 2) razionalizzazione basata sulla **capacità predittiva**.

Evoluzione di un approccio integrato ai RNF con particolare attenzione all'anticipazione dei rischi per una mitigazione/trasferimento appropriati



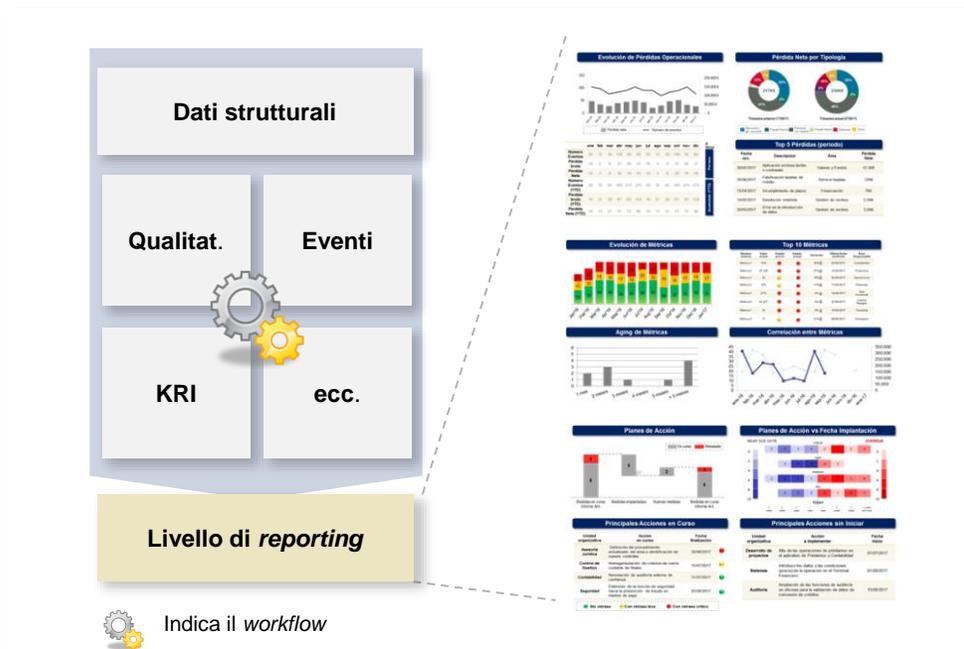
Aspetti chiave

- ✓ Necessità di **policy specifiche di prima linea di difesa** per la gestione quotidiana dei diversi ambiti dei rischi non finanziari.
- ✓ Elaborazione di **policy di seconda linea di difesa** che forniscano **standardizzazione** e conformità negli elementi legati all'**identificazione**, alla **valutazione** e alla **mitigazione** (ambiente di controllo) / al **trasferimento** (p.es. insurance) dei rischi non finanziari.
- ✓ **Maggiore coinvolgimento della Seconda Linea di Difesa** nel **challenge** dei processi decisionali della Prima Linea attraverso **check-list** per garantire che vengano presi in considerazione i rischi non finanziari (ad esempio nei **nuovi prodotti**, nei **processi di trasformazione** rilevanti, ecc.)

Rilevanza dei dati strutturali comuni per consentire un'analisi trasversale dei rischi non finanziari e disponibilità di piattaforme tecnologiche a supporto del modello di controllo e reporting



Componenti della piattaforma



Aspetti chiave

- ✓ **Piattaforme uniche:** intensificazione dei piani di convergenza per le piattaforme di rischio **non finanziario**, fatti salvi i corrispondenti strumenti specialistici di prima linea (*Vendor*, *Modello*, ecc.).
- ✓ **Implementazione di workflow** che supportino il modello di controllo tra i diversi stakeholder, ad esempio la revisione dell'**ambiente di controllo** al verificarsi di un **evento significativo**, ecc.
- ✓ **Capacità di aggregazione dei dati:** particolare attenzione alla ricerca di un **database unico** che possa garantire omogeneità e coerenza tra tutte le funzioni che le utilizzano, migliorando così le capacità di aggregazione dei dati.
- ✓ **Scorecard:** visione a **360°** e **integrata** delle informazioni sull'esposizione ai diversi RNF che combina viste **retrospettive** e **prospettive**.

MS AI Management Solutions

Making things happen



One Global
Team



Multidisciplinary
Team



Best practice,
know-how



Demonstrated
experience



Maximum
Commitment

Barbara Chiloio

Partner di Management Solutions
barbara.chiloio@ms-italy.com

Management Solutions 2024

Tutti i diritti sono riservati. È vietata la riproduzione, la distribuzione, la comunicazione pubblica, la trasformazione, totale o parziale, gratuita o a pagamento, in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, senza l'espressa autorizzazione scritta di Management Solutions. Le informazioni contenute in questa pubblicazione sono puramente indicative. Management Solutions non è responsabile dell'uso che terzi possono fare di queste informazioni. Nessuno è autorizzato a utilizzare questo materiale senza l'espressa autorizzazione di Management Solutions.