

ANNUAL  
**FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO**  
INCERTEZZA E CONTROLLI: DA ANTITESI A SINTESI  
10, 11 e 12 NOVEMBRE 2020



## Marzo 2020: il vero Dry Run

**Giancarlo Bertolini**  
*Chief Risk Officer, CREDEM*

**ABI** Associazione  
Bancaria  
Italiana

**ABISERVIZI**  
ABI  
FORMAZIONE



## Agenda

- ✓ **Cosa è un Dry Run**
- ✓ **Marzo 2020: il «vero» Dry Run**
- ✓ **Cosa ha funzionato, cosa è risultato migliorabile, cosa abbiamo fatto e cosa faremo**
- ✓ **Lesson Learnt**

## Dry Run: cosa è?

**E' una simulazione che testa l'efficacia operativa di un processo di gestione delle crisi.** L'intento è trasformare processi (come RAF, RRP etc..) da meri «tickbox» regolamentari a strumenti di gestione delle crisi utili al management della banca.

È come una «prova anti-incendio»: nasce **per migliorare l'efficacia operativa del Piano** testandone l'adeguatezza dei processi attivati e la prontezza – in termini di tempistiche e di formazione – degli attori coinvolti.

**!:** **Strumento fortemente sostenuto da BCE e da SRB**

**Settembre 2019: Credem ha eseguito il primo Dry Run sul processo di escalation del Recovery Plan**

### Obiettivi

1

**Verificare se le parti del processo oggetto di dry-run possono essere implementate tempestivamente ed efficacemente in situazioni di crisi.**

Esempi: governance/escalation process, azioni, comunicazione, coordination arrangements.

2

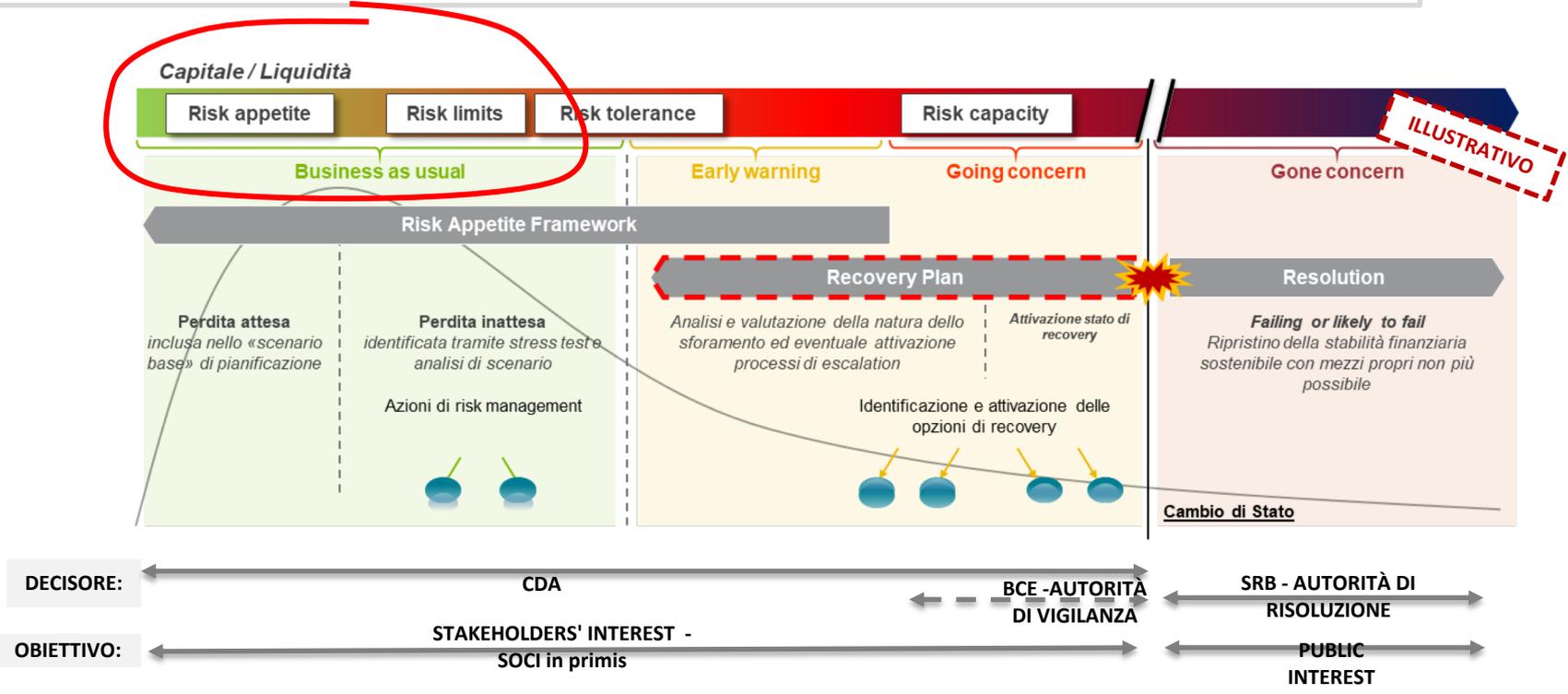
**Formare il personale interessato a raggiungere, testare e mantenere un'adeguata capacità di reazione alle situazioni di crisi (basandosi su un evento simulato).**

3

**Identificare le aree di possibile miglioramento e includere le "lessons learnt" nell'evoluzione del processo in esame.**

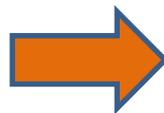
# Marzo 2020: il «Vero» Dry Run

## Risk and Crisis Management framework



## Marzo 2020: il «Vero» Dry Run

- Governance
- Sistema di indicatori e limiti / soglie
- Scenari
- Metodologie e Modelli
- IT & Business Continuity Management



- ✓ Cosa ha funzionato
- ✓ Cosa è risultato migliorabile
- ✓ Cosa abbiamo fatto
- ✓ Cosa faremo



# Governance

## Cosa ha funzionato



- Governance attivata in modo tempestivo ed efficace
- Soddisfatte le numerose richieste di aggiornamento da parte di OdV
- Attivato il Comitato di Crisi previsto nel Business Continuity PLAN poi convocato su base settimanale
- Agito correttamente il processo di escalation

Integrare il processo di escalation per prevedere il coinvolgimento diretto del CdA già agli stadi iniziali

## Cosa migliorare



- Definito un processo di forecasting «bottom up» su base mensile
- Affiancata alla vista forecasting un'ipotesi adverse «top down» elaborata da aree CRO/CFO

Integrare le evidenze della pianificazione con risultanze in condizioni di stress (scenario e sensitivity analysis)

## Cosa faremo



## Cosa abbiamo fatto





## Cosa ha funzionato



## Sistema di limiti e soglie

- Il sistema di indicatori è risultato efficace;
- I profile sono stati influenzati in modo significativo dalle operazioni di sostegno in essere.
- Sono scattate alcune soglie di Risk appetite e alcuni limiti gestionali, attivando i processi di escalation previsti dai Regolamenti Operativi (sconfini, stop loss ...)

Tempestività del processo di monitoraggio RAF

## Cosa migliorare



## Cosa abbiamo fatto



- Monitoraggio mensile indicatori RAF
- Revisione RAF in corso d'anno

- Istituzionalizzare il monitoraggio mensile anche in condizioni «business as usual»
- Declinare le casistiche per cui il RAF debba essere rivisto in corso d'anno con riferimento al mutamento dello scenario di riferimento

## Cosa faremo



Cosa ha funzionato



## Scenari

Gli scenari di stress ICAAP e RAF («Covid free») portavano ad evidenze severe anche rispetto allo scenario verificatosi in pandemia

Modalità e tempistiche di aggiornamento scenari (baseline e di stress)

Cosa abbiamo fatto

Aggiornamento mensile degli scenari di riferimento

- Istituzionalizzare il processo di monitoraggio degli scenari e il relativo processo di aggiornamento
- Ampliare le analisi di sensitivity come principale strumento di stima di impatto.

Cosa migliorare



Cosa faremo



Cosa ha funzionato



## Modelli e metodologie

- Metodologie di stress e di simulazione risultate adeguate.
- Rapidità nella ristima dei modelli (es. IFRS9, Adeguatezza).

- Difficoltà nel cogliere scenari con andamento a V (es. modelli satellite per IFRS9).
- Modelli su volatilità storica (es. Adeguatezza) da ricalibrare
- Velocità e frequenza delle stime di impatto

Cosa migliorare



Cosa abbiamo fatto



**Credito:** gestione del rating nel contesto COVID, review modelli IFRS9 per evitare effetti prociclici  
**Wealth:** review metriche e limiti di adeguatezza clientela  
**Liquidità:** verifiche su impatto moratorie e simulazioni di aumento utilizzi linee committed e uncommitted

Investire in strumenti di simulazione di impatto veloci e flessibili

Cosa faremo



## IT & Business Continuity Management

Cosa ha funzionato



81% dei dipendenti in smart working già nella settimana del 23 marzo, grazie a infrastrutture già presenti in azienda :

- dotazione di smartphone aziendale per tutti i dipendenti
- infrastruttura VPN adeguata per sostenere il traffico di 6.000 persone
- utilizzo molto capillare dei notebook e abilitazioni SW
- Suite Google, in particolare Hangouts e Meet già molto utilizzata nel Gruppo e con la clientela per video call
- estensione dello smart working , già ampiamente utilizzato, a tutto il Gruppo grazie anche ai provvedimenti governativi per gestire l'emergenza

I principali interventi IT effettuati sono stati

- digitalizzazione dei rimanenti processi che necessitavano di materialità documentale
- interventi necessari ad adempiere ai vari DPCM per quanto riguarda l'erogazione dei crediti

Casistica Pandemia già presente nel Piano di Continuità Operativa ma aveva come riferimento precedenti Pandemie per le quali le cure erano disponibili.

Aggiornamento del piano di continuità operativa con le linee guida per gestire eventi pandemici prendendo a riferimento quanto fatto per Covid 19.

Cosa migliorare



Cosa faremo



Cosa abbiamo fatto



## Lesson learned

Il vero Dry Run cui abbiamo sottoposto i nostri processi di governance ha messo in evidenza la centralità di alcuni punti fondamentali:

- Interconnessione tra i diversi processi di «gestione della crisi»
- Processi di monitoraggio tempestivi (risulta preferibile accostare una logica «quick and dirty» ad una «slow and perfect»)
- Dashboard di indicatori di riferimento significativi e reattivi
- Strumenti di simulazione
- Definizione di più scenari di riferimento e di analisi di Sensitivity