



**MONTE
DEI PASCHI
DI SIENA**
BANCA DAL 1472

Linee Guida EBA in materia di Internal Governance

Presentazione al Comitato Rischi

Marzo 2018

Direzione Chief Risk Officer

OBIETTIVI E FINALITA'

1 . PRINCIPALI NOVITA' IN MATERIA DI INTERNAL GOVERNANCE

2 . RUOLO E COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI APICALI: BILANCIAMENTO DEI POTERI

3 . IL RUOLO DEI COMITATI (ENDO-CONSILIARI): FOCUS COMITATO RISCHI

4. SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI E MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO: FOCUS RISK MANAGEMENT

5. RISK CULTURE E BUSINESS CONDUCT



EBA Final Guidelines on Internal Governance: Obiettivi e Finalità

OBIETTIVI



- ❑ Fornire un **overview generale** rispetto ai requisiti in materia di Internal Governance disciplinati dall'EBA all'interno del documento «*Guidelines on Internal Governance under Directive 2013/36/EU – Final Report*» del 26 Settembre 2017 (EBA/GL/2017/11).
- ❑ In particolare, nel seguito del documento, sono illustrati elementi di dettaglio con riferimento al ruolo e ai modelli di interrelazione applicabili al **Comitato Rischi** e alla **Risk Management Function**, coerentemente con gli standard previsti dal regolatore in ambito Internal Governance.

FINALITA'



- ❑ Stante il livello complessivo di conformità di MPS ai requisiti in materia di Internal Governance e anche alla luce dei recenti interventi effettuati a seguito delle raccomandazioni ricevute da JST/BCE in ambito SREP, all'interno del documento sono indicate alcune **possibili opportunità di rafforzamento del complessivo framework di riferimento** al fine di ottenere benefici nella complessiva interlocuzione con il Supervisore (JST/BCE).



1. Principali novità in materia di internal governance

OVERVIEW CONTENUTI E PRINCIPALI NOVITA'

PRINCIPIO DI PROPORZIONALITA'

RUOLO E COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI E DEI COMITATI

GOVERNANCE FRAMEWORK

RISK CULTURE AND BUSINESS CONDUCT

SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI E MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO

BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

TRASPARENZA



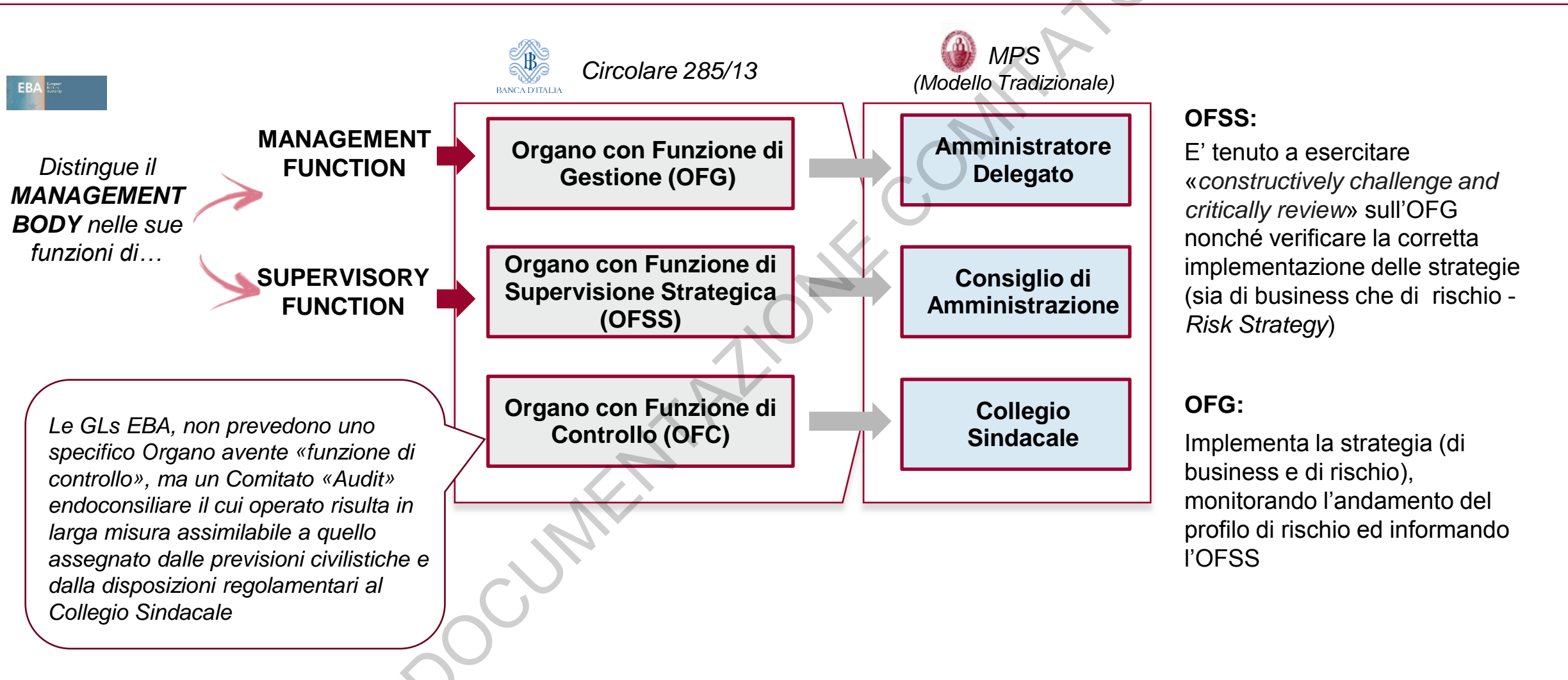
Valutazione di interesse per MPS

HIGHLIGHTS

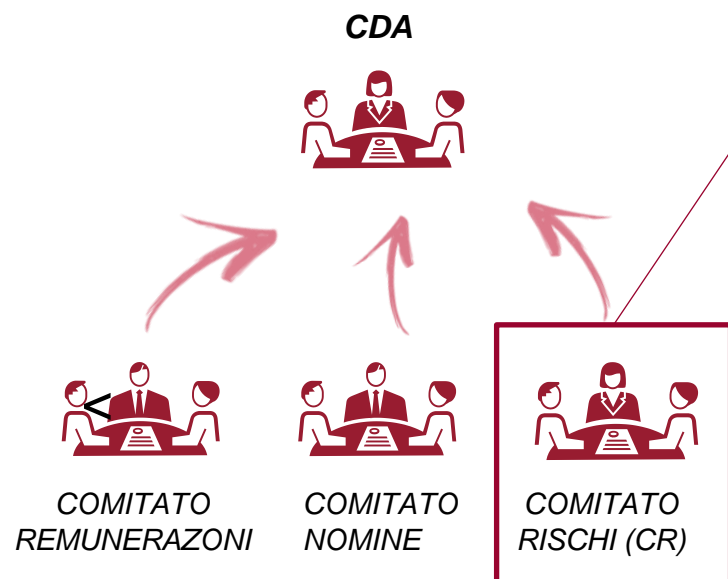
- ❑ Le linee guida mirano ad armonizzare ulteriormente le modalità, i processi e i meccanismi di *governance* interna delle istituzioni in tutta l'UE.
- ❑ Entrata in vigore prevista → 30 giugno 2018



2. Ruolo e composizione degli organi apicali: bilanciamento dei poteri



3. Ruolo dei comitati (endo-consiliari): focus Comitato Rischi (1/5)



Le GLs EBA prevedono meccanismi (i.e. cross-participation) finalizzati a rafforzare la capacità dei Comitati di interagire tra loro in modo appropriato

FOCUS NEXT

Su quali ambiti possono presentarsi opportunità di rafforzamento alla luce delle nuove GLs EBA?

- ❑ Nelle attività di valutazione e supporto al CdA per quanto concerne la complessiva **Risk Strategy** (RAF/RAS)
- ❑ Nelle attività di supervisione dell'implementazione delle strategie sottese ai singoli rischi aziendali (*Capital, Liquidity and other relevant risks*)
- ❑ Nel fornire raccomandazioni su possibili modifiche alla complessiva **Risk Strategy** derivanti da cambiamenti del Business Model, evoluzioni di Mercato, nonché da specifiche raccomandazioni rivenienti dalla Funzione Risk Management
- ❑ Nelle attività di supervisione volte a valutare l'allineamento tra tutti i prodotti e servizi finanziari offerti ai clienti, il Business Model e la complessiva **Risk Strategy** (cfr. normativa EBA POG – Product Oversight and Governance)
- ❑ Nei meccanismi di comunicazione/interlocuzione con le Funzioni Aziendali di Controllo ed in particolare con la Funzione Risk Management



3. Ruolo dei comitati (endo-consiliari): focus Comitato Rischi (2/5)



GLs EBA: RUOLO ATTIVO DEL COMITATO RISCHI IN AMBITO OVERALL RISK STRATEGY



[... The risk committee should at least:

- ...
- **advise and support the management body in its supervisory function regarding the monitoring of the institution's overall actual and future risk appetite and strategy, taking into account all types of risks, to ensure that they are in line with the business strategy, objectives, corporate culture and values of the institution**
- **assist the management body in its supervisory function in overseeing the implementation of the institution's risk strategy and the corresponding limits set**
- ...]

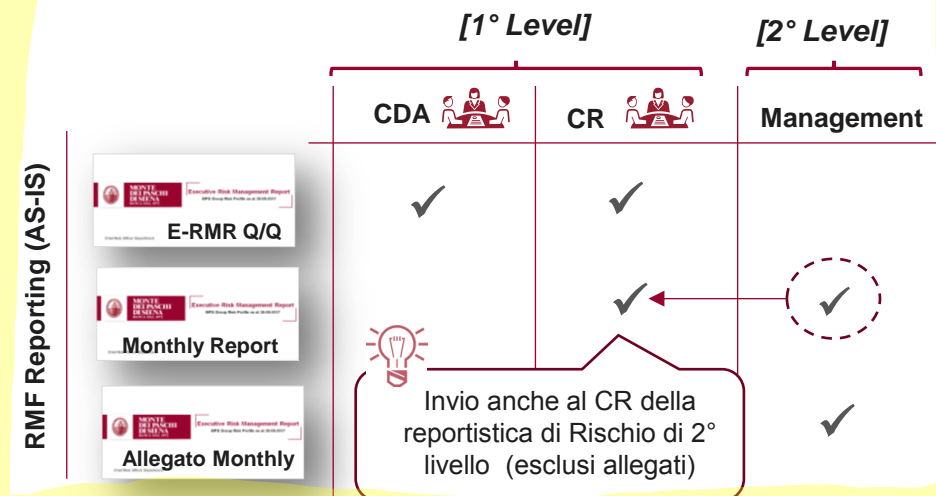
[§ 60 a), b)]

Situazione AS-IS

- ❑ Il CR rilascia un parere sul RAF/RAS prima che la tematica sia discussa dal CdA
- ❑ Il CR è destinatario della medesima reportistica di sintesi (*Executive Risk Management Report - E-RMR*) successivamente presentata al CdA

Opportunità TO-BE

- ❑ Rafforzamento del CR con un ruolo più proattivo e di consulenza al CdA, in riferimento al *Risk Appetite Framework / Statement* (RAF/RAS) → identificazione dei 'focal point' a valere sui processi chiave (RAF/RAS) dove prevedere confronti istituzionali con il CR
- ❑ Rafforzamento degli strumenti informativi/report a disposizione del CR per l'esercizio delle proprie funzioni → reportistica di rischio di maggior dettaglio/frequenza



3. Ruolo dei comitati (endo-consiliari): focus Comitato Rischi (3/5)



GLs EBA: RUOLO ATTIVO DEL COMITATO RISCHI IN AMBITO SPECIFIC RISK STRATEGY

EBA

[... The risk committee should at least:

- ...
- *oversee the implementation of the strategies for capital and liquidity management as well as for all other relevant risks of an institution, such as market, credit, operational (including legal and IT risks) and reputational risks, in order to assess their adequacy against the approved risk appetite and strategy;*

• ...]

[§ 60 c)]

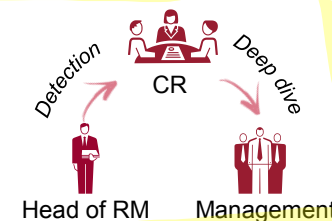
Situazione AS-IS

- ❑ L'AD emana i limiti operativi (*Risk Limits*) distribuendo le deleghe a partire dalle *Risk Tolerance* RAS approvate dal CdA
- ❑ I limiti operativi (*Risk Limits*) sono attualmente calibrati con il fine di segnalare dinamiche di avvicinamento del profilo di rischio ai livelli di *Risk Tolerance* inclusi nel RAS

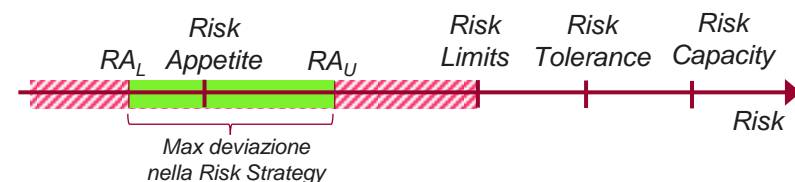
Opportunità TO-BE

- ❑ Rafforzamento dei meccanismi di presidio/ supervisione del CR sull'effettivo perseguimento del *Risk Appetite/ Strategies* da parte del Business rispetto ad un'analisi sull'assunzione di rischio oltre le soglie dei *Risk Limits / Risk Tolerance* attraverso:

- **Fase 1** [già nel 2018]: analisi critica, all'interno dei risk reports destinati al CR, degli scostamenti rispetto al *Risk Appetite*



- **Fase 2** [eventuale nel 2019]: review del sistema di soglie/limiti quale strumento di supervisione della aderenza delle Business Unit alle singole strategie



3. Ruolo dei comitati (endo-consiliari): focus Comitato Rischi (4/5)

ICAAP / ILAAP
ON GOING



GLs EBA: RECOMMENDATIONS ON NECESSARY ADJUSTMENTS TO THE RISK STRATEGY



[... The risk committee should at least:

- ...
- *provide the management body in its supervisory function with recommendations on necessary adjustments to the risk strategy* resulting from, inter alia, changes in the business model of the institution, market developments or recommendations made by the risk management function
- ...
- *review a number of possible scenarios, including stressed scenarios, to assess how the institution's risk profile would react to external and internal events*

• ...]

[§ 60 d), f)]

Situazione AS-IS

- ❑ Il CR è informato in caso di «breach» dei livelli soglia di RAS e di Recovery valutando le proposte dei piani di rientro preliminarmente alla discussione / approvazione da parte del CdA

Opportunità TO-BE

- ❑ Rafforzamento dei meccanismi di coinvolgimento del Comitato Rischi, non solo in ottica 'corrente' (slide 3/5), ma anche in ottica 'forward looking', nel caso di scostamenti prospettici rispetto al *Risk Appetite*
- ❑ Sviluppare ed introdurre, nel reporting dedicato a CR/CD, analisi di scenario prospettico anche sulle singole risk strategy (indicatori di rischio)



Modalità di interlocazione

CR – CRO e dinamica di
feedback fra Risk Management e
Pianificazione



3. Ruolo dei comitati (endo-consiliari): focus Comitato Rischi (5/5)



GLs EBA: PRODUCT OVERSIGHT AND GOVERNANCE ARRANGEMENTS

EBA

[... The risk committee should at least:

- ...
- oversee the alignment between all material financial products and services offered to clients and the business model and risk strategy of the institution¹⁸. The risk committee should assess the risks associated with the offered financial products and services and take into account the alignment between the prices assigned to and the profits gained from those products and services

• ...]

[§ 60 g)]

Situazione AS-IS

- ❑ Non è previsto un sistematico coinvolgimento del CR con riferimento alla *product governance* dei prodotti finanziari, assicurativi e creditizi

Opportunità TO-BE

- ❑ Reporting nei confronti del CR in relazione a *rischiosità / pricing* dei prodotti/servizi alla luce di:
 - (i) entrata in vigore di MIFID2 che disciplina – *inter alia* – la cd. Product Governance per i prodotti finanziari,
 - (ii) futura entrata in vigore (1° ottobre 2018) di medesima disciplina relativa ai prodotti assicurativi (i.e. *Insurance Distribution Directive* - IDD)
 - (iii) linee guida EBA sulla *Product Governance* dei prodotti creditizi (gennaio 2017)
- ❑ Impulso allo sviluppo di un sistema integrato di rendicontazione di rischi / costi / rendimenti su tutte le unità organizzative, in ottica gestionale (unità produttiva / cliente) e non solo regolamentare (prodotti)

RENDICONTAZIONE
RISK BASED



4. SCl e meccanismi di funzionamento: focus Risk Management (1/3)



GLs EBA: RISK MANAGEMENT FUNCTION & DECISION MAKING PROCESS



[... The RMF should be actively involved in all material risk management decisions

- The RMF should provide relevant independent information, analyses and expert judgment on risk exposures, and advice on proposals and risk decisions made by business lines or internal units, ...
- .. The RMF's involvement in decision-making processes should ensure that risk considerations are taken into account appropriately.
- However, accountability for the decisions taken should remain with the business and internal units, and ultimately the management body.

...]

[§ 167, 169, 171]



From Risk Control Function →
to Risk Management Function

Situazione AS-IS

- ❑ Il Responsabile della Risk Management Function (CRO) di MPS partecipa ai comitati gestionali (anche con diritto di voto)
- ❑ Attualmente il Comitato Gestione Rischi (gestionale) è presieduto dal CRO: Comitato non esecutivo/deliberativo

Opportunità TO-BE

- ❑ Adottare meccanismi di funzionamento dei comitati gestionali che rafforzino le valutazioni e i momenti di approvazione contestualmente alla presentazione delle evidenze, analisi /informative predisposte della Funzione Risk Management
- ❑ Eventuali interventi di razionalizzazione/efficientamento organizzativo prevedendo – *inter alia* - l'abolizione del Comitato Gestione Rischi e contestuale:
 - Partecipazione diffusa, senza diritto di voto, di «personale» della Risk Management Function (opportunamente delegati dal CRO) ai comitati gestionali
 - Rafforzamento canali informativi ed interlocuzioni con Comitato Rischi

Segue



MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

4. SCI e meccanismi di funzionamento: focus Risk Management (2/3)



GLs EBA: RISK MANAGEMENT FUNCTION “VETO POWER” & REMEDIAL ACTIONS

EBA

[... The RMF may recommend improvements to the risk management framework and corrective measures to remedy breaches of risk policies, procedures and limits...

...

- The head of the RMF should be able to challenge decisions taken by the institution's management and its management body, and the grounds for objections should be formally documented.
- If an institution wishes to grant the head of the RMF the right to veto decisions (e.g. a credit or investment decision or the setting of a limit) made at levels below
- the management body, it should specify the scope of such a veto right, the escalation or appeal procedures, and how the management body will be involved.

...]

[§ 169, 185]

Situazione AS-IS

- ❑ In situazioni di sforamenti delle soglie/limiti di RAS e Risk Limits le azioni rimediali sono identificate dalle Funzioni di Business interessate dalla sfioramento
- ❑ La Risk Management Function fornisce il proprio supporto tecnico specialistico nella valutazione dell'efficacia del piano rimediale proposto
- ❑ Il CRO esprime un «parere» circoscritto all'attuale perimetro delle Operazioni di Maggiore Rilievo (es. Circ. Bankit 285/13) su cui l'AD in alcuni casi può fare *override*.

Opportunità TO-BE

- ❑ Rafforzamento dei processi operativi sottesi al Risk Management Framework, in particolare prevedendo che in caso di *breach* dei limiti di RAS/limiti operativi la Risk Management Function fornisca alle funzioni di business raccomandazioni e indicazioni di possibili azioni rimediali
- ❑ Definizione di presidi e protocolli operativi per disciplinare le decisioni prese non in linea con le raccomandazioni fornite dalla Risk Management Function
- ❑ Possibilità di prevedere specifico «potere di veto» in capo al CRO su decisioni prese in sede di Comitati Gestionali, in luogo del corrente «diritto di voto»



4. SCI e meccanismi di funzionamento: focus Risk Management (3/3)



GLs EBA: RISK MANAGEMENT & NEW PRODUCT AND SIGNIFICANT CHANGES

EBA

[... before decisions on material changes or exceptional transactions are taken, the RMF should be involved in the evaluation of the impact of such changes and exceptional transactions on the institution's and group's overall risk, and should report its findings directly to the management body before a decision is taken]

[§ 172]

[... Material changes or exceptional transactions may include mergers and acquisitions, including the potential consequences of conducting insufficient due diligence that fails to identify post-merger risks and liabilities; setting up structures (e.g. new subsidiaries or single purpose vehicles; new products; changes to systems or the risk management framework or procedures; and changes to the institution's organisation.]

[§ 148]

Situazione AS-IS

- ☐ Presenza di framework e processi di gestione separati per quanto concerne:
 - Operazioni di Maggiore Rilievo (ex Circ. Bankit 285/13)
 - Politiche esternalizzazione Funzioni Operative Importanti (FOI)
 - Politiche approvazione Nuovi Prodotti e ingresso in nuovi mercati

Opportunità TO-BE

- ☐ Review critica degli attuali framework e processi esistenti riconducibili alla definizione delle GL EBA in materia di «*Significant Changes*»
- ☐ Definizione di un framework unico di «*New Product & Significant Changes*» coerente con le linee guida EBA accompagnato da una chiara identificazione dei collegamenti *cross processes*
- ☐ Rivisitazione e adeguamento del complessivo corpo documentale associato



5. Ruolo e composizione degli organi apicali: amministratore incaricato SCI



BILANCIAMENTO POTERI AD

- Nel corso degli ultimi anni, anche alla luce delle raccomandazioni rivenienti da JST/BCE in sede di *Thematic Review on Internal Governance and Appetite*, MPS ha completato una serie di interventi atti a meglio delineare il bilanciamento dei poteri, in un ottica *check and balance*, tra CdA e AD.

Situazione AS- IS

- Nell'attuale configurazione l'**Amministratore Delegato è stato nominato anche Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi** ai sensi del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana
- Tale soluzione ad oggi in essere nel Gruppo MPS è anche quella più diffusa tra i player bancari quotati che hanno aderito al suddetto Codice di Autodisciplina.

Opportunità TO-BE

- Possibile rivisitazione rafforzando la separazione tra l'Amministratore Delegato e il ruolo dell'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

IPOTESI 1

Nomina di un
consigliere diverso
dall'AD e/o
indipendente



CdA

IPOTESI 2

Nomina del
presidente del
Comitato Rischi



COMITATO
RISCHI



6. Risk culture e business conduct



GLs EBA: RISK CULTURE FRAMEWORK

EBA

[.... Institutions should develop an integrated and institution-wide risk culture, based on a full understanding and holistic view of the risks they face and how they are managed, taking into account the institution's risk appetite.

A strong risk culture should include but is not necessarily limited to:

- a. *Tone from the top: the management body should be responsible for setting and communicating the institution's core values and expectations*
- b. *Accountability: relevant staff at all levels should know and understand the core values of the institution and, to the extent necessary for their role, its risk appetite and risk capacity*
- c. *Effective communication and challenge: a sound risk culture should promote an environment of open communication and effective challenge*
- d. *Incentives: appropriate incentives should play a key role in aligning risk-taking behaviour with the institution's risk profile and its long-term interest ...]*

[§ 95, 98]

Situazione AS-IS

- Anche per far fronte a raccomandazioni ricevute dal JST/BCE in sede SREP sono state avviate iniziative di formazione mirate al complessivo rafforzamento della *risk culture* all'interno di MPS, sia verso gli Organi Aziendali (*induction*), sia in maniera diffusa a tutto il personale dipendente

Spunti di riflessione

- Particolare attenzione del JST/BCE sulle interconnessioni che legano la *Risk Culture* e il Sistema Incentivante
- Evoluzione degli attuali momenti formativi in processi consolidati di informazione su *Risk Appetite /Strategies* della Banca, calibrati secondo le responsabilità delle diverse funzioni aziendali
- Potenziamento del sistema di valutazione del *framework* dei controlli in una logica di valutazione della «effettiva implementazione» della *Risk Culture* nei processi e nelle prassi aziendali

