

ANNUAL

FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO



INCERTEZZA E CONTROLLI: DA ANTITESI A SINTESI

10, 11 e 12 NOVEMBRE 2020

I Controlli sul Processo del Credito: l'esperienza di un gruppo paneuropeo

Fernanda Ronchi

UniCredit SpA - Group Credit Risk Reporting, Control Assessment & Structured Entities

ABI Associazione
Bancaria
Italiana

ABISERVIZI  **ABI**
FORMAZIONE



I controlli sul processo del credito

- La gestione del rischio di credito è uno dei pilastri dell'attività bancaria
- Considerando la continua evoluzione del contesto di mercato e del contesto normativo, le banche sono chiamate a valutare, e se del caso a modificare, il processo di gestione del rischio di credito così da prevenire l'aumento del rischio stesso ed assicurare la compliance con la normativa
- Per una efficace gestione del rischio di credito devono essere posti in essere, oltre ai controlli di primo livello, ulteriori controlli condotti dalle funzioni di secondo e terzo livello

Funzioni coinvolte nei controlli sul processo del credito

- Funzioni di primo livello - "first line of defence"
- Funzioni di secondo livello – "second line of defence"
- Funzioni di terzo livello – "third line of defence"

I controlli di primo livello

I controlli di primo livello:

- sono indispensabili per una corretta e consapevole gestione del rischio di credito
- si svolgono nel continuo e sono agiti su processi e procedure IT
- sono effettuati dalle unità operative o sono insiti nelle procedure IT
- si raggruppano in due categorie:
 - controlli operativi: ogni operatore è tenuto a eseguire accuratamente tutti i controlli di primo livello di propria competenza
 - controlli gerarchici: controlli svolti dal responsabile di una determinata funzione sulle attività effettuate dagli appartenenti alla funzione stessa ("four eyes principle")

Linee guida EBA datate 26 settembre 2017

"...Business lines are the first line of defense.

They take risks and are responsible for their operational management directly and on permanent basis.

For this purpose, business line should have appropriate processes and controls in place that aim to ensure that risks are identified, analyzed, measured, monitored, reported ..."

I controlli di secondo livello

I controlli di secondo livello:

- sono controlli di conformità
- sono finalizzati al presidio del rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni reputazionali a causa di una operatività non conforme alle disposizioni di vigilanza
- vengono svolti dalle funzioni Risk Management, Compliance e Antiriciclaggio

Linee guida EBA datate 26 settembre 2017: focus su funzione Risk Management

"...Risk management function [...] has responsibility for further identifying, monitoring, analyzing, measuring, managing and reporting on risks [...]. It challenges the implementation of measures by the business lines to ensure that process and controls at the first line of defense are properly designed and effective..."

I controlli di terzo livello

I controlli di terzo livello:

- sono svolti dalla "third line of defence": Internal Audit
- sono mirati a verificare che:
 - i controlli di primo livello siano corretti ed efficaci
 - i controlli di secondo livello siano adeguati a gestire e prevenire i rischi
- mirano a controllare la regolarità dell'operatività e l'andamento dei rischi
- dovrebbero individuare andamenti anomali, violazioni delle procedure e della regolamentazione

Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria – Linee guida datate 8 luglio 2015

"The Internal Audit function should provide independent assurance to the board and should support board and senior management in promoting an effective governance process and the long-term soundness of the bank."

Il progetto "Internal Control Framework on credit activity" – gli obiettivi

Nel 2019 il Gruppo UniCredit ha deciso di lanciare un progetto con l'obiettivo di armonizzare, valutare e se del caso integrare i controlli agiti sul processo del credito dalla prima linea di difesa e dal risk management (in qualità di "second line of defence")

Obiettivi del progetto

- Mappare i controlli agiti sul processo del credito dalla prima linea di difesa e dal risk management
- Valutare i controlli mappati sia in termini di competenza (corretta allocazione tra prima e seconda linea di difesa) che in termini di efficacia
- Procedere alla corretta allocazione dei controlli già agiti
- Efficientare i controlli già agiti ove rilevate "rooms of improvement"
- Implementare nuovi controlli di primo o secondo livello (ove ritenuto necessario)

Il progetto "Internal Control Framework on credit activity" – l'approccio

Nel definire l'approccio, il Gruppo UniCredit ha pensato di:

- focalizzarsi inizialmente sulla capogruppo UniCredit SpA, estendendo alle altre Legal Entity solo in una fase successiva
- dividere il processo del credito in sottoprocessi e ciascun sottoprocesso in fasi
- procedere separatamente all'analisi di ciascun sottoprocesso/fase

Sottoprocessi analizzati

1. underwriting
2. monitoring
3. restructuring
4. workout
5. disposal
6. forbearance

Al sottoprocesso di forbearance - in fase iniziale - non era stata data dignità di sottoprocesso "stand-alone": la forbearance era stata considerata parte del restructuring. Nel corso della progettualità, data la rilevanza acquisita a causa della pandemia, il sottoprocesso forbearance ha acquisito dignità propria

Il progetto "Internal Control Framework on credit activity" – la metodologia

Al fine di raggiungere alcuni degli obiettivi identificati (1. efficientare i controlli già agiti ove rilevate "rooms of improvement" e 2. implementare nuovi controlli di primo o secondo livello ove ritenuto necessario) è stata fondamentale l'individuazione di una metodologia di "risk assessment"

La metodologia individuata è una metodologia risk-based, diversa dalla metodologia già internamente utilizzata sia a fini dell'individuazione e della quantificazione dei rischi di primo e secondo pilastro ICAAP e ILAAP sia da quella utilizzata a fini RAF

Metodologia

La metodologia scelta si basa sulla misurazione di tre pilastri fondamentali

- rischio assoluto
- mitigazioni in essere
- rischio residuo

Il rischio assoluto

Il rischio assoluto è il rischio che ogni attività del sottoprocesso creditizio analizzato incorpora.

Il rischio assoluto è misurato sulla base:

- della probabilità che un certo evento si verifichi
- della gravità delle conseguenze, determinata analizzando gli impatti che l'evento può avere sulle metriche di rischio (LLP, RWA,)

Le mitigazioni in essere

Le mitigazioni sono tutte le attività in essere che concorrono a ridurre/mitigare il rischio (sono valutate in base all'efficacia alle stesse riconosciute):

- presenza di procedure automatizzate
- controlli di primo livello già agiti
- controlli di secondo livello già eseguiti
- attività di formazione
-

Il rischio residuo

RISCHIO RESIDUO = RISCHIO ASSOLUTO – MITIGAZIONI IN ESSERE

Fase pilota

L'underwriting è stato il primo sotto-processo del credito ad essere analizzato (gennaio-giugno 2020):

- 12 le fasi del sottoprocesso che sono state analizzate (v. Allegato 2)
- 35 i rischi associati alle fasi del sotto-processo che sono stati identificati (v. Allegato 3)
- particolare attenzione posta alle fasi ritenute "Covid relevant"

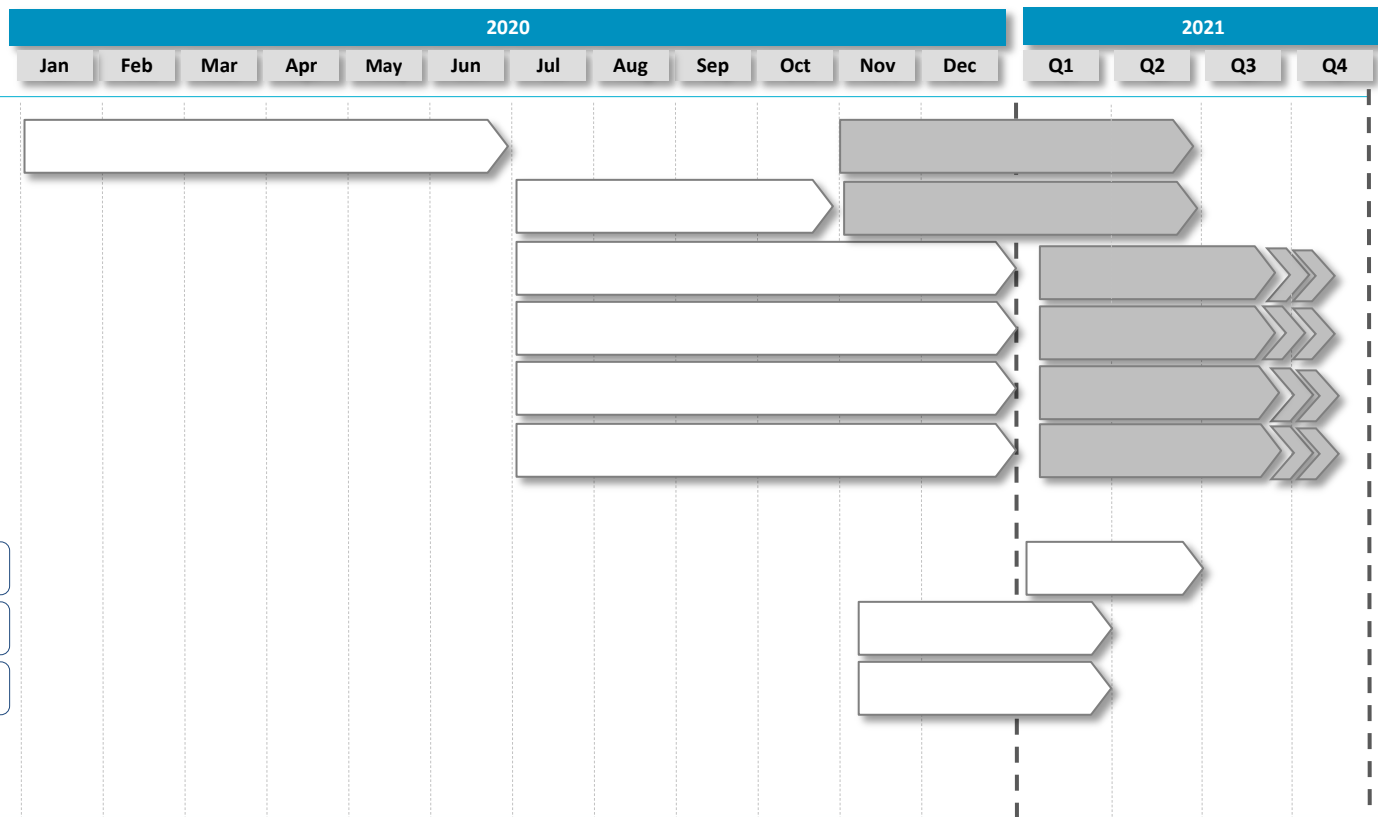
Risultati

- Nessuna duplicazione dei controlli effettuati tra 1° e 2° linea di difesa
- Controlli da riallocare: controlli di primo livello eseguiti dalla seconda linea di difesa
- Nessun nuovo controllo da implementare
- Possibili efficientamenti: identificate alcune aree di miglioramento nei processi e alcuni possibili efficientamenti in termini di procedure IT

assessment

implementation

Attività in corso e prossimi passi



Allegati

Fonti normative

- Direttiva 2013/36/UE (CRD IV) – Artt. 74,88 ecc.
- Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria – Linee guida datate 8 luglio 2015 – "Corporate governance principles for banks" (principi 6,7,8,9 e 10)
- Regolamento UE n. 575/2013 (CRR) – Artt. 189-190-191 ecc.
- Linee guida EBA datate 26 settembre 2017 (EBA/GL/2017/11)
- ECB - SSM supervisory statement on governance and risk appetite – giugno 2016
- Banca d'Italia – Circ. 285 datata 17 dicembre 2013 - 11° Aggiornamento datato 21 luglio 2015 – (Parte I – Recepimento in Italia della CRD IV, Titolo IV – Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi, Capitolo 3 – Il sistema dei controlli interni, Sezione I – Disposizioni preliminari e principi generali e Sezione III – Funzioni aziendali di controllo)

Fasi del sotto-processo underwriting

1. Pre-evaluation
2. Advice and gathering of documentation
3. Credit application – Group's mapping
4. Credit application – Processing of credit application
5. Creditworthiness assessment – Rating assignment
6. Creditworthiness assessment – Rating override
7. Creditworthiness assessment – Analysis of the client and credit application
8. Credit decision
9. Disbursements
10. Post selling – Covenants review
11. Post selling – Institutional/personal guarantees and pledge
12. Post selling – Immovable property collateral review

Rischi associati alle fasi del sotto-processo underwriting

1. Pre-evaluation
 - Incorrect identification of clients and pre-evaluation tickets
2. Advice and gathering of documentation
 - Incorrect acquisition of anagrafic status
 - Missing, incomplete or incorrect documentation
3. Credit application – Group's mapping
 - Incorrect or incomplete mapping of economic groups
4. Credit application – Processing of credit application
 - Proceeding with the credit application towards undesired clients
 - Incorrect or missing request of information from external data sources
5. Creditworthiness assessment – Rating assignment
 - Incorrect rating assignment
 - Outdated rating assignment
6.

(esemplificativo, non esaustivo)