

The background of the slide is a scenic landscape photograph. It shows a mountain range in the distance under a bright, hazy sky at sunset or sunrise. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow. In the foreground, there are several tall, dark green evergreen trees. A dirt road or path is visible in the lower part of the image, winding through a grassy area.

# Evoluzione della funzione ORM delle banche: verso una gestione più integrata dei rischi non finanziari

# Un panorama normativo caratterizzato da crescente complessità ed eterogeneità...

La regolamentazione di riferimento per una Funzione di Operational Risk Management si sta orientando verso una semplificazione dei requisiti standard delle componenti tradizionali del Framework ORM per ampliarsi, però, in termini di «scope», verso tematiche nuove e trasversali alla gestione aziendale.

## Perimetro ORM Standard

The diagram illustrates the 'Perimetro ORM Standard' (ORM Standard Perimeter). It features a central document titled 'REGOLAMENTO (UE) N. 1093/2010 DELLA COMMISSIONE' (Regulation (EU) No 1093/2010 of the Commission) dated 14 October 2010. To the right, a document from the 'Basel Committee on Banking Supervision' is titled 'Sound management of OR' (Sound management of Operational Risk). Below this, a document from the 'Basel Committee on Banking Supervision' is titled 'Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk' dated 10 October 2014. On the left, a document from the 'Basel Committee on Banking Supervision' is titled 'CRR' (Capital Requirements Regulation) dated 20 December 2013. At the bottom, a document from the 'Basel Committee on Banking Supervision' is titled 'REGOLAMENTI' (Regulations) dated 20 September 2013. The diagram is annotated with several labels: 'RTS on AMA' (Regulatory Technical Standards on Alternative Methods of Assessment), 'Sound management of OR', 'CRR', and 'Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk'. Arrows point from these documents towards the 'Nuovo panorama regolamentare'.

## Nuovo panorama regolamentare

The diagram illustrates the 'Nuovo panorama regolamentare' (New regulatory landscape). It features several documents from the 'Basel Committee on Banking Supervision' and the 'European Commission'. At the top left, a document is titled 'Basilea 4' (Basel 4). Below it, a document is titled 'Basel III: Finalising post-crisis reforms' dated 10 December 2017. To the right, a document is titled 'Operational Resilience' (Operational Resilienza) from the 'Basel Committee on Banking Supervision'. Further right, a document from the 'COMMISSIONE EUROPEA' (European Commission) is titled 'DORA' (Digital Operational Resilience Act) with reference 'Boisfort, 24.9.2020 COM(2020) 195 final 2020/0266 (COD)'. Below these, a document from the 'COMMISSIONE EUROPEA' is titled 'Principles for Operational Resilience' dated 16 March 2017. At the bottom left, a document from the 'EBA' (European Banking Authority) is titled 'FINAL REPORT' dated 28 November 2019. Below it, a document from the 'EBA' is titled 'EBA Guidelines on ICT and security risk management'. At the bottom right, a document from the 'EBA' is titled 'Final Report on' dated 25 February 2019. Below it, a document from the 'EBA' is titled 'EBA Guidelines on outsourcing arrangements'. At the bottom right, a document from the 'EBA' is titled 'Guide on climate-related and environmental risks' with reference 'Supervisory expectations relating to risk management and disclosure'. The diagram is annotated with several labels: 'Basilea 4', 'Operational Resilienza', 'DORA', 'ESG', and 'Outsourcing'. Arrows point from these documents towards the 'Perimetro ORM Standard'.

# ...unito ad un business model in evoluzione...

L'ultimo decennio è stato caratterizzato da un rapido shift del modello di business delle Istituzioni Finanziarie.  
In tale contesto, la pandemia Covid-19 ha accelerato alcuni trend già in corso.

## Digitalizzazione, automatizzazione e informatizzazione processi

(AI/ML per analisi dati, robo-advisor, processi paper less, minor utilizzo del canale fisico, strategie comunicative attraverso canali digital ecc.)

## Terze Parti

(partnership per sviluppo offering, outsourcing di processi e sistemi, ecc.)

### M&A

(fusioni, acquisizioni, scissioni di rami d'azienda, ecc.)

## Climate change

(evoluzione delle condizioni climatiche e ambientali che interessano i territori in cui operano le Istituzioni e i relativi fornitori)

## Evoluzione preferenze e comportamenti del consumatore

(attenzione a temi ESG nell'offerta prodotti e nelle strategie di comunicazione, inclinazione a prendere decisioni technology-based)

## Nuove modalità di lavoro

(remote working, lavoro ibrido, ecc.)

## Profili di Non Financial Risk emergenti

IT / Cyber security e compliance

Rischi connessi all'offerta di prodotti ESG (legali, reputazionali, compliance)

Third Party risk (partner / outsourcer)

Rischi connessi alle iniziative di «Change the Bank»

Rischi connessi all'assenza di risorse e competenze chiave

Greenwashing

Rischi connessi a un sistema di controlli non performante (remote working,

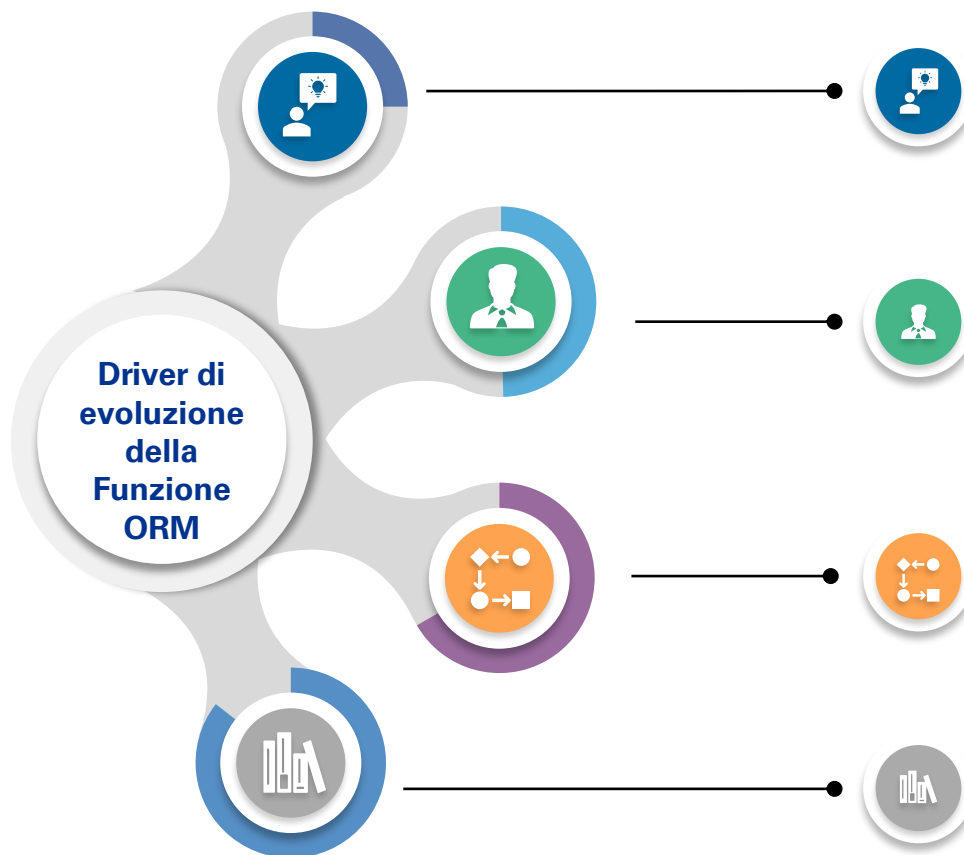
Model risk (connesso all'uso di AI/ML e algoritmi automatizzati)

Operational Resilience

Conduct Risk (trattamento Unfair dei clienti, utilizzo indebito di informazioni e dati)

# ...richiedono un ripensamento della Funzione Operational Risk

La Funzione Operational Risk è chiamata a ripensare la propria struttura e il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sempre più orientato a fornire elementi gestionali utili al decision making operativo e strategico.



## COMPETENZE

L'ampliamento dello scope della funzione ORM rende necessario un ampliamento delle **competenze specialistiche** (es. IT/cyber, di business, di oversight di modelli e algoritmi, di sviluppo di soluzioni di data analytics) e il rafforzamento della capacità di **interfacciarsi con le diverse funzioni aziendali**

## RISORSE

Il più ampio scope della funzione ORM e l'evoluzione delle modalità di lavoro si stanno traducendo in un **efficientamento / ampliamento dell'organico** e, parallelamente, suggeriscono un ripensamento del **processo di selezione ed engagement del personale**, che deve essere in grado di attrarre e trattenere talenti in un mercato del lavoro competitivo cross-industry)

## DATI E FLUSSI INFORMATIVI

La funzione ORM è sempre più al centro di **flussi informativi** nuovi e/o arricchiti, in termini di contenuti e mittenti (**interni ed esterni**). Anche il sistema di **reporting e dashboard** sta evolvendo parallelamente, attraverso l'integrazione delle più tradizionali viste (es. LDC/ RSA) con un'informativa su temi gestionali (es. special projects) e rischi emergenti (es. ESG)

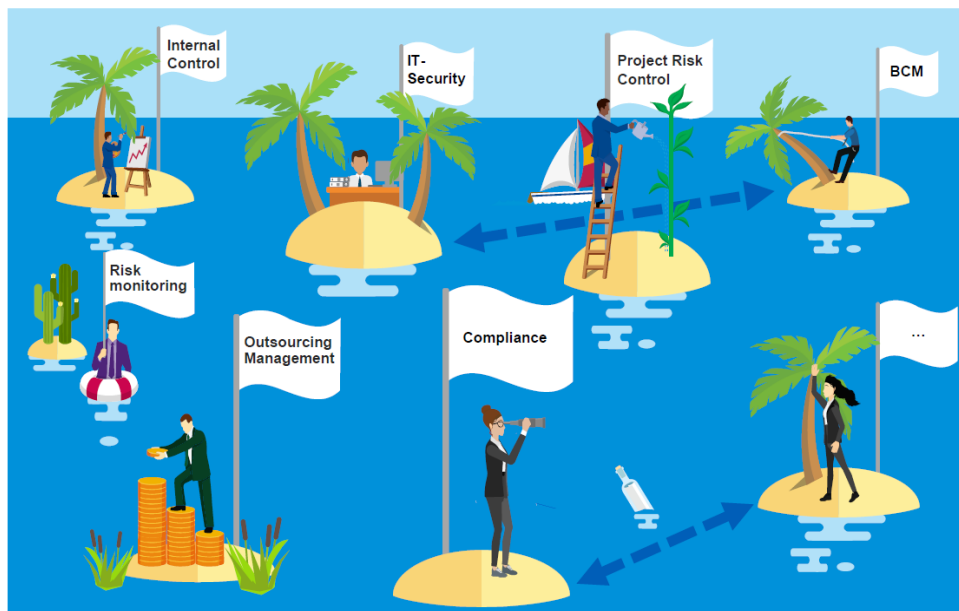
## STRUMENTI DI GOVERNANCE, GESTIONE E CONTROLLO

La maggiori necessità di **data gathering, clustering & management** suggeriscono la necessità di dotarsi di infrastrutture dedicate (es. GRC integrati), l'evoluzione delle più tradizionali **tassonomie** e la dotazione di **strumenti che consentano alla 1° LoD di prendere decisioni «risk informed»** nei tempi rapidi dettati dal business

# L'ORM ha sempre più necessità di interfacciarsi con altre funzioni

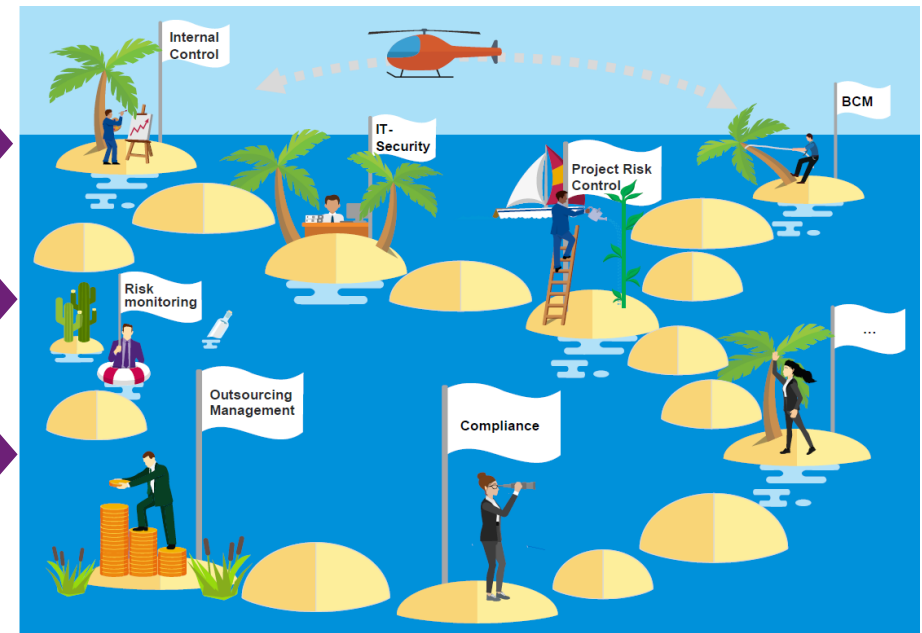
In questo processo di evoluzione della funzione ORM, crescono anche i punti di contatto con le altre funzioni aziendali specialistiche e la partecipazione a tavoli di lavoro allargati (es. Crisis Management), anche per lo sviluppo congiunto di sistemi di risk management integrati (e.g. framework IT/cyber, ESG, Operational Resilience, ecc.).

## NFR islands



- ✓ Segmentazione delle responsabilità tra più dipartimenti
- ✓ Struttura di reporting non ottimale (elevato n. di report, qualità non soddisfacente, mancanza di una overview complessiva)
- ✓ Limitata comunicazione e cooperazione tra funzioni
- ✓ Ridondanza di richieste ai Risk Owner

## Armonizzazione e mutual understanding tra funzioni e framework



- ✓ Armonizzazione di modelli di risk management e tassonomie
- ✓ Sviluppo di sinergie tra funzioni e framework di risk management
- ✓ Ottimizzazione della struttura di reporting
- ✓ Efficiamento dei processi di data gathering

# Quanto appena illustrato, all'estero si sta traducendo in una vera e propria revisione dell'assetto organizzativo, di ruoli e responsabilità della funzione ORM (1/2)

A

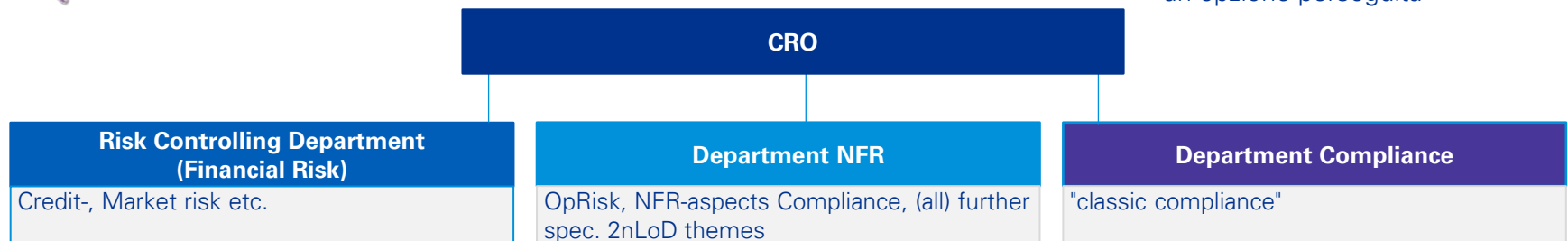


B



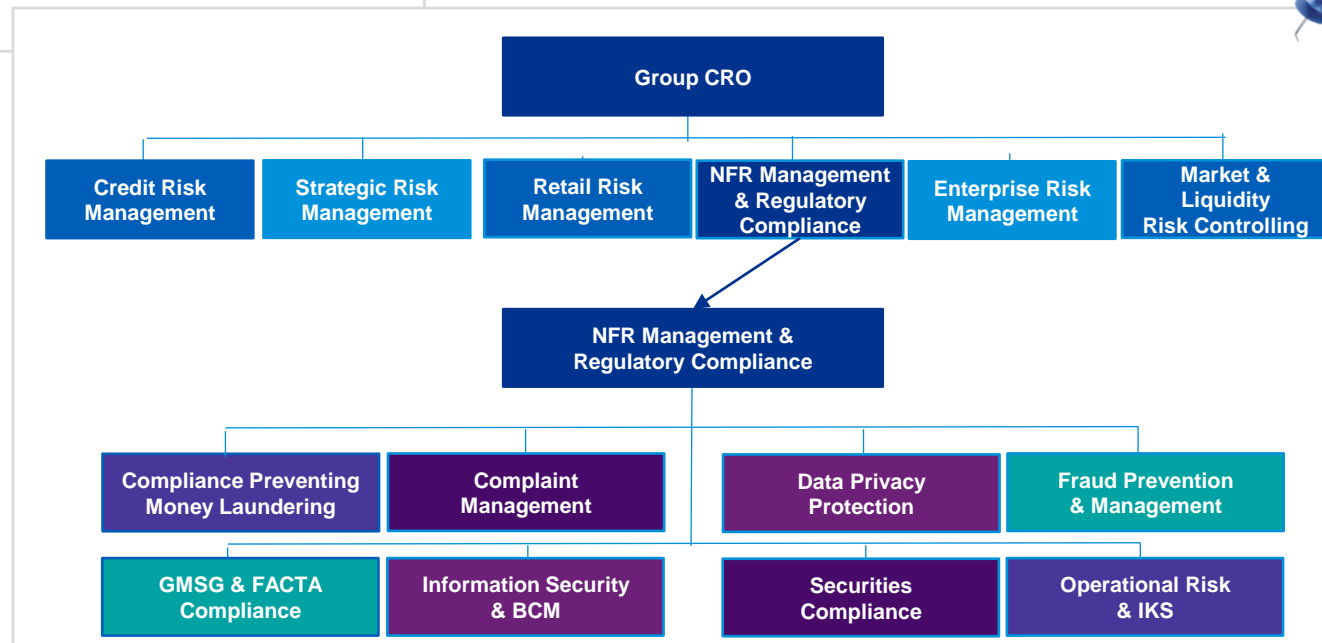
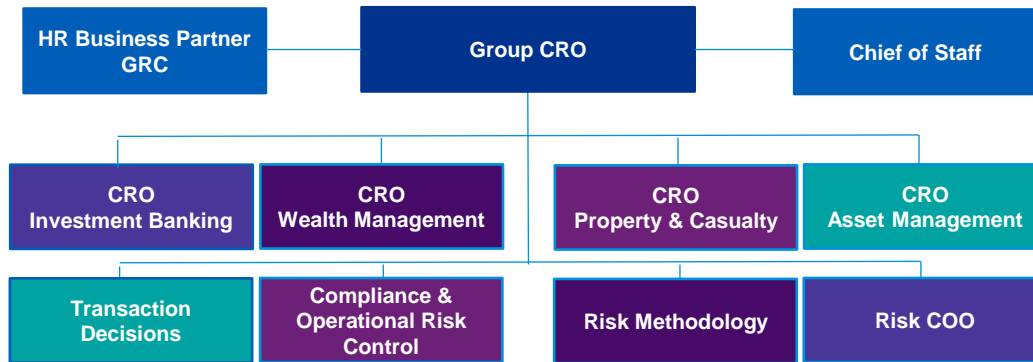
*Alcuni esempi sono riportati nella slide successiva*

C



- **Model A** – attualmente il più utilizzato; le altre funzioni specialistiche appartenenti alla 2° LoD (legal, outsourcing, CISO...) collocate in diversi dipartimenti (e.g. COO)
- **Model B** già implementato da alcuni istituti; e.g. T. già integrato all'interno delle funzioni appartenenti alla 2° LoD (alter funzioni quali legal, outsourcing restano al di fuori)
- Sono presenti alcune banche che per prime hanno incluso gli NFR topics in una unità indipendente (**Model C**); l'integrazione delle U.O. NFR/Compliance è inoltre un'opzione perseguita

# Quanto appena illustrato, all'estero si sta traducendo in una vera e propria revisione dell'assetto organizzativo, di ruoli e responsabilità della funzione ORM (2/2)



# Alcuni esempi di attività in cui la funzione ORM è stata recentemente coinvolta

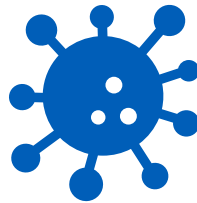


**Risk assessment / Analisi di scenario per l'analisi delle implicazioni della guerra Russia - Ucraina**



**Focused Risk Assessment (e.g. deep dive su aree di business «critiche» / oggetto di esternalizzazione)**

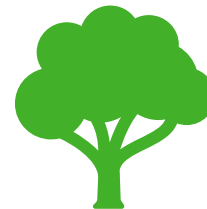
**Analisi dei profili di rischio emergenti a fronte della Pandemia Covid-19 e coinvolgimento in tavoli di gestione della crisi**



**Revisione in ottica «risk based» del sistema di controlli interni**



**Analisi / challenge dei rischi operativi e reputazionali derivanti da progetti speciali (e.g. M&A)**



**Tavoli di lavoro interfunzionali per lo sviluppo del framework ESG**



# Key takeaways

- 1** **Semplificazione dei requisiti regolamentari standard e parallelo ampliamento dello scope della funzione ORM, con conseguente avvicinamento del ruolo del Head of ORM a quello di «portfolio manager» per i «Non Financial Risk»**
- 2** **Maggiori connessioni e interlocuzioni con le altre funzioni aziendali (e.g. BCM, IT Governance & Security, ecc.)**
- 3** **Convergenza dei framework di risk management verso sistemi integrati**
- 4** **Maggiore necessità di dati (oggettivi), di strumenti e tecniche di elaborazione degli stessi per supportare al meglio il business e i processi di decision making anche in ottica strategica**



[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)



[kpmg.com/app](https://kpmg.com/app)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2022 KPMG Advisory S.p.A., an Italian limited liability share capital company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.