

Università degli Studi di Napoli Federico II

Risk Management e Risk Governance

Componenti del processo e competenze delle attività di
gestione e controllo dei rischi

Emérico Amari

Partner Macfin Management Consultants

Regional Director PRMIA Italia

Aprile 2011

- Definizioni
- Ruoli e responsabilità nella gestione dei rischi
- La Risk Governance
- Il posizionamento organizzativo della Funzione di Risk Management
- Il Chief Risk Officer (CRO)
- Alcuni benchmark organizzativi

* * * * *

- Cenni su PRMIA – Professional Risk Managers' International Association

DEFINIZIONI

CORPORATE GOVERNANCE

“...the system by which companies are directed and controlled ”

Financial aspect of the corporate governance
The Cadbury Report 1992

L'insieme delle regole, delle relazioni, dei processi e dei sistemi che definiscono i rapporti tra le funzioni e gli organi aziendali.

Garantire un' **equilibrato ed efficiente governo** dell'azienda ed un **coerente sistema di controllo** della stessa.

Integrare Corporate Governance e Risk management in un disegno unitario ed armonico con l'obiettivo di creare valore nel rispetto di tutti gli interessi in gioco: gli azionisti (di maggioranza e minoranza), dipendenti, clienti, fornitori, creditori.

RISK GOVERNANCE

...una possibile definizione

La componente della Corporate Governance finalizzata a definire i rapporti tra gli organi e le funzioni deputate all'assunzione dei rischi ed alla loro gestione.

Assicura trasparenza e consapevolezza ai processi di assunzione dei rischi e pone in essere efficaci strumenti per la loro gestione (misurazione, mitigazione, trasferimento, contenimento, correlazione ...).

Persegue l'obiettivo di ottimizzare il rapporto rischio/rendimento.

**RUOLI E
RESPONSABILITA'**

Risk Management - *Ruoli e responsabilità*



Consiglio di Amministrazione

Definisce le **strategie** e gli **obiettivi aziendali**.
Definisce i livelli di rischio tollerabile (complessivo e per tipologia).

**Indirizzo
Strategico**

Definisce l'**assetto organizzativo** (responsabilità, poteri, sistema di controllo interno, sistema di gestione dei rischi, ...).

**Impostazione
Organizzativa**

Verifica che il management ponga in essere un **adeguato sistema** di RM e che garantendo un adeguato **flusso informativo** nei confronti del Consiglio.

Supervisione

Osservazioni

Il Consiglio deve essere composto in maniera tale da assicurare la **necessaria attenzione** al processo di RM ed alla sua efficacia

- ✓Adeguate competenze professionali;
- ✓Mezzi e poteri adeguati ad indagare su ogni argomento importante;
- ✓Conoscenza pratica dell'attività aziendale e dell'ambiente interno;
- ✓Canali di comunicazione efficaci con gli organi e con le funzioni di controllo.

Le responsabilità - *il Management*

Il management

Il management è responsabile di **tutte le attività** di una azienda compreso il processo di RM.

Ai diversi livelli manageriali corrispondono **diversi poteri e diverse responsabilità** nella gestione del RM.

Il **CEO** è responsabile di attuare e gestire il sistema di RM.

Il **CEO** deve vigilare su tutti gli elementi del RM:

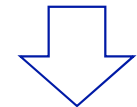
- ✓ assicurando guida e direzione al senior management;
- ✓ incontrando periodicamente il senior management per conoscere il rischio inerente, le risposte al rischio, i miglioramenti necessari nel sistema di controllo.

**Attuazione
dell'ERM**

**Massimo livello
gerarchico e
responsabilità :
il CEO**

**Vigilanza su tutti
gli elementi
dell'ERM**

... segue ...



RM le responsabilità - *il Management*

Il management

I **senior manager** delle unità operative sono responsabili della gestione dei rischi relativi alla **propria unità**.

Convertono la **strategia in operazioni**, identificano gli eventi, valutano i rischi e attivano le risposte agli stessi.

Nei limiti delle proprie responsabilità, assicurano che quanto realizzato sia **coerente con il livello di tolleranza** al rischio.

I senior manager spesso assegnano responsabilità su procedure specifiche ai manager.

I **manager** giocano quindi un ruolo ancora più diretto nell'attuare le procedure volta al raggiungimento degli obiettivi della singola unità:

- ✓ esprimono raccomandazioni;
- ✓ monitorano l'applicazione della attività di controllo.

Gestione dei rischi a tutti i livelli della struttura

Ciascun manager è responsabile verso i superiori gerarchici per la parte di ERM di sua competenza, come il **CEO** lo è verso il **Consiglio di Amministrazione**.

Risk Management

La funzione **Risk Management** definisce e implementa le metodologie di misurazione dei rischi aziendali, monitora il continuo rispetto dei livelli di rischio definiti e l'adeguatezza del sistema di misurazione dei rischi.

- ✓ Concorre alla **individuazione** dei rischi aziendali;
- ✓ Concorre alla **definizione ed alla implementazione delle metodologie** di misurazione dei rischi tecnici (Mercato, Credito ed altri) e di valutazione di quelli operativi;
- ✓ Convalida i **flussi informativi** necessari ad assicurare tempestività nel controllo delle esposizioni ai rischi e nella rilevazione di anomalie operative;
- ✓ Produce un sistematico reporting previsionale e consuntivo sull'esposizione ai rischi con livelli informativi differenziati per destinatario (del responsabile unità operativa ... al Consiglio di Amministrazione);
- ✓ Verifica la coerenza delle scelte e dei risultati ottenuti con i profili di **rischio - rendimento** definiti dal Consiglio di Amministrazione supportando quest'ultimo nella definizione di obiettivi e strategie;
- ✓ Verifica la aderenza dei modelli di misurazione dei rischi con l'operatività effettivamente svolta e **propone eventuali adeguamenti** degli stessi;
- ✓ Si **coordina** con le altre funzioni di controllo (Internal Audit e Compliance) per lo scambio di informazioni e per la pianificazione e la realizzazione delle attività di verifica.

Le responsabilità - le funzioni di controllo

Internal Audit

L' **Internal audit**, nell'ambito della verifica dell'intero sistema di controllo interno, monitora l'effettivo funzionamento del sistema di gestione dei rischi e l'adeguatezza dello stesso in termini di:

- ✓ completezza;
- ✓ efficacia;
- ✓ efficienza.

**Verifica
indipendente del
sistema di
gestione dei
rischi**

Compliance

La funzione **Compliance** :

- ✓ collabora con la funzione Risk management nella definizione delle metodologie di misurazione dei rischi di propria competenza condividendo le aree di maggiore esposizione al rischio;
- ✓ valuta i rischi di propria competenza (rischi di non conformità alle norme, rischi legali ...) e propone misure idonee alla loro gestione e contenimento;
- ✓ struttura flussi informativi e di reporting per la condivisione dei risultati con la funzione Risk management.

**Gli obiettivi di
conformità**

Le responsabilità - le funzioni di controllo

Collegio Sindacale

Il **Collegio sindacale** supervisiona e valuta il sistema di gestione dei rischi (ed il sistema di controllo interno).

Riceve informazioni:

- ✓ dall'Internal Audit sulla effettiva attuazione del sistema di gestione dei rischi, e sull'idoneità dello stesso a conseguire il livello di rischio complessivo definito accettabile;
- ✓ dal Risk Manager sullo stato dei principali rischi aziendali.

**Supervisione
e valutazione
indipendente**

Revisori esterni

I revisori esterni forniscono al management ed al Consiglio di amministrazione un **punto di vista obiettivo e indipendente** sul bilancio e sui processi organizzativi di produzione del **reporting finanziario**.

Forniscono **informazioni utili** al management sull' adeguatezza del sistema dei controlli interni.

Le responsabilità - *Le altre funzioni*

Direttori finanziari

Il **CFO**, i **controller** ed i loro collaboratori concorrono in modo rilevante alla identificazione ed alla corretta rappresentazione dei rischi.

Le loro attività intersecano in senso orizzontale e verticale tutte le unità operative aziendali.

Hanno una diretta responsabilità nell'assicurare l'attendibilità del sistema di reporting aziendale e delle comunicazioni finanziarie (bilanci).

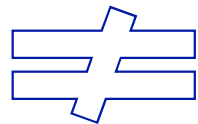
**Gli obiettivi di reporting:
il CFO**

Lo staff

Tutto il **personale**, in misura correlata alle proprie mansioni partecipa al processo di identificazione, rilevazione e gestione dei rischi

La responsabilità diffusa a tutta la struttura

...tutto **il personale**, in misura correlata alle proprie mansioni partecipa al processo di identificazione, rilevazione e gestione dei rischi

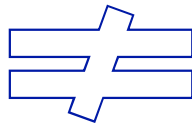
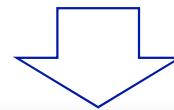


FUNZIONI

RESPONSABILITA'

MANSIONI

ATTIVITA'



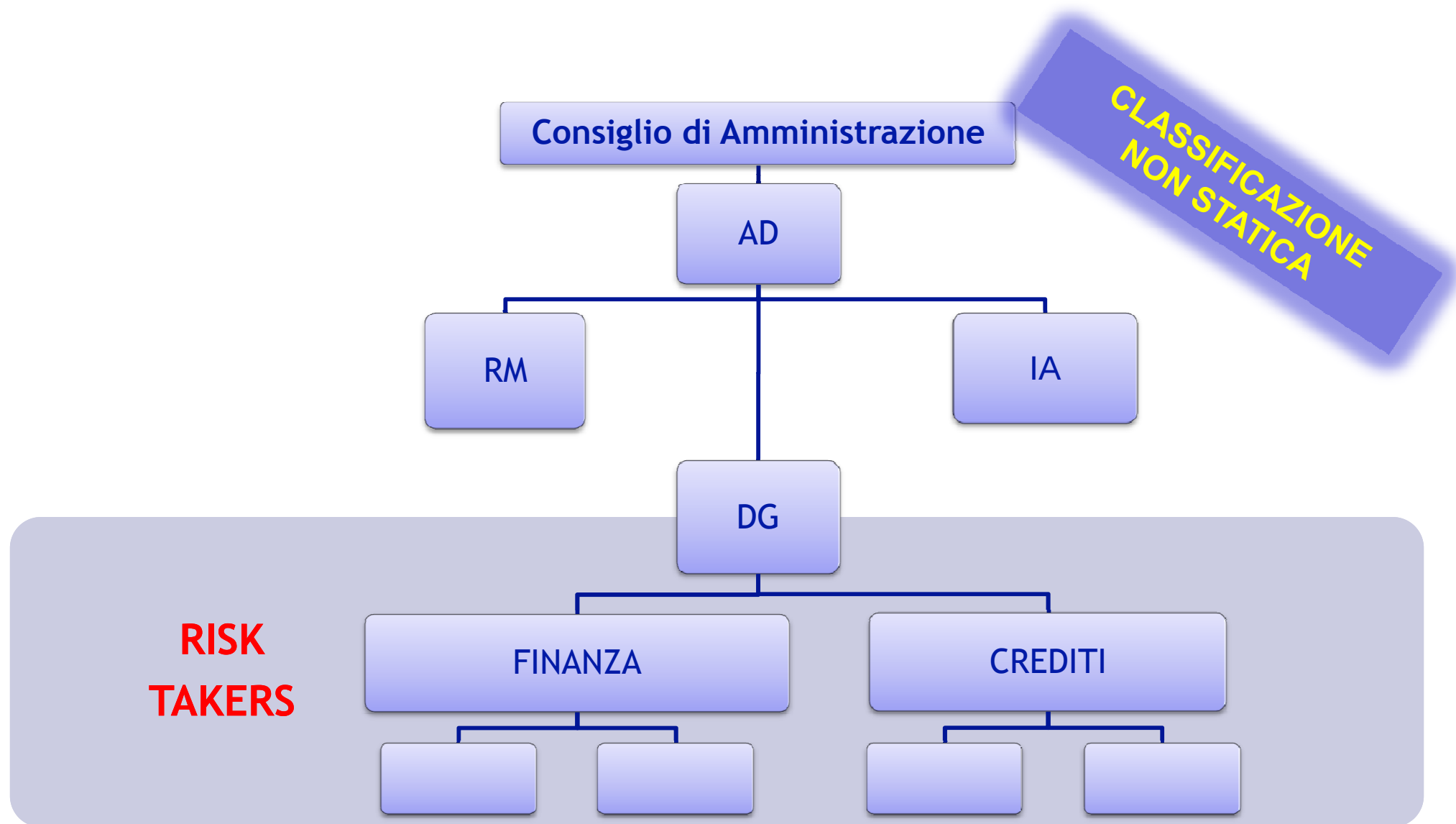
RUOLI NEL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT

RISK TAKER

Sono i soggetti che
nell'ambito delle varie
funzioni aziendali
assumono i rischi.

RISK ANALYST

Sono i soggetti che
svolgono compiti di
**supervisione, vigilanza
e verifica** sui rischi.



*La qualità della Risk governance è intrinsecamente **collegata** con l'articolazione dei poteri (accentrati o diffusi), la distribuzione delle responsabilità nelle unità organizzative*

**Cambiano
i poteri**



**Cambiano le
responsabilità**



**CAMBIA LA RISK
GOVERNANCE**

Và in ogni caso garantita la separazione tra le funzioni operative che assumono i rischi (RISK TAKERS) e le funzioni che li misurano e li controllano (RISK ANALYST)

Riassumendo - *le variabili rilevanti*

In ogni azienda il processo di Risk Management deve essere incardinato in una **coerente struttura organizzativa** che:

**assegni chiaramente i ruoli e responsabilità
nel processo di gestione del Rischio**

**definisca una struttura dei poteri
chiara ed equilibrata**

Dimensioni aziendali

Skills professionali

**Distribuzione dei poteri
delegati**

Sistemi informativi

Livelli di comunicazione

**Efficacia delle funzioni di
controllo e monitoraggio**

Competenze e attitudini del RM

- Aspetti quantitativi
- Strumenti del mercato dei capitali
- Metodologie di misurazione dei rischi (credito, controparte, mercato, operativo, assicurativi, ecc.)
- Strumenti informatici e data processing/quality
- Processi aziendali di “risk taking”
- Normative di vigilanza prudenziale

* * * * *

- Autorevolezza e leadership
- Indipendenza
- Etica

**IL POSIZIONAMENTO
ORGANIZZATIVO
DELLA FUNZIONE**

Il posizionamento della funzione di Risk management

Previsioni normative

CONSOB

BANCA D'ITALIA

Regolamento congiunto
ottobre 2007

- ✓ La funzione deve esser dotata dell'**autorità**, delle **risorse** e delle **competenze** necessarie per lo svolgimento dei propri compiti;
- ✓ Il responsabile della funzione **non** deve essere **gerarchicamente subordinato** ai responsabili di altre funzioni;
- ✓ Il responsabile della funzione deve essere **nominato** dall'organo con funzione di gestione, d'accordo con l'organo di supervisione strategica, sentito l'organo con funzioni di controllo;
- ✓ La funzione **riferisce direttamente** agli organi aziendali;
- ✓ La funzione deve essere **separata**, sotto un profilo organizzativo, dalle altre funzioni di controllo.

ISVAP

Regolamento n.20
marzo 2008

- ✓ La collocazione organizzativa della funzione è lasciata alla **autonomia** delle imprese, nel rispetto del principio di **separatezza** tra funzioni operative e di controllo;
- ✓ La funzione di risk management risponde **all'organo amministrativo**;
- ✓ La collocazione organizzativa della funzione di risk management deve essere tale da **non dipendere** da funzioni operative.

Il posizionamento della funzione di Risk management

Cosa si desume dalle previsioni delle Autorità

Autorevolezza

Per imporre una coerente modalità operativa all'intera struttura e per implementare eventuali miglioramenti nel sistema di ERM.

Dotazione di Risorse

Essere dotata di risorse (economiche e di personale) adeguate ai compiti della funzione.

Autonomia

Non deve essere gerarchicamente sottoposta a funzioni operative per garantirne la libertà di giudizio.

Elevato posizionamento

Deve riportare direttamente al Consiglio di Amministrazione ed agli organi di controllo.

**IL CHIEF RISK
OFFICER**

Il Chief Risk Officer (CRO)

Una serie di fattori interni all' azienda o del mercato di riferimento ...



*.... valorizzano il ruolo del Risk Management e la consapevolezza del suo contributo alla **creazione di valore** per l'azionista*

Il Chief Risk Officer (CRO)

RISK MANAGER



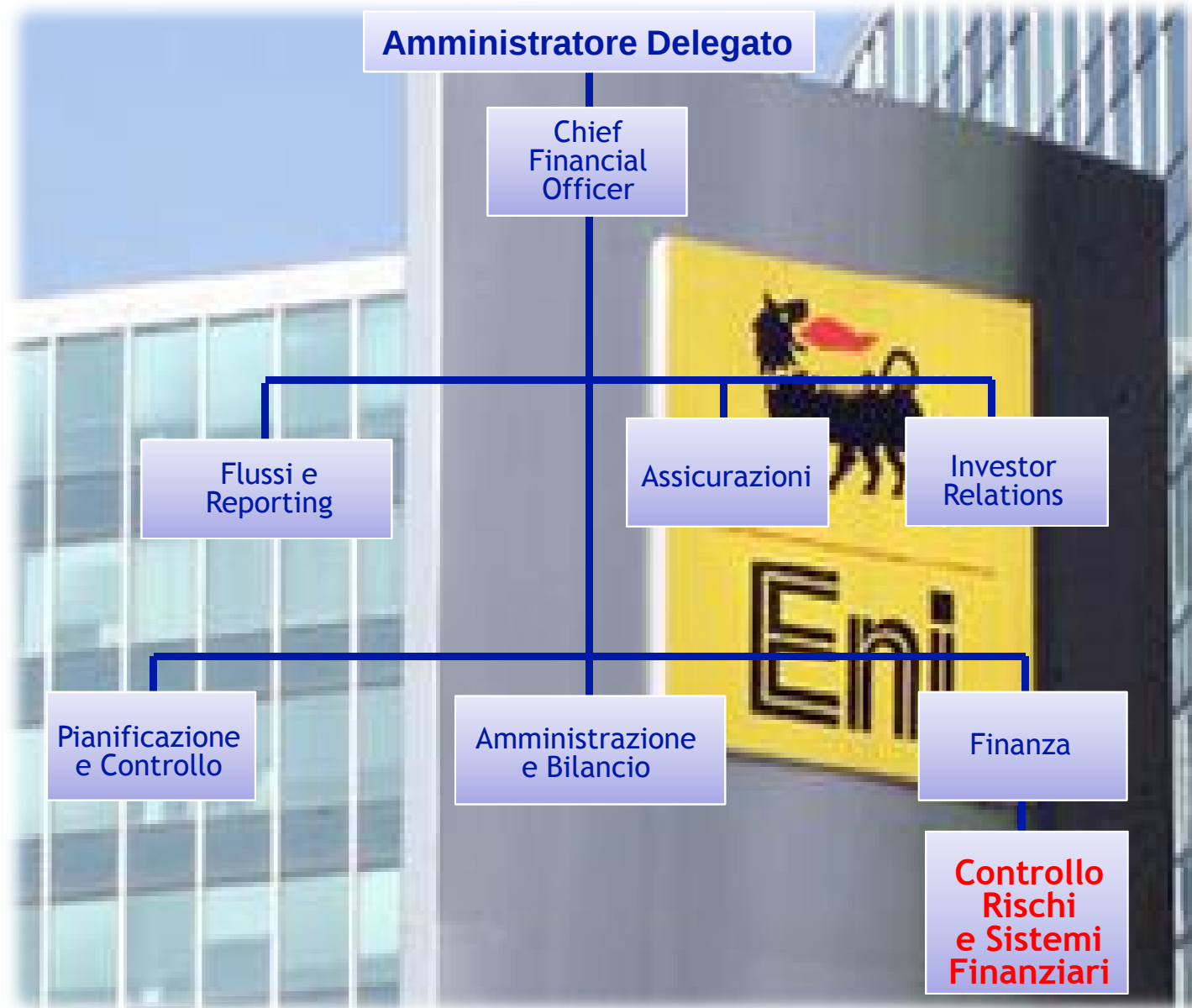
CHIEF RISK
OFFICER

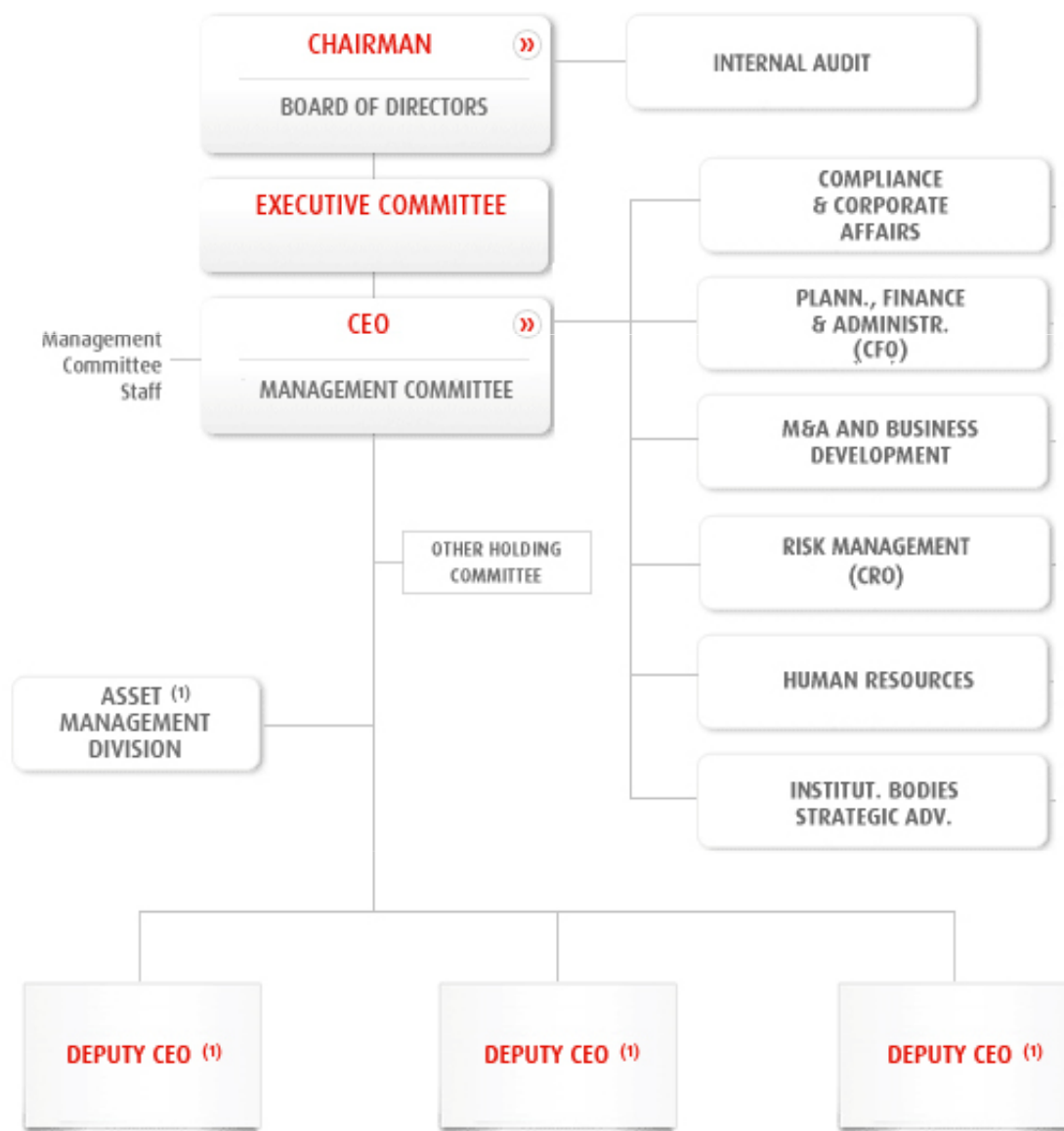
La funzione evolve da un ruolo di “misuratore” parallelo ai processi di business (RM) ad un ruolo di partecipazione sistematica ed indirizzo (CRO)

CHIEF RISK OFFICER

- ✓ Racchiude sotto **un'unica responsabilità** compiti di pianificazione, controllo di gestione e di risk management;
- ✓ Partecipa al **processo di business** (pianificazione, selezione e governo dei rischi) assicurando una **generale coerenza** tra gli obiettivi definiti ed i risultati conseguiti;
- ✓ Fornisce **supporto tecnico** agli organi di vertice ed al CDA per la formulazione di obiettivi, piani strategici ed operazioni significative;
- ✓ Amministra **in maniera dinamica** i limiti di rischio tra le diverse linee di business;
- ✓ Contribuisce al processo **decisionale**;
- ✓ Ha un ruolo chiave nella **creazione del valore** e nel raggiungimento degli obiettivi di **rischio rendimento**.

BENCHMARK ORGANIZZATIVI



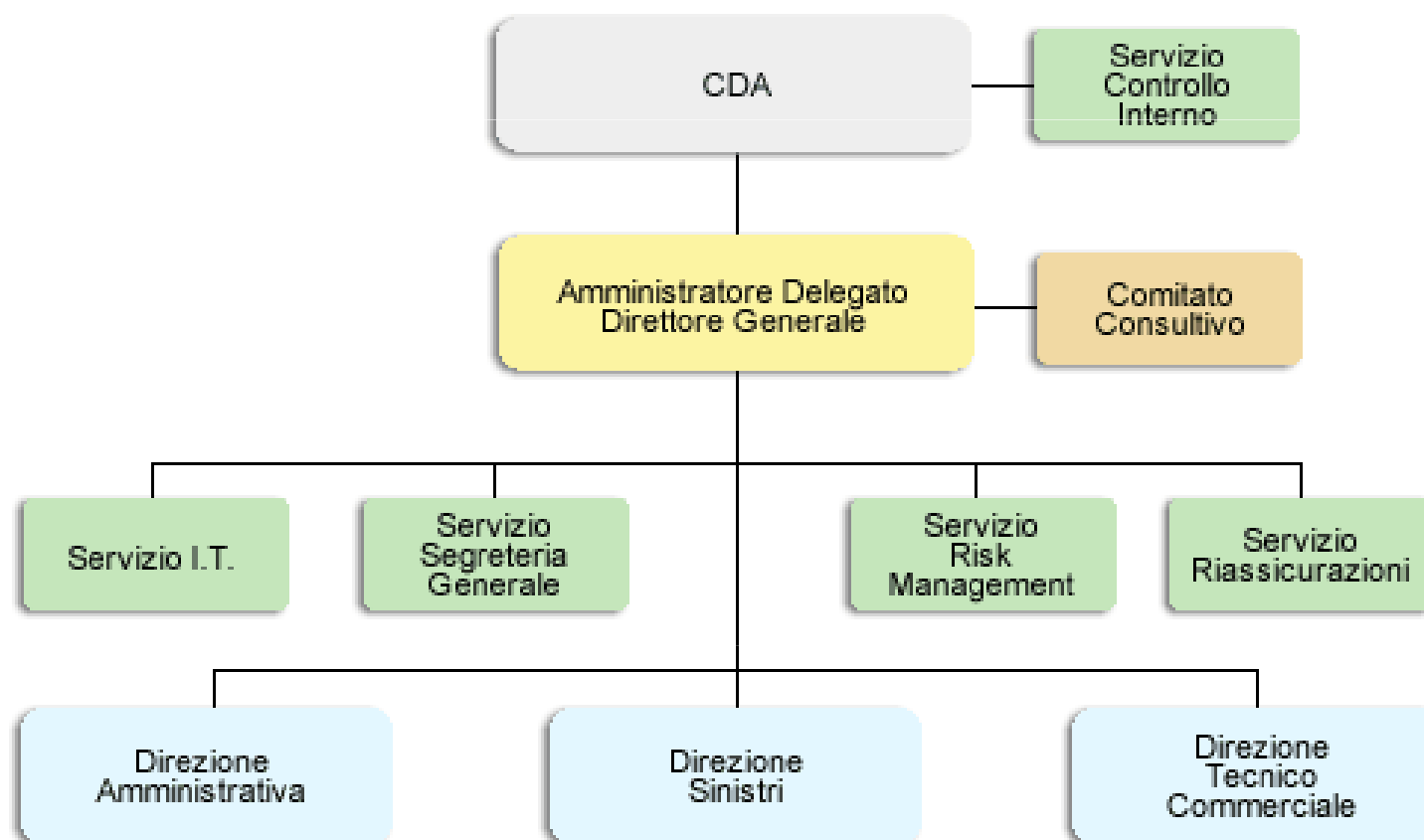


RISK MANAGEMENT

La Direzione, retta dal Chief Risk Officer (CRO), è responsabile dell'ottimizzazione della qualità dell'attivo del Gruppo e della minimizzazione del costo del rischio, attraverso l'indirizzo strategico e la definizione delle politiche di gestione dei rischi e dei criteri per la valutazione, gestione, misurazione e monitoraggio degli stessi.

Alla Direzione è affidato il presidio della coerenza dei sistemi di controllo dei rischi sia a livello di Gruppo che di singola Entità, la gestione delle attività creditizie di competenza della Capogruppo, il monitoraggio dell'andamento dei singoli tipi di rischio per la Capogruppo e le Entità, le funzioni di market risk management, operational risk management nonché il consolidamento dei rischi complessivi.

Ordinamento Organizzativo



CENNI SU PRMIA

PRMIA: caratteristiche generali dell'associazione

- Associazione professionale “not-for-profit” gestita su base volontaria
- Missione: fornire un forum libero ed aperto per la promozione degli standard e delle metodologie di gestione dei rischi
- Membri provenienti da tutti i segmenti della finanza e da altri settori dell'industria
- Codice di Best Practice ed Etico
- Cultura della collaborazione:
 - Esperienza dei membri stessi utilizzata per lo sviluppo di strumenti formativi
 - Partnerships con università ed altre associazioni professionali

Sito internet: www.prmia.org

- Iscrizioni in rapida crescita:
 - 2005** - 22,000
 - 2006** - 30,000
 - 2007** - 41,000
 - 2008** - 55,000
 - 2009** - 60,000
 - 2010** – 65,000
- 185 paesi, oltre 60 Chapters
- Oltre 150 incontri annuali
- Soci provenienti da oltre 4.000 organizzazioni, sia pubbliche che private

- Favorire il confronto sul RM tra soggetti di culture e settori diversi tramite eventi ed il canale telematico
- Accrescere la sensibilità sul RM a livello mondiale ma operando localmente, sia sui paesi evoluti che in quelli meno industrializzati
- Fornire un forum di discussione con incontri, gruppi di studio ed altre iniziative
- Produrre e pubblicare materiale di ricerca a livello mondiale
- Organizzare programmi di certificazione (PRM ed Associate PRM) per coloro che volessero consolidare ed ampliare le proprie conoscenze ai fini della crescita professionale
- Fornire formazione specialistica pubblica ed “in-house”
- Sviluppare standard comuni nel RM



- ❑ 5 libri
- ❑ Più di 40 grandi autori
- ❑ Disponibile sia in copia elettronica che stampata
- ❑ Materiale gratuito aggiuntivo tra cui standards, case studies e pubblicazioni sul website di PRMIA

- Volume I (Esame I del PRM)
 - Teoria Finanziaria ed Applicazioni
 - Strumenti Finanziari
 - Mercati Finanziari
- Volume II (Esame II del PRM)
 - Fondamenti di matematica & statistica per il RM
- Volume III (Esame III del PRM)
 - Metodologie di misurazione dei rischi
- Il materiale per l'Esame IV del PRM (best practices, standards e case studies) è reperibile sul sito web di PRMIA

La certificazione PRM – Cosa fornisce

- Valuta le capacità e il livello di conoscenza degli elementi tecnici richiesti per operare nel financial risk management
- Analisi degli aspetti di etica e risk governance attraverso case studies
- Una solida base di preparazione per i RM operanti nel Settore Finanziario
- Un percorso di “best practice”
- Elementi pratici per l’analisi e misurazione dei rischi di credito, di mercato ed operativo
- Crediti “cross-over” che sono riconosciuti nell’ottenimento di altre certificazioni

La certificazione PRM - *Crediti riconosciuti*

Esame I	CFA (Chartered Financial Analyst), CIIA (Certified International Investment Analyst), CEFA (European Federation of Financial Analysts Societies), FSA (Society of Actuaries – Fellow), CQF (Certificate in Quantitative Finance), CSI (Canadian Securities Institute - Financial Markets Risk Management Certificate), CAIA (Chartered Alternative Investment Analyst)
Esame II	CFA, CIIA, CEFA, FSA, CQF, ASA (Society of Actuaries – Associate)
Esame III	Nessuno
Esame IV	Associate PRM

Tutti gli esami consistono in un test svolto presso un terminale informatico

- Quasi 4.500 sedi di esame (Network Pearson) in più di 140 paesi
- Centri d'esame monitorati
- Non è ammesso introdurre materiale di studio nelle sedi di esame – sono forniti in loco una calcolatrice on-line ed un quaderno per gli appunti
- Svolgimento in qualsiasi giorno lavorativo dell'anno
- Un sistema di prenotazione di esame user-friendly
- Flessibilità totale – con preavviso di 24 ore è possibile variare la data dell'esame
- Le statistiche sui risultati degli esami sono utilizzate per migliorare la qualità delle domande

Il parere dei professionisti del RM sull'esame PRM

“The PRM qualification is one of the best things that PRMIA has done for the risk profession.”

David French, Bank of America, London

“I expect that over time it will be obligatory to anyone who aspires to a Head of Risk position to qualify as a PRM”

Kalyan Sunderam, Chief Risk Officer and Deputy CEO, Bahraini Saudi Bank, Bahrain

“The PRM Certification Training Program is a key initiative that will help advance risk management capabilities and promote sound risk management practices in Singapore”

Ng Nam Sin, Executive Director (Financial Centre Development), Monetary Authority of Singapore

"PRMIA is the international leader in risk management certification and CSI wholeheartedly endorses its PRM designation."

Roberta Wilton, Ph.D, President & CEO, Canadian Securities Institute, Toronto, Canada

“Professional development and certification within our industry is an imperative. Endorsing the PRMIA certification ensures we continue to set industry leading standards for our staff, which directly benefit our clients.”

Dr. Ron Dembo, Founder of Algorithmics

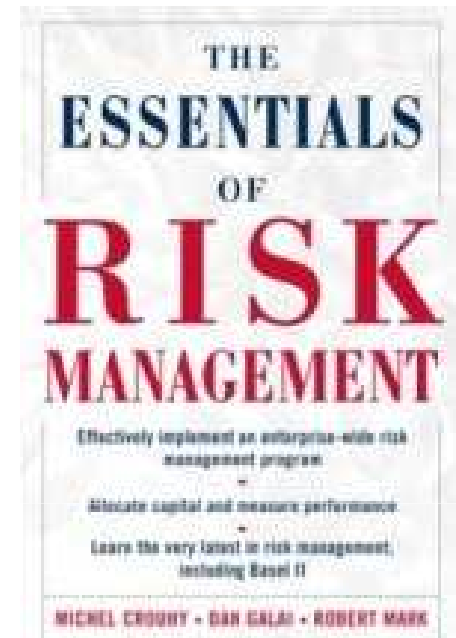
La certificazione di Associate PRM

- Rivolto ad operatori che entrano in contatto per la prima volta con le attività di RM – o coloro che si interfacciano con l'RM – audit, contabilità, compliance, sistemi informativi
- Favorisce la multidisciplinarietà, per ampliare le conoscenze ed evitare che si creino “sylos” di competenze
- Analizza ma non richiede la conoscenza degli algoritmi di calcolo dei rischi
- Meno dettagliato dal punto di vista teorico e matematico rispetto al PRM, l'Associate PRM, copre i concetti chiave del RM
- Valido come credito per l'Esame IV del PRM

La certificazione di Associate PRM

- Consente di avere piena comprensione delle attività fondamentali di RM, di effettuare valutazioni critiche, di determinare le implicazioni e le limitazioni di tali risultati, di avere dimestichezza con situazioni di rischio occorse in passato e di comprendere gli standard professionali ed etici legati a questa professione
- L'esame è basato sul testo dell'Associazione e su documenti disponibili sul sito web di PRMIA
- Ha una durata di 3 ore con 90 domande a risposta multipla. La procedura di iscrizione al test è la stessa previsto per l'esame PRM. Non è richiesta una calcolatrice per l'esame.

**Chi è interessato all'esame PRM o Associate PRM
può visitare il sito www.prmia.org**





www.macfin-group.net

Roma

Via Panama, 92 - 00198 RM
Tel. +39 06 8537721
Fax +39 06 85377240

Milano

Piazza della Repubblica, 10 - 20121 MI
Tel. +39 02 36571900
Fax +39 02 809803