

# **PRESIDIO DEL RISCHIO DI CREDITO**

## **Ruoli e responsabilità per un unico obiettivo**

**Settembre, 2015**

Hanno collaborato alla stesura del presente documento:

**Massimo Querci** (Coordinatore del GdL AIIA)  
Esponente di Società del Gruppo Intesa Sanpaolo

**Livio Gianfranco Berardo**  
Referente Audit Pillar II e Operational Risk – Intesa Sanpaolo

**Giuseppe Bertero**  
Responsabile Audit Rischi e Corporate Governance – Intesa Sanpaolo

**Claudio Gioda**  
Responsabile Audit Attività Corporate – Intesa Sanpaolo

**Pietro Sivo**  
Head of Italy Audit Monitoring – Unicredit

**Cataldo Miarelli**  
Responsabile Audit sui Processi di Gestione del Credito Non Performing – Banca Monte dei Paschi di Siena

**Paolo Traso**  
Responsabile Credit Audit - Banca Monte dei Paschi di Siena

**Marisa Faccennini**  
Senior Auditor – Banca del Mezzogiorno – MedioCredito Centrale

**Marin Gueorguiev**  
Protiviti

**Cristina Gualerzi**  
Protiviti

*Su iniziativa e indirizzo del Comitato Finanziario di AIIA - Fabrizio Quasso,  
Responsabile Audit Banca dei Territori – Intesa Sanpaolo*

# CONTENUTI

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUZIONE</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1 Obiettivi e limiti del documento                             | 5         |
| 1.2 Modalità di organizzazione del Gruppo di lavoro              | 6         |
| 1.3 Contesto di riferimento                                      | 6         |
| 1.4 Evoluzione del quadro normativo e regolamentare              | 7         |
| 1.5 Aspetti evolutivi  | 9         |
| <b>2. PROCESSO DEL CREDITO</b>                                   | <b>11</b> |
| 2.1 Principi generali per l'attività creditizia                  | 11        |
| 2.2 Presidio sul rischio di credito                              | 12        |
| <b>3. INDIRIZZO STRATEGICO</b>                                   | <b>14</b> |
| 3.1 Ruolo della Risk Management Function - (RMF)                 | 14        |
| 3.2 Ruolo della Funzione Internal Audit - (IA)                   | 16        |
| 3.2.1 Obiettivi minimi di controllo                              | 16        |
| 3.2.2 Punti di controllo correlati                               | 17        |
| 3.2.2.1 Requisiti del Responsabile della RMF                     | 17        |
| 3.2.2.2 Requisiti organizzativi della RMF                        | 17        |
| 3.2.2.3 Requisiti delle Risorse (umane e tecnologiche) della RMF | 18        |
| <b>4. SVILUPPO DEI MODELLI DI RATING</b>                         | <b>19</b> |
| 4.1 Governance sui modelli avanzati del credito                  | 19        |
| 4.2 Ruolo di RMF e della Funzione di Convalida                   | 19        |
| 4.3 Ruolo di IA  | 20        |
| 4.3.1 Verifiche sulla funzione di Convalida                      | 21        |
| 4.3.2 Verifiche sulla funzione di Risk Management                | 22        |
| 4.3.3 Use Test   | 22        |
| <b>5. ASSUNZIONE DEL RISCHIO DI CREDITO</b>                      | <b>23</b> |
| 5.1 Ruolo di RMF   | 25        |
| 5.2 Ruolo di IA  | 25        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>6.</b> | <b>GESTIONE E MONITORAGGIO DEL CREDITO</b>                             | <b>29</b> |
| 6.1       | Ruolo di RMF   | 31        |
| 6.2       | Ruolo di IA  | 32        |
| 6.3       | Monitoraggio crediti in bonis  | 34        |
| 6.3.1     | Monitoraggio giornaliero   | 34        |
| 6.3.2     | Sorveglianza Sistemica   | 35        |
| 6.3.3     | Sistema dei rating interni   | 36        |
| 6.3.4     | Politiche creditizie   | 36        |
| 6.3.5     | Revisione periodica linee di credito continuative e crediti a scadenza | 37        |
| 6.3.6     | Rischi rilevanti e parti correlate                                     | 38        |
| 6.3.7     | Sistema andamentale  | 38        |
| 6.3.8     | Valutazione/classificazione del credito in bonis                       | 39        |
| 6.3.9     | Grandi rischi e gruppi di clienti connessi                             | 40        |
| 6.3.10    | Garanzie   | 40        |
| 6.3.11    | Forborne Exposure  | 41        |
| 6.4       | Monitoraggio crediti deteriorati                                       | 42        |
| 6.4.1     | Monitoraggio andamentale di esposizioni deteriorate                    | 43        |
| 6.4.2     | Classificazione del credito deteriorato                                | 44        |
| 6.4.3     | Valutazione del credito deteriorato: coperture ed accantonamenti       | 45        |
| 6.4.4     | Processo di recupero   | 47        |
| <b>7.</b> | <b>REPORTING</b>   | <b>49</b> |
| 7.1       | Minimo set di reporting inerenti crediti                               | 51        |
| 7.2       | Il Tableau de Bord (TdB)   | 52        |

# 1. INTRODUZIONE

## 1.1 Obiettivi e limiti del documento

### Obiettivi

Con il presente *Position Paper* l'Associazione Italiana Internal Auditors (**AIIA**) intende proporre agli Associati uno strumento di lavoro organico che, alla luce delle evoluzioni del contesto regolamentare sin qui intervenute, possa:

- supportare gli Internal Auditor nella migliore identificazione di ruoli e responsabilità rispettivamente posti a carico della Funzione di Controllo dei Rischi, anche detta Risk Management Function (d'ora in avanti per brevità anche solo "**RMF**") e della Funzione di Revisione Interna, meglio nota come Internal Audit (d'ora in avanti per brevità anche solo "**IA**"), con particolare riferimento al presidio del rischio di credito assunto dalle banche;
- promuovere un confronto aperto sulle tematiche trattate, con l'Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers (**AIFIRM**), con il mondo Accademico e le Autorità di Vigilanza.

### Limiti

Le considerazioni proposte in questo *Position Paper* sono di carattere generale e prescindono quindi dalle specificità delle forme tecniche di concessione del credito quali - ad esempio - leasing, factoring, mutui ipotecari, etc.

Premesso che il rischio di credito può estrinsecarsi in molteplici forme<sup>1</sup>, in questo documento è stato considerato solo in relazione al mancato rimborso, ossia al rischio connesso all'eventualità che il cliente della banca non ottemperi alle proprie obbligazioni di debito, generando una perdita totale o parziale in termini di capitale e/o interessi.

<sup>1</sup> **Rischio emittente** Rischio di deprezzamento di un valore mobiliare acquistato dall'Entità, conseguente al deterioramento della capacità di credito associata all'emittente.

**Rischio secondario / Rischio del debitore terzo** Rischio di default di un terzo, verso il quale l'Entità ha diritto ad esercitare l'azione di regresso nel caso di default dell'obbligato principale.

**Rischio di sostituzione (Rischio di Pre settlement o pre-regolamento)** Rischio di controparte, connesso ad operazioni di tesoreria in cui la controparte vada in default dopo aver concretato l'operazione, vi rimanga fino alla data di regolamento e l'operazione debba essere sostituita con altra, a condizioni di mercato meno favorevoli rispetto a quelle originarie. Tale rischio persiste per tutta la durata dell'operazione; ad esso si fa riferimento altresì come rischio di tasso e viene quantificato in termini di equivalente creditizio.

**Rischio di regolamento** Rischio di controparte sottostante ad operazioni di tesoreria nelle quali l'Entità chiude l'operazione (pagamento) alla data di regolamento, mentre la controparte non ha ancora assolto le sue obbligazioni (la contro prestazione / il regolamento).

**Rischio commerciale** Rischio che un terzo, coinvolto in un'operazione commerciale (non in qualità di debitore), non ottemperi alle proprie obbligazioni (ad es. incasso degli effetti nel caso di operazione di forfaiting) ovvero, nel caso di crediti acquistati nel factoring, il debitore non proceda al pagamento dei crediti medesimi perché collegati a transazioni con merci / servizi non adeguatamente resi / forniti.

**Rischio di annacquamento** Rischio correlato ad operazioni di factoring, determinato da vicende relative alla transazione commerciale sottostante il credito che possano determinare perdite diverse da quelle causate dall'inadempienza del debitore (es. resi / sconti).

**Rischi connessi ad acquisizioni di partecipazioni azionarie** Gli investimenti rientrano nell'ambito di applicazione del rischio di credito solo qualora si configurino come sostitutivi di un finanziamento, o abbiano natura simile ad un prestito. (Le partecipazioni azionarie derivanti dalla conversione del debito in capitale sono considerate sostitutive di un finanziamento; un investimento ha natura simile ad un prestito qualora il capitale sociale ed i prestiti siano costituiti / erogati simultaneamente con riferimento ad operazioni di project / asset-backed financing o di leveraged financing.). Prodotti intermedi, come i finanziamenti "mezzanine", non sono inclusi di norma nella categoria degli investimenti e rientrano di conseguenza nel "Rischio di mancato rimborso".

Da sottolineare infine che anche le operazioni di **cartolarizzazione** originate sia dall'Entità bancaria sia da terzi, con riferimento alle tranches detenute dall'Entità medesima, presentano un profilo di rischio di credito che deve essere opportunamente valutato.

## 1.2 Modalità di organizzazione del Gruppo di lavoro

Il Gruppo di Lavoro, composto da rappresentanti della Funzione di IA di alcune delle principali entità bancarie italiane, è giunto alla stesura del presente Position Paper attraverso:

- Sessioni collegiali di *brainstorming* principalmente finalizzate:
  - o all'analisi e approfondimento dei contenuti del *Position Paper* redatto da AIFIRM in materia di controllo andamentale e monitoraggio del credito;
  - o alla definizione di obiettivi e limiti del progetto;
  - o alla condivisione del *framework* e della struttura del documento;
  - o alla ripartizione delle attività assegnandole a dedicati *project's stream*;
  - o alla verifica periodica dello stato avanzamento lavori.
- Tavoli tecnici organizzati per *project's stream* al fine di realizzare:
  - o l'approfondimento normativo e regolamentare;
  - o l'identificazione di ruoli e responsabilità della RMF e della IA nel processo di riferimento;
  - o la redazione dei singoli capitoli di trattazione in coerenza con il *framework* definito.

## 1.3 Contesto di riferimento

Le difficoltà finanziarie iniziate negli Stati Uniti nell'estate 2007 a seguito di insolvenze su mutui con basso merito di credito (c.d. *subprime*) si trasmisero rapidamente a numerosi segmenti del mercato finanziario globale. La crisi, che dapprima aveva interessato soprattutto istituzioni finanziarie con una spiccata operatività nella finanza innovativa, ha avuto poi un fortissimo e più generale impatto sui mercati della liquidità bancaria. Il sistema bancario italiano, pur risentendo inevitabilmente - in una logica di globalizzazione dei mercati - delle turbolenze provenienti dai mercati e dai sistemi bancari esteri, ha tuttavia resistito meglio di altri all'impatto della crisi, grazie ad un modello di intermediazione orientato prevalentemente verso gli impieghi e la raccolta al dettaglio, all'indebitamento abbastanza contenuto del settore privato dell'economia e a regolamentazioni piuttosto cogenti corroborate da un'azione di vigilanza sicuramente attenta. Il protrarsi di condizioni di incertezza sui mercati e il deterioramento del quadro macroeconomico mondiale hanno anche generato la necessità di un irrobustimento del patrimonio.

E' in questo contesto di crisi, dapprima finanziaria e successivamente anche economica, considerata da molti economisti come una delle peggiori della storia e seconda solo alla grande depressione del 1929, che vanno letti i numerosi interventi compiuti in questi anni dalle Autorità regolamentari, che hanno indirizzato la propria linea di azione sostanzialmente lungo due direttrici:

- L'attuazione di misure coordinate a sostegno della tenuta del sistema finanziario internazionale (gli **interventi "non convenzionali"** delle banche centrali per garantire al sistema la necessaria **liquidità** ne sono il principale esempio);
- La realizzazione di una **profonda riforma** delle regole della finanza, che correggesse le evidenti lacune mostrate dal quadro regolamentare (l'Accordo di **Basilea 3**, finalizzato oltre un anno fa, ne rappresenta il tassello più significativo).

Per le finalità di questo Position Paper ci riferiremo più in particolare a questo secondo aspetto di rafforzamento delle regole del sistema finanziario, meglio più avanti descritto.

## 1.4 Evoluzione del quadro normativo e regolamentare

In ambito europeo il rafforzamento della **Corporate Governance** e del processo di **Risk Management** trova massima espressione nella **CRD IV** e nel CRR<sup>2</sup>. Il c.d. "**CRD IV Package**" è costituito infatti dalla Direttiva 2013/36/UE e dal Regolamento 2013/575/UE, entrambi del 26 giugno 2013. La Direttiva e il Regolamento recepiscono gli *standard* definiti dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria (c.d. *framework Basilea 3*) e sono poi stati tradotti in ambito regolamentare domestico con il 15° aggiornamento della Circolare 263/2006 e con la Circolare 285/2013, entrambe di emanazione Banca d'Italia. In data 11 luglio 2015, è stato inoltre rilasciato l'11° aggiornamento della Circolare 285 che ha accorpato, aggiornandoli nel Capitolo 3, i contenuti della Circolare 263 riferiti al "Sistema dei Controlli Interni" (in questo modo è proseguita l'azione di semplificazione e razionalizzazione della normativa di Vigilanza da parte della Banca d'Italia). Si precisa che il Regolamento 2013/575/UE e le norme tecniche sono risultate immediatamente applicabili negli ordinamenti nazionali, senza la necessità di un recepimento formale, mentre la disciplina contenuta nella Direttiva 2013/36/UE ha richiesto un apposito recepimento nelle fonti di diritto nazionali.

Per gli argomenti trattati nel presente documento e più in particolare in relazione agli aspetti strategici ed ai presidi organizzativi di gestione dei rischi, giova qui enfatizzare l'art. 76 della **CRD IV** che recita: "*la banca deve nominare un senior manager con "distinct responsibility for the risk management function", che abbia linee di reporting dirette all'organo amministrativo*".

La disciplina fa leva peraltro su alcuni principi di fondo, coerenti con le migliori prassi internazionali e con le raccomandazioni dei principali *standard setter* [Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria (BCBS), *Financial Stability Board* (FSB), *European Banking Authority* (EBA)], di cui se ne riportano qui quelli ritenuti maggiormente significativi:

- **BCBS, Principle for enhancing corporate governance (ottobre 2010)**

*"A bank should have a risk management function (including a **chief risk officer (CRO)**, a compliance function and an internal audit function, each*

with sufficient authority, stature, independence, resources and access to the board”.

“Large banks and internationally active banks ... should have an independent senior executive with **distinct** responsibility for the **risk management function** and the institution’s comprehensive risk management framework ... commonly referred to as the **CRO**”.

- **BCBS, Core Principles for Effective Banking Supervision (settembre 2012)**

“The supervisor requires larger and more complex banks to have a dedicated risk management unit overseen by a Chief Risk Officer (CRO).

“The supervisor determines that banks have an adequately staffed, permanent and independent compliance function that assists senior management in managing effectively the compliance risks faced by the bank”.

- **BCBS Principles for effective risk data aggregation on risk reporting (gennaio 2013)**

“A bank’s board is responsible for determining its own risk reporting requirements and should be aware of limitations that prevent full risk data aggregation in the reports it receives”.

- **EBA, Guidelines on Internal Governance (settembre 2011)**

“An institution shall appoint a person, the **Chief Risk Officer (CRO)**, with exclusive responsibility for the RCF and for monitoring the institution’s risk management framework ...”

“An institution should establish a permanent and effective Compliance function and appoint a person responsible for this function ... (the Compliance Officer or Head of Compliance). In smaller and less complex institutions this function may be combined with or assisted by the risk control or support functions (e.g. HR, legal, etc).

The Compliance function should ensure that the compliance policy is observed and report to the management body and as appropriate to the RCF on the “Institutions management of compliance risk”.

- **FSB, Thematic Review on Risk Governance (febbraio 2013)**

“... there are instances at some firms where the **CRO** is assigned other functional, albeit non-revenue generating, responsibilities. Where this relates to the oversight of functions such as compliance and anti-money laundering, the concern is more about the risk of over-burdening the CRO, particularly in more complex, global institutions, than the potential for conflict of interest”.

“Importantly, the risk management reports provided to the board should contribute to sound risk management and decision-making. The board and its committees, however, should not just rely on the information management reports provided. They should consider if there is a need for additional risk-



*related information which should be made available to them when needed”.*

Infine, in considerazione della sua attualità, si ritiene utile citare:

- il Paper **“Guidelines on Corporate governance principles for banks”** dell’ottobre 2014, aggiornato nel Luglio 2015 dal BCBS, che dedica un intero principio (nr. 6) alla **RMF** e i successivi 7 e 8 rispettivamente al *“Risk identification, monitoring and controlling”* e *“Risk communication”*
- il Consultation Paper *“Draft Regulatory Technical Standards on the specification of the assessment methodology for competent authorities regarding compliance of an institution with the requirement to use the IRB Approach in accordance with Articles 144(2), 173(3) and 180(3)(b) of Regulation (EU) No 575/2013”* del novembre 2014, emesso da EBA, che a pagina 10 dettaglia il ruolo dell’Internal Audit, cioè quello di “sottoporre a revisione il processo di convalida verificando l’adeguatezza e la completezza delle attività svolte dalla competente funzione, la coerenza e la fondatezza dei risultati della convalida, nonché la perdurante conformità del sistema IRB ai requisiti stabiliti dalla normativa”. Nella futura regolamentazione la revisione dell’Internal Audit dovrà essere estesa e ricomprendere tutti gli aspetti dei sistemi avanzati IRB. Secondo l’art.191 della CRR, viene previsto che la revisione del sistema IRB dovrà essere garantita annualmente e includere tutti i requisiti.

## 1.5 Aspetti evolutivi

Mentre si scrive il presente *Position Paper*, il 20 gennaio 2015 viene pubblicato da Banca d’Italia il 7° aggiornamento della Circolare n. 272 del 30 luglio 2008<sup>3</sup> (Fascicolo «Matrice dei conti»). Con l’aggiornamento sono modificate le definizioni di attività finanziarie deteriorate allo scopo di allinearle alle nuove nozioni di *Non-Performing Exposures* e *Forbearance* introdotte dalle norme tecniche di attuazione relative alle segnalazioni statistiche di vigilanza consolidate armonizzate definite dall’Autorità Bancaria Europea, approvate dalla Commissione europea il 9 gennaio u.s. (di seguito, ITS). Ciò al fine di avere un’unica definizione a livello di segnalazioni di vigilanza (individuali e consolidate).

Si sintetizzano di seguito le principali novità che discendono da tali modifiche normative:

1. Individuazione delle esposizioni aventi i requisiti per la classificazione come *“Forborne exposure”* (approccio per transazione) coerentemente con le regole stabilite dall’EBA;
2. Nuova impostazione delle attività deteriorate:
  - a. ripartizione del credito deteriorato in tre macro-classi, ovvero l’aggiornamento della circolare 272 prevede la classificazione per debitore

3 [https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c272/CIRC272\\_7agg.pdf](https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c272/CIRC272_7agg.pdf)

limitata a sole 3 classi di rischio di deteriorato (*Past Due*, *Unlikely to pay*, *Sofferenze*), con evidenza di *Forborne* – a livello di singola transazione;

- b. abolizione della categoria dei ristrutturati, ovvero gli intermediari dovranno riclassificare i crediti nell'ambito delle altre categorie. Gli *Unlikely to pay* rappresentano la categoria più idonea a comprendere il complesso dei crediti verso un soggetto con esposizioni ristrutturate; in questo caso tale categoria accoglierebbe – rispetto alla situazione attuale - anche posizioni meno rischiose di quelle rientranti negli attuali incagli.
- c. abolizione degli incagli oggettivi, ovvero le esposizioni scadute e/o sconfinanti deteriorate continueranno ad essere segnalate come tali e non più come incagli oggettivi, indipendentemente dall'anzianità di scaduto/sconfinamento;
- d. revisione dei presupposti per la classificazione a *Past Due*, ovvero è in corso di consultazione proposta di rivisitazione degli attuali criteri e soglie che determinano la classificazione automatica in *Past due*.

## 2. PROCESSO DEL CREDITO

### 2.1 Principi generali per l'attività creditizia

In premessa giova ricordare che nell'ordinamento italiano l'attività bancaria è definita come **l'esercizio congiunto** della raccolta di risparmio tra il pubblico e della **concessione del credito** (art. 10 del Testo Unico Bancario, d.lgs. 1° settembre 1993, n. 385 e successive modificazioni e integrazioni).

Il credito deve essere concesso in piena consapevolezza e dopo adeguata valutazione dei rischi assunti, insiti in ogni operazione fiduciaria e, in ogni caso, nel rispetto di:

- Leggi nazionali e disposizioni dell'Autorità di Vigilanza, in particolare in tema di controlli interni relativi alla valutazione, misurazione e controllo dei rischi creditizi;
- Valori etici di base.

E' peraltro necessario subordinare l'assunzione del rischio di credito a condizioni di **corretto equilibrio** tra rischio e **redditività** nella relazione con il cliente, considerata nella sua globalità.

Sotto il profilo organizzativo ogni Entità – a prescindere dunque da dimensioni, complessità organizzativa ed entità degli asset gestiti – deve disporre di un appropriato sistema di **deleghe creditizie**, supportato da idonei **sistemi informatici** e guidato da affidabili **modelli di rating**. È inoltre imprescindibile un efficace modello di **risk reporting**, quale strumento essenziale per la comprensione dei rischi assunti e di supporto alla ri-calibrazione periodica delle strategie creditizie.

Ad una concessione rispondente a tali presupposti, deve poi far seguito una sana, puntuale e prudente attività di gestione e monitoraggio del credito, indispensabile per individuare e reagire prontamente ai sintomi di un possibile deterioramento della qualità creditizia della clientela (capacità di credito o di rimborso). La tempestiva individuazione e la coerente gestione dei clienti che presentano un deterioramento del proprio profilo di rischio, consentono infatti di intervenire nella fase antecedente lo stato di *default* (quando la controparte gode ancora di un sufficiente merito di credito) stabilendo conseguenti azioni tese o al superamento delle temporanee difficoltà del prestatore o, in alternativa, a ridurre gli impatti negativi derivanti dalle situazioni già compromesse/insanabili.

Un efficace processo di gestione e monitoraggio del credito - specie di quello **deteriorato** - deve peraltro generare meccanismi virtuosi di autoregolamentazione (vedasi eventuali carenze o difettosità osservate nelle fasi propositive, deliberative e di erogazione del credito) in una sorta di "*continuous improvement*" dei processi di riferimento, attraverso la risoluzione/mitigazione dei rischi rilevati, che possa far leva anche sull'esperienza del passato.

La gestione e il monitoraggio del credito *in bonis* è da riferire a tutti gli aspetti, sia gestionali che di rischio, che possono manifestarsi nel corso dell'esistenza

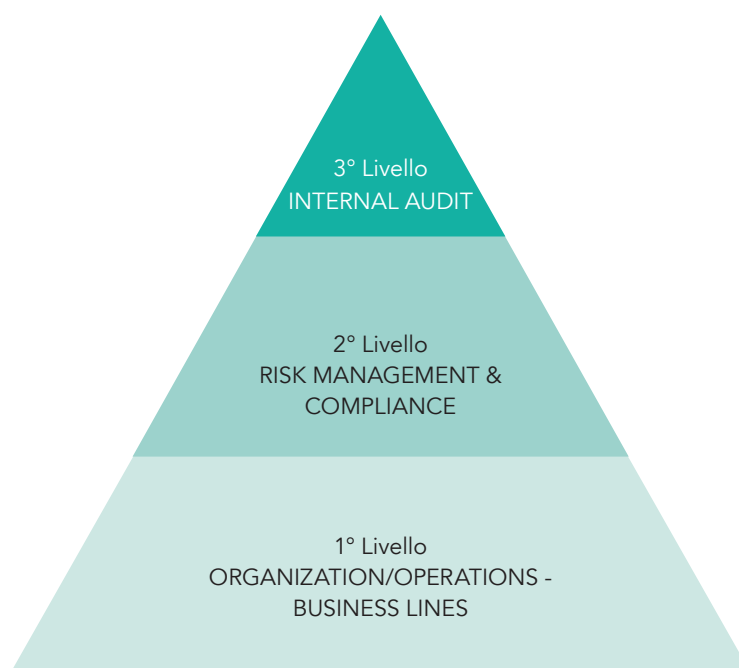
di un rapporto fiduciario. Ai fini della gestione dei rischi è indispensabile la puntuale rilevazione dei segnali di anomalia tali da far prefigurare un rischio finanziario (ritardi nell'assolvimento degli obblighi assunti) o economico (perdite per il mancato rimborso delle obbligazioni assunte).

L'attività di gestione e monitoraggio del credito problematico ricomprende sia le iniziative volte a gestire situazioni di transitoria difficoltà del cliente (*past due* oltre 90 giorni e incagli), sia le attività gestionali svolte tramite azioni giudiziali o stragiudiziali poste in essere per ridurre le perdite derivanti dal *default* della controparte (sofferenze).

In particolare, la gestione del credito anomalo riveste significativa importanza in ottica di massimizzazione del valore e delle tempistiche del recupero già prima della fase patologica.

## 2.2 Presidio sul rischio di credito

La tripartizione dei livelli tipica dei Sistemi di Controllo Interno, qui di seguito riportata unicamente per finalità di completezza del documento, risulta essere pienamente funzionale e rispondente anche al presidio del rischio di credito.



È importante sottolineare come la stessa Autorità di Vigilanza abbia ribadito, prima nel 15° aggiornamento della Circolare 263 e poi ripreso nell'ultimo aggiornamento della Circolare 285 che il **rischio va presidiato innanzitutto là dove si genera**, così richiamando all'importanza di efficaci controlli di primo livello, che rappresentano la prima linea di difesa.

Utile quindi ribadire una volta di più come i controlli non debbano essere considerati un ambito operativo circoscritto solo a talune funzioni aziendali ed estraneo - se non addirittura contrapposto - alle strutture di *business*, ma, al contrario, devono permeare l'intera struttura organizzativa a tutti i livelli; in una parola, l'impresa deve essere orientata ad una diffusa **risk culture**, che deve

ispirare strategie e comportamenti virtuosi in una logica di profitto sostenibile nel tempo per tutti gli *stakeholder* dell'impresa stessa.

Come più volte ribadito dalla stessa Autorità di Vigilanza, "Il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni si basa sulla proficua interazione nell'esercizio dei compiti (d'indirizzo, di attuazione, di verifica, di valutazione) fra gli organi aziendali, gli eventuali comitati costituiti all'interno di questi ultimi, i soggetti incaricati della revisione legale dei conti, le funzioni di controllo." "Fermo restando la reciproca indipendenza e i rispettivi ruoli, le funzioni aziendali di controllo collaborano tra loro e con le altre funzioni (ad es., funzione legale, organizzazione, sicurezza) allo scopo di sviluppare le proprie metodologie di controllo in modo coerente con le strategie e l'operatività aziendale."

Nel definire le modalità di raccordo, nel rispetto delle attribuzioni previste dalla legge per le funzioni di controllo, le banche, in situazioni di temporaneità e per ambiti di forte contenuto specialistico, di materialità dei dati, di proporzionalità, ecc. possono prevedere una "cooperazione a due vie" tra le funzioni di controllo anche in un'ottica di sostenibilità di costo del complessivo SCI. Sarà comunque compito degli organi apicali intervenire opportunamente, anche con avvicendamenti nelle strutture ovvero implementazioni alle metodologie, laddove intercettino segnali di effetti distorsivi.

## 3 INDIRIZZO STRATEGICO

In questo capitolo vengono trattate le tematiche attinenti alla definizione degli indirizzi strategici dell'impresa e della traduzione di questi in politiche di governo e gestione del **rischio di credito**, con particolare riferimento al ruolo che:

- la RMF - quale funzione aziendale di controllo di secondo livello - è chiamata a svolgere a supporto dell'Organo con Funzione di Supervisione Strategica (OFSS);
- l'IA - quale funzione aziendale di controllo di terzo livello - deve esercitare per fornire *assurance* all'OFSS per garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi di definizione degli indirizzi strategici e delle politiche di governo e gestione dei rischi, ivi compreso ovviamente il rischio di credito, qui oggetto di specifica trattazione.

### 3.1 Ruolo della Risk Management Function - (RMF)

Dalla lettura delle nuove disposizioni di vigilanza di cui alla Circ. 285/2013 di Banca d'Italia, non vi è dubbio alcuno in ordine all'intendimento dell'Autorità di Vigilanza di legittimare il consolidamento – e in taluni casi di promuoverne il rafforzamento e l'autorevolezza – della **RMF** nell'ambito dell'intero ciclo di vita dell'intermediario bancario rispetto all'assunzione e gestione dei rischi, di cui - almeno per quanto concerne le banche commerciali - quello di credito permane il più caratteristico.

Per assicurare l'indipendenza e l'autorevolezza delle Funzioni Aziendali di Controllo - ivi compresa quindi la **RMF** - sono state infatti previste rigorose procedure di nomina e di revoca dei responsabili, che coinvolgono gli organi aziendali; viene richiesta una robusta adeguatezza quali - quantitativa del personale addetto; vengono richiesti presidi organizzativi e politiche di remunerazione e incentivazione idonee a garantirne l'indipendenza dalle aree di business; sono delineate modalità di riporto, gerarchico e funzionale, verso gli organi aziendali.

Il ruolo del Responsabile della **RMF** (*Chief Risk Officer* - **CRO**) è stato significativamente ampliato. Al **CRO** sono, infatti, affidati compiti di ausilio all'Organo con Funzione di Supervisione Strategica nella definizione del *Risk Appetite Framework* (di seguito per brevità **RAF**), di monitoraggio nel continuo dell'andamento della rischiosità aziendale e il potere di vagliare preventivamente le operazioni di maggior rilievo con possibilità di attivare procedure di *escalation* verso l'esecutivo aziendale.

Il ruolo del **CRO** è quindi giunto – almeno da un punto di vista regolamentare – ad un modello *"all-round"* a cui si perviene oggi attraverso una fisiologica evoluzione nel tempo, caratterizzata da una transizione da attività tipiche di *"risk measurement e control"* a un ruolo maggiormente strategico.

Alla **RMF** è stato anche affidato un importante ruolo di verifica sul monitoraggio delle esposizioni creditizie, sui criteri di classificazione, sulla congruità degli accantonamenti e sul processo di recupero.

Giova a tal proposito richiamare la nota di chiarimenti interpretativi rilasciata nel gennaio 2014 dalla Banca d'Italia che nel merito e in risposta ad una specifica richiesta di parere si è così espressa: *"La verifica del corretto svolgimento del monitoraggio andamentale sulle singole esposizioni, in particolare di quelle deteriorate, e la valutazione della coerenza delle classificazioni, della congruità degli accantonamenti e dell'adeguatezza del processo di recupero sono svolte dal risk management o, per le banche di maggiore dimensione e complessità operativa, da una specifica unità, che riporta al responsabile della funzione di controllo dei rischi. Ove esistessero strutture che già effettuano tali attività, ai fini del rispetto della nuova normativa queste devono essere collocate a riporto gerarchico del responsabile del risk management."*

Si ritiene dunque qui di poter sostanzialmente condividere la posizione espressa da AIFIRM in merito al ruolo ed alle responsabilità che la **RMF** dovrà esercitare sin dalla fase di definizione delle strategie d'impresa, con specifico riferimento all'identificazione, assunzione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi insiti nell'impresa bancaria nell'ambito del **RAF**, ossia di un disegno organico che renda chiaro non solo il *risk appetite* dell'azienda, ma anche la sua *risk tolerance* e i *risk limit*.

Per quanto l'Autorità di Vigilanza chiede espressamente alla **RMF**, è chiaro il suo coinvolgimento sia nella definizione del **RAF** che nella sua manutenzione, il supporto alla determinazione delle politiche di governo dei rischi e delle varie fasi che costituiscono il processo di gestione dei rischi, nonché nella fissazione dei limiti operativi all'assunzione delle varie tipologie di rischio, quindi anche di credito.

Atteso ciò, si conviene che, con particolare riferimento al **rischio di credito** qui oggetto di specifica trattazione, la **RMF** deve poter avere un ruolo attivo che consenta di perseguire le seguenti finalità qui di seguito rappresentate secondo uno schema di sintesi in relazione alle diverse fasi del ciclo di vita dell'impresa.

| Definizione indirizzi strategici  | Attuazione, sviluppo e analisi  | Monitoraggio e verifiche   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• proporre parametri quali-quantitativi in ambito creditizio necessari per la definizione del RAF;</li> <li>• contribuire alla formulazione di robuste Politiche e Strategie Creditizie, in coerenza con il RAF;</li> <li>• proporre, in caso di modifiche del contesto operativo interno ed esterno della banca, l'adeguamento di tali parametri, al fine di assolvere anche alla richiesta verifica di adeguatezza del RAF;</li> <li>• definire e proporre limiti operativi e quindi facoltà e regole di concessione e gestione del rischio di credito.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sviluppare e convalidare sistemi di misurazione e controllo dei rischi di credito e di controparte;</li> <li>• definire metriche di valutazione del rischio di credito e di controparte;</li> <li>• sviluppare e applicare indicatori in grado di evidenziare situazioni di anomalia e di inefficienza dei sistemi di misurazione e controllo dei rischi;</li> <li>• analizzare i rischi dei nuovi prodotti creditizi e di quelli derivanti dall'ingresso in nuovi segmenti di mercato;</li> <li>• fornire pareri preventivi sulla coerenza con il RAF delle operazioni di maggiore rilievo, attivando procedure di escalation in caso di parere negativo;</li> <li>• contribuire ex-ante alla definizione di policy e regolamentazioni interne in materia di assunzione e gestione del rischio di credito.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• verificare nel continuo l'adeguatezza del RAF e del processo di gestione dei rischi;</li> <li>• monitorare i livelli di rischio effettivo;</li> <li>• verificare il corretto svolgimento del monitoraggio andamentale e valutare la coerenza delle classificazioni, della congruità degli accantonamenti e dell'adeguatezza del processo di recupero.</li> <li>• attivare, in funzione di quanto effettivamente rilevato, le azioni di affinamento/evoluzione delle modalità di definizione, analisi, gestione e monitoraggio dei rischi di credito.</li> </ul> |

## 3.2 Ruolo della Funzione Internal Audit - (IA)

Parallelamente all'evoluzione richiesta alla RMF, crescono anche le aspettative dell'Autorità di Vigilanza nei confronti della Funzione di IA, chiamata ad esprimersi sostanzialmente lungo tre direttrici:

- **Organizzativa:** nella valutazione di efficacia della RMF, tradizionalmente intesa unicamente come unità organizzativa dedicata all'esercizio di controlli di secondo livello. Sarà, dunque, da assoggettare a specifica attività di audit<sup>4</sup>, in una concezione più allargata di *risk management*, inteso come processo aziendale *end-to-end* che coinvolga, in una logica sia *top-down* sia *bottom-up*, tutta la struttura organizzativa dell'impresa, a partire, quindi, dalle unità commerciali, per passare alla funzione di controllo di secondo livello, senza escludere *manager* e organi di vertice.
- **Funzionale:** si renderà necessario sviluppare la capacità di valutare l'effettiva e attiva partecipazione della RMF ai processi strategici dell'impresa, alla definizione della propensione al rischio ed al suo livello di accettazione, alla strutturazione di un adeguato sistema di deleghe, al rilascio di pareri preventivi sulla coerenza con il RAF delle c.d. "operazioni di maggior rilievo", la cui identificazione dovrà essere ricercata all'interno di ogni singolo intermediario/gruppo bancario in ragione del principio di proporzionalità, anche con il contributo della RMF.
- **Contenutistica:** ad un approccio per *silos*, centrato sui singoli profili di rischiosità, si dovrà far spazio ad una visione olistica dell'esposizione complessiva dell'intermediario che, in una logica integrata, sappia cogliere le interrelazioni tra il rischio di credito e gli altri rischi, senza peraltro trascurare l'evoluzione del contesto esterno.

Senza alcuna pretesa di esaustività e ben al di là di aspetti specifici che possono riguardare i singoli intermediari, si identificano qui di seguito gli **obiettivi minimi** e i correlati **punti di controllo** che si ritiene necessario che la Funzione di **IA** consideri nei suoi *Audit Program*, al fine di fornire la richiesta *assurance* in ordine all'efficacia ed efficienza della **RMF**.

### 3.2.1 Obiettivi minimi di controllo

- Collocazione e assetto organizzativo;
- Disponibilità di adeguate risorse (umane, tecnologiche e informative);
- Effettività del supporto nella definizione delle strategie e politiche creditizie e nella strutturazione delle deleghe;
- Reporting line;
- Verifica dell'efficacia dei controlli di 2° livello.

4 Circ. 285/2013 - TITOLO IV - Capitolo 3 – 3.4 Funzione di revisione interna (internal audit)

"coerentemente con il piano di audit, la funzione di revisione interna: valuta la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità, l'affidabilità delle altre componenti del sistema dei controlli interni, del processo di gestione dei rischi e degli altri processi aziendali, avendo riguardo anche alla capacità di individuare errori ed irregolarità. In tale contesto, **sottopone, tra l'altro, a verifica le funzioni aziendali di controllo dei rischi** e di conformità alle norme.



### 3.2.2 Punti di controllo correlati

#### 3.2.2.1 Requisiti del Responsabile della RMF

Verificare:

- Che siano chiaramente definiti i criteri in merito alla selezione, nomina e revoca del *Chief Risk Officer* (CRO) e che questi siano effettivamente applicati;
- Che il CRO sia in possesso dei requisiti di indipendenza, professionalità, autorevolezza;
- Che al CRO sia garantito il diretto accesso all'OFSS e al *Risk Committee*, senza filtri o impedimenti e che vi sia tracciabilità documentale in ordine ad una regolare periodicità degli incontri tra il CRO e il *Risk Committee* nonché delle partecipazioni del CRO alle sedute consiliari dell'OFSS;
- Che la politica di remunerazione e incentivazione del CRO sia stata opportunamente definita nei suoi criteri ed effettivamente applicata e che risulti adeguata a non comprometterne l'indipendenza, l'autorevolezza e l'obiettività.

#### 3.2.2.2 Requisiti organizzativi della RMF

Verificare:

- Che la collocazione organizzativa e il posizionamento gerarchico del Responsabile della **RMF** garantiscano l'esercizio dell'effettiva e sostanziale attività di supporto all'OFSS nella definizione degli indirizzi strategici e delle politiche di governo e gestione dei rischi, con più specifico riferimento alle strategie creditizie;
- Che - specie nelle banche più complesse - la costituzione di specifici comitati di gestione dei diversi profili di rischio (e.g. comitati per i rischi di **credito** e operativi, comitato di liquidità, comitato finanza, comitato per *l'asset and liability management*), non rappresenti una possibile fonte di depotenziamento della **RMF**; al riguardo sarà necessario accertarsi che le diverse responsabilità e le modalità di intervento e di partecipazione ai Comitati da parte del CRO o soggetto delegato siano chiaramente definite, in modo da garantirne la completa indipendenza dal processo di assunzione dei rischi;
- Che alla **RMF** sia assicurata la disponibilità e l'agevole reperimento di ogni informazione rilevante e l'accesso ai dati per esercitare al meglio le proprie responsabilità;
- Che la **RMF** disponga di *tool* informatici a supporto delle attività, adeguati alle esigenze in termini di *performance*;
- Che il sistema delle deleghe creditizie sia operativamente assistito da dedicati ed efficaci sistemi informatici che consentano alla RMF di esercitare un puntuale controllo sul loro rispetto;

- Che alla **RMF** sia assegnato un budget di spesa coerente con le proprie esigenze di funzionamento e che tale budget sia nell'effettiva disponibilità del suo Responsabile.

### 3.2.2.3 *Requisiti delle Risorse (umane e tecnologiche) della RMF*

Verificare:

- Che la composizione quali/quantitativa delle risorse assicuri un *mix* di competenze non solo statistiche/quantitative ma anche di conoscenza del *business*, mercato e prodotti;
- Che le risorse addette siano inserite in programmi di aggiornamento continuo e di *job rotation* tra funzioni aziendali di controllo;
- Che anche il sistema premiante delle risorse addette alla **RMF** e della filiera creditizia non sia sbilanciata verso riconoscimenti dipendenti dal raggiungimento di obiettivi commerciali.

## 4. SVILUPPO DEI MODELLI DI RATING

In questo capitolo vengono sviluppate le tematiche attinenti al presidio dei modelli avanzati di *rating* utilizzati sia ai fini regolamentari che gestionali. Si precisa infatti che le pagine seguenti devono essere considerate una *best-practice* da applicarsi regolarmente in entrambi i casi, in quanto le logiche di sviluppo dei modelli ad uso gestionale sono le medesime di quelle dei modelli ad uso regolamentare.

È opportuno sottolineare che la nuova disciplina di Vigilanza (ci si riferisce in particolare alla Circolare 285/2013) non introduce novità sostanziali sull'autorizzazione del metodo IRB e i nuovi requisiti del sistema IRB (Modelli, Processi, IT).

### 4.1 Governance sui modelli avanzati del credito

La normativa definisce ruoli e responsabilità degli organi di supervisione strategica, di gestione e controllo (nel modello ordinario/tradizionale, rispettivamente CdA, Dg/Ad, Collegio Sindacale). L'Organo con Funzione di Controllo, avvalendosi dell'apporto delle funzioni aziendali di controllo (in particolare Convalida e IA) valuta, nell'ambito della più generale attività di verifica del processo di gestione e controllo del rischio, la funzionalità e l'adeguatezza del sistema di *rating* interno, nonché la rispondenza ai requisiti previsti dalla normativa.

Come indicato nella Circ. 285/2013, l'Organo con Funzioni di Controllo vigila sull'adeguatezza e sulla rispondenza del sistema di gestione e controllo dei rischi, nonché sul processo ICAAP, ai requisiti stabiliti dalla normativa. Al fine di svolgere in maniera ottimale tale compito, l'Organo deve disporre di adeguati flussi informativi da parte degli altri organi aziendali e delle altre funzioni di controllo interno.

Nelle Banche che adottano sistemi interni di misurazione dei rischi per la determinazione dei requisiti patrimoniali, l'organo di controllo, avvalendosi dell'apporto delle funzioni di controllo interno, valuta la funzionalità e l'adeguatezza del sistema stesso, nonché la rispondenza ai requisiti previsti dalla normativa.

La Banca d'Italia autorizza l'utilizzo di sistemi interni predisposti dalle banche per il calcolo dei requisiti patrimoniali sul rischio di credito, subordinatamente al rispetto dei requisiti organizzativi e quantitativi previsti. Il provvedimento di autorizzazione ha valenza esclusivamente prudenziale.

Anche per il Sistema di *Rating* sono identificati i 3 livelli di controllo per quanto concerne l'organizzazione dell'assetto generale del Sistema dei Controlli Interni.

### 4.2 Ruolo di RMF, Funzione di Convalida

La Normativa di Vigilanza della Banca d'Italia precisa una netta distinzione di ruoli fra IA e Convalida, in quanto espressione di due diversi livelli di controllo, con la responsabilità del 3° livello (Revisione Interna) di sottoporre a verifica il 2° livello (Convalida). Tuttavia, a fronte del già citato principio di proporzionalità,

non si può escludere a priori una certa complementarità nell'operato delle due funzioni di controllo, soprattutto in determinate aree come quella dei Sistemi informativi.

Per la Convalida la verifica dell'area dei Sistemi Informativi costituisce spesso una criticità, stante la sua elevata specificità e il rilevante impegno di risorse che richiederebbe una verifica approfondita di tutti gli aspetti trasversali (*data quality*, sicurezza fisica e logica, *governance* dei sistemi, ecc). Proprio per queste motivazioni, la IA deve procedere ad una verifica più accurata, in quanto spesso la Convalida si limita ad effettuare verifiche indirette e comunque molto circoscritte di queste aree.

Dal momento che la Convalida non può esimersi dall'individuare le componenti dell'area dei Sistemi suscettibili di avere maggior impatto sul sistema IRB, occorre riuscire a creare temporaneamente, per ambiti di forte contenuto specialistico, di materialità dei dati, di proporzionalità, ecc. una sinergia (o per meglio dire una "cooperazione a due vie") fra Convalida e IA, nello specifico:

- La Funzione di Convalida segnala le aree di scopertura alla IA, che ne valuta l'inserimento nel proprio Piano annuale e comunica alla Funzione di Convalida gli esiti delle attività svolte, ai fini della Relazione annuale redatta da tale funzione;
- IA segnala alla Funzione di Convalida, nell'ambito della propria attività ordinaria di audit, eventuali punti di attenzione suscettibili di impattare il sistema IRB in modo che ne tenga conto nell'ambito della pianificazione delle proprie attività.

Tale "cooperazione a due vie" rappresenta un esempio di sana collaborazione tra funzioni aziendali di controllo, che spesso è stata sollecitata proprio dalle Autorità di Vigilanza.

Gli aggiornamenti alla Circ. 285/2013, rappresentano anche un'importante occasione di rafforzamento del presidio dei rischi, stimolando le banche in una doppia ottica:

- per quelle realtà ove la RMF è più matura si tratta di evolvere ulteriormente, raccogliendo i benefici di una visione gestionale dei rischi attraverso un percorso di rafforzamento già avviato;
- per quelle situazioni più in divenire, è l'occasione per introdurre meccanismi e politiche di trattamento dei rischi più di natura gestionale aumentando il livello di interazione tra le funzioni di controllo.

### **4.3 Ruolo di IA**

IA valuta la funzionalità del complessivo assetto dei controlli sul sistema di *rating*, con particolare attenzione al funzionamento del processo di Convalida e alla verifica della perdurante conformità del sistema IRB ai requisiti normativi. In particolare, a fronte di un'istanza per la richiesta di autorizzazione all'utilizzo dei sistemi regolamentari, provvede a:

- redigere una relazione sugli accertamenti condotti in merito ai sistemi IRB,

al loro utilizzo gestionale e al processo di convalida interna, attestandone il posizionamento rispetto a ciascuno dei requisiti organizzativi e quantitativi;

- predisporre, con cadenza almeno annuale, un parere circa il rispetto dei requisiti previsti per l'utilizzo dei sistemi avanzati del credito.

Nello specifico, i controlli di 3° livello sulle istanze di presentazione dei modelli vertono sulle attività svolte dal *Risk Management* (sviluppo del modello) e dalla Convalida (validazione del modello).

Le verifiche sono effettuate per valutare il "rischio modello", cioè la possibilità che vi siano errori sulle scelte metodologiche effettuate dal *Risk Management* tali da inficiare la capacità predittiva/discriminante dei modelli.

I modelli costituiscono il cuore di un sistema IRB, in quanto è solo grazie al loro corretto sviluppo che possono essere stimati i diversi parametri previsti dalla normativa:

- PD (*Probability of Default*);
- LGD (*Loss Given Default*);
- EAD (*Exposure at Default*).

Per quanto concerne il calcolo degli RWA (*Risk Weighted Assets*) su cui viene calcolato il capitale regolamentare, IA effettua approfonditi controlli atti a verificarne la corretta determinazione (attuati tramite apposite funzioni di ponderazione, che combinano tali parametri di rischio secondo le regole predefinite dal *regulator*).

Tutti i sistemi di rating devono rispettare i seguenti requisiti:

- Documentabilità;
- Completezza;
- Replicabilità;
- Integrità;
- Omogeneità;
- Univocità;
- Aggiornamento.

IA provvede ad effettuare una serie di "test" atti a valutare la tenuta del modello e le scelte metodologiche effettuate.

#### 4.3.1 Verifiche sulla funzione di Convalida

IA deve effettuare delle opportune verifiche sui risultati dell'attività della funzione di Convalida (su model design, *back-testing*, etc.) i quali devono essere adeguatamente documentati con un'evidenza specifica su eventuali aspetti di criticità.

Per quanto riguarda l'attività di Convalida, vengono svolte delle analisi principalmente atte ad evitare le seguenti tipologie di rischio:

- Inadeguatezza del processo di Convalida in merito alle disposizioni di carattere generale del sistema IRB;
- Inadeguatezza del processo di Convalida in merito a tecniche, criteri e dati per la quantificazione dei parametri di rischio e indicatori di *performance*;
- Inadeguatezza del processo di Convalida in merito alla struttura del sistema IRB.

#### 4.3.2 Verifiche sulla funzione di Risk Management

IA svolge un'attività di verifica specifica sulla funzione di *Risk Management* per ciò che concerne il *model design* intesa come elaborazione e messa in opera del sistema IRB, in ossequio alle prescrizioni normative e coerentemente all'operatività aziendale e al contesto economico di riferimento. Sulla base dei criteri scelti nel *planning* della funzione di IA, vengono formalizzate verifiche focalizzate sull'elaborazione, sullo sviluppo e sulla ristima dei modelli, prestando particolare attenzione alla *data quality*.

#### 4.3.3 Use Test

Il requisito d'uso (c.d. *use test*) del sistema di *rating* ai fini gestionali costituisce una "*conditio sine qua non*" per l'autorizzazione da parte dell'Autorità di Vigilanza all'utilizzo del sistema di *rating* per il calcolo del capitale regolamentare. Tale requisito può tuttavia essere soddisfatto con una certa gradualità:

- nella fase antecedente alla richiesta formale di autorizzazione (c.d. pre-validazione), è sufficiente dimostrare l'utilizzo per tre anni del sistema IRB nei soli processi di concessione e rinnovo dei crediti, nonché per le attività di misurazione dei rischi (c.d. *experience requirement*);
- nella fase di richiesta formale di autorizzazione deve invece essere soddisfatto integralmente lo *use test*, che richiede l'utilizzo dei sistemi di *rating* anche nei processi direzionali di allocazione interna del capitale e di governo della banca (ad esempio le politiche creditizie, *pricing risk-adjusted*).

Compito di IA è quello di verificare nel continuo, nel novero delle attività pianificate annualmente, l'effettivo utilizzo del *rating* nel più ampio processo di gestione del credito, individuando la fase di origination (istruttoria-concessione) quale *kick-off* del processo e arrivando sino all'attività di monitoraggio del credito in bonis e del credito deteriorato.

## 5. ASSUNZIONE DEL RISCHIO DI CREDITO

Il 15° aggiornamento della Circolare 263/2006, integrato nell'11° aggiornamento della Circolare 285/2013, introduce nuovi presidi, tendenti a rafforzare i controlli ex ante della RMF a supporto della fase di assunzione dei rischi per operazioni di maggior rilievo. Al riguardo giova ricordare che nelle disposizioni contenute nell'Allegato A (Disposizioni speciali relative a particolari categorie di rischio) al Titolo IV – Capitolo 3 della Circ. 285/2013 si trovano gli elementi caratterizzanti l'impianto di controllo interno, tra cui:

- il regolamento interno, che deve assicurare la coerenza della diversificazione dei vari portafogli esposti al rischio di credito con gli obiettivi di mercato e la strategia complessiva della banca;
- la documentazione inerente alla fase istruttoria, necessaria per effettuare un'adeguata valutazione del merito di credito del prestatore, sotto il profilo patrimoniale e reddituale e una corretta remunerazione del rischio assunto, nonché valutare la coerenza tra importo, forma tecnica e progetto finanziato; essa deve inoltre permettere l'individuazione delle caratteristiche e della qualità del prestatore, anche alla luce del complesso delle relazioni intrattenute;
- le procedure di utilizzo delle informazioni, che devono fornire indicazioni circostanziate sul livello di affidabilità del cliente (e.g. attraverso sistemi di *credit scoring* e/o di *rating*);
- le deleghe in materia di erogazione del credito, che devono essere commisurate alle caratteristiche dimensionali della banca, opportunamente formalizzate e periodicamente verificate nel loro esercizio.

La fase di assunzione del rischio di credito trova inoltre riferimento in disposizioni normative che attengono a:

- Concentrazione dei rischi;
- Centrale dei rischi;
- *Rating*, eleggibilità garanzie;
- Rischio paese;
- Parti correlate e art. 136 del TUB.

Da annotare la collaterale presenza di altri rischi che in questo lavoro non vengono trattati ma che sono strettamente connessi alla fase di assunzione del rischio di credito e sui quali deve insistere un robusto sistema di controllo interno:

- Governance Amministrativo-finanziaria (Legge 262/2007);
- Responsabilità amministrativa enti (Legge 231/2001 e correlato Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo);

- Antiriciclaggio (Legge 231/2007) ed embarghi;
- Usura, trasparenza;
- Conflitti d'interesse.

Un aspetto di particolare rilievo assume, nei gruppi che utilizzano modelli interni di calcolo del merito creditizio ai fini regolamentari o anche solo gestionali, il controllo sul processo di calcolo della *probability of default* (PD) della clientela. Compito del sistema di controllo interno è, in tale ambito, assicurare che la misura della PD sia non solo correttamente calcolata ma anche effettivamente utilizzata nella fase di concessione (oltreché più in generale nella gestione del credito erogato).

L'assunzione del rischio creditizio coincide con la fase di concessione del credito e comprende una serie di attività che vanno dalla iniziale valutazione del cliente e dell'operazione, sino alla messa a disposizione del finanziamento alla clientela nelle sue varie forme (cassa, firma, sostituzione) e nelle fasi operative di:

- *Origination* e proposta;
- Istruttoria e delibera;
- Perfezionamento ed erogazione.

L'assunzione del rischio creditizio deve essere preliminarmente supportata da un impianto regolamentare adeguato (in cui sono compresi indirizzi strategici, linee guida, poteri e deleghe, regole, procedure operative) così come richiamato dalle disposizioni di Vigilanza.

Il sistema di controllo sul processo di concessione è chiamato ad essere efficace e robusto già nelle fasi istruttorie precedenti la delibera e comunque capace di intercettare tempestivamente le eventuali carenze intervenute nella concessione di un credito. In particolare deve avere l'obiettivo di assicurare l'assunzione di rischi coerenti con il RAF nel rispetto delle deleghe in materia di erogazione del credito e nel contempo accertare la:

- completezza della documentazione necessaria per la valutazione del merito di credito del prestatore;
- corretta remunerazione del rischio assunto;
- coerenza complessiva delle operazioni;
- qualità e l'efficacia dei filtri istruttori;
- affidabilità e l'integrità dei sistemi.

Parte rilevante assumono altresì le fasi di acquisizione delle garanzie (congruità/coerenza, tipologia, valore) e di perfezionamento e formalizzazione contrattuale dei finanziamenti, anche per i conseguenti riflessi in tema di percorribilità ed efficacia delle azioni di recupero in caso di *default*.

Relativamente alle banche che utilizzano sistemi interni di calcolo dei requisiti



patrimoniali, la fase di concessione è strettamente connessa al processo di attribuzione del rating, che ne costituisce elemento fondante nella valutazione del merito creditizio e nell'ambito dell'effettivo utilizzo della misura sintetica di rischio (c.d. *use test*, vds paragrafo 4.3.3).

## 5.1 Ruolo di RMF

Attesi anche i principi generali indicati dalle Nuove Disposizioni Prudenziali di Vigilanza sulle caratteristiche dei controlli di secondo livello, tornano applicabili alla RMF le disposizioni del Titolo IV – Cap. 3 – Par. 3.3 della Circ. 285/2013, che riguardano:

- la fissazione dei limiti operativi all'assunzione delle varie tipologie di rischio;
- la verifica nel continuo dell'adeguatezza del processo di gestione dei rischi e dei limiti operativi;
- la valutazione della coerenza dei sistemi di misurazione e controllo dei rischi;
- l'emanazione di parere preventivo sulla coerenza con il RAF delle operazioni di assunzione dei rischi creditizi di maggior rilievo;
- il monitoraggio del rispetto dei limiti assegnati alle strutture operative.

Inoltre, anche per la fase di concessione, la RMF dovrebbe sviluppare e applicare indicatori di anomalia dei sistemi di misurazione, così come su tutto il processo creditizio e controllo dei rischi oltreché verificare l'adeguatezza e l'efficacia delle misure prese per rimediare alle carenze riscontrate nel processo di gestione del rischio.

Per la fase di assunzione dei rischi di credito, le disposizioni di vigilanza richiedono quindi un'azione di presidio sia preventiva, sia in ottica di controllo successivo. Si ritiene pertanto che i controlli di secondo livello debbano presidiare la corretta applicazione del quadro di riferimento da parte delle funzioni di primo livello in generale e, in modo particolare, l'effettiva e corretta applicazione dei controlli da parte della filiera che presiede all'istruttoria creditizia, verificando in tal modo la qualità del credito erogato.

La RMF dovrà adottare le modalità e gli strumenti di verifica più opportuni, ivi inclusi controlli finalizzati a verificare singole posizioni di rischio, con un approccio *risk based* che consenta di garantire la tempestiva evidenza di singole situazioni/operazioni e fenomeni a particolare coefficiente di criticità.

Anche le fasi di attribuzione dei *rating* (per le banche che utilizzano sistemi interni) e il loro utilizzo effettivo nel processo di concessione e gestione del credito devono essere sottoposte a controlli di secondo livello nel rispetto delle previsioni regolamentari. È pertanto necessario che la RMF individui e metta in atto un processo di controllo sul calcolo delle PD utilizzate in sede di istruttoria e delibera creditizia e sul suo effettivo e coerente utilizzo nella fase decisionale.

## 5.2 Ruolo di IA

L'attività richiesta all'IA dalla Circ. 285/2013 nella fase di concessione appare

inquadrabile sia nella più generale previsione di controllare, anche attraverso visite in loco e di natura ispettiva, il regolare andamento dell'attività e l'adeguatezza dei presidi organizzativi e delle diverse componenti del sistema di controllo interno, ivi compresi gli strumenti di misurazione e controllo dei rischi, sia in specifiche previsioni atte a verificare il rispetto dei limiti previsti dai meccanismi di delega, il pieno e corretto utilizzo delle informazioni disponibili nelle diverse attività, l'efficacia della RMF di fornire pareri preventivi sulla coerenza con il RAF delle operazioni di maggior rilievo.

Una particolare attenzione, sia dei controlli di secondo livello che da parte dell'IA deve essere dedicata alle concessioni assunte nei confronti di clienti in difficoltà e/o deteriorati.

In altri termini l'IA deve accertare – nell'ambito delle prerogative del ruolo – la regolarità delle diverse attività che compongono il processo di assunzione del rischio di credito (*origination*, istruttoria, proposta, delibera, raccolta garanzie, perfezionamento contrattuale, erogazione/attivazione) e valutare il complesso dei presidi organizzativi, applicativi, di *reporting* e controllo, con riferimento sia al primo che al secondo livello.

Pur considerato che le nuove disposizioni di Vigilanza prevedono a carico della RMF nuovi ambiti di responsabilità, l'attività di IA non ne risulta compressa o ridotta ma, anzi, essa dovrà giocoforza riferirsi nelle proprie verifiche con ancora maggior attenzione all'attività della funzione di secondo livello che, come visto, nella fase di concessione del credito è ora chiamata a interventi di controllo più estesi e approfonditi.

Per poter assicurare compiutamente – nella fase di concessione del credito – le prerogative del ruolo richieste dalle disposizioni di Vigilanza, è pertanto necessario che l'IA si doti di strumenti e metodologie in grado di osservare e valutare l'efficacia dei controlli di primo e di secondo livello, in modo da poter intercettare posizioni o fenomeni di anomalia la cui presenza potrebbe far presumere il malfunzionamento del sistema. Per fare questo è necessario che l'attività dell'IA sia supportata da flussi informativi tempestivi sugli output del processo di concessione e dei controlli di secondo livello, in particolare qualora da questi ultimi emergano situazioni di particolare criticità e gravità.

L'attività dell'IA si ritiene possa essere ricondotta ai seguenti *driver* di controllo:

- Affidabilità dell'impianto regolamentare e dei sistemi informatici a supporto della fase di concessione;
- Impianto (metodologie, strumenti) a supporto dell'attività di controllo di secondo livello e dell'efficacia dell'attività della RMF;
- Fenomeni e singoli casi con caratteristiche di eccezione la cui presenza potrebbe far potenzialmente presumere un malfunzionamento del sistema di controllo sia di primo che di secondo livello;
- Esistenza di comportamenti anomali rispetto al quadro regolamentare;
- Efficienza ed efficacia dell'iter di concessione creditizia (filtri e pareri istruttori,

pareri di procedibilità e conformità).

La valutazione da parte dell'IA dell'impianto che supporta il sistema di controllo di secondo livello sulla fase di concessione del credito e della sua messa in atto, deve accertarne la capacità di verificare nel continuo l'adeguatezza del processo di gestione dei rischi e dei limiti operativi richiesta dalla normativa di Vigilanza, anche per la fase di assunzione del rischio creditizio.

In particolare la RMF dovrà produrre documentazione e flussi informativi atti a poter valutare da parte dell'IA l'affidabilità e robustezza delle metodologie e degli strumenti utilizzati, nonché dell'attività di controllo effettuata e degli interventi individuati e attuati per rimediare alle carenze riscontrate.

Attraverso l'analisi di fenomeni andamentali di potenziale criticità riguardanti il credito erogato, l'IA può verificare indirettamente l'adeguatezza del sistema di controllo, approfondendo e valutando (nel continuo o periodicamente) se le eccezioni rilevate possono ricondurre a malfunzionamenti del sistema stesso, e formulare conseguenti proposte / raccomandazioni di miglioramento.

Si possono individuare i seguenti ambiti di dettaglio significativi che IA deve considerare nell'esecuzione delle verifiche sulla fase di concessione, quale livello minimo di verifica:

- il corredo documentale a supporto della fase di valutazione istruttoria (completezza e affidabilità);
- l'attendibilità dei dati attinenti alla posizione di rischio;
- la corretta composizione dei gruppi;
- la correttezza della formalizzazione contrattuale;
- la coerenza importo/tipologia di finanziamento e progetto/esigenze finanziate (forme tecniche, modalità di rimborso, scadenza,...);
- l'adeguatezza delle garanzie, la loro corretta acquisizione e evidenza nei sistemi;
- la corretta attribuzione del *rating* (qualità e tracciabilità dei dati quantitativi e qualitativi);
- la coerenza dell'affidamento con le politiche creditizie;
- il rispetto dei limiti di concentrazione / operazioni rilevanti;
- il rispetto delle deleghe e delle facoltà gestionali da parte dei diversi soggetti autorizzati e affidabilità dei sistemi di calcolo delle facoltà;
- gli adempimenti connessi alle diverse regolamentazioni di legge e di settore (parti correlate, art. 136 del TUB,...);
- la coerenza dell'erogazione con le previsioni contenute nella delibera.

Le verifiche svolte, usualmente su base campionaria o su specifiche situazioni

anomale, saranno ovviamente orientate sia a valutare la correttezza dell'operato delle strutture, sia la complessiva tenuta del sistema di controllo di secondo livello.

Alla luce dei recenti esercizi effettuati dalla BCE nell'ambito dell'avvio del Meccanismo di Vigilanza Unico sui principali gruppi bancari (*Asset Quality Review*) si ritiene necessario che l'IA attui una particolare vigilanza sul livello di presidio garantito dal sistema di controllo interno per la corretta rappresentazione nel sistema informativo degli elementi quantitativi e qualitativi relativi all'assunzione di un rischio creditizio.

## 6. GESTIONE E MONITORAGGIO DEL CREDITO

Definite e sviluppate le regole che presidiano le attività di erogazione, il monitoraggio della relazione nel tempo costituisce l'ambito di intervento maggiormente variegato e complesso che coinvolge diverse funzioni aziendali (business, credito, organizzazione, operation) oltre alle funzioni di controllo di secondo e terzo livello e costituisce il terreno di maggior confronto.

Il monitoraggio del credito si realizza attraverso tutte quelle attività dirette a rilevare gli eventi di rischio (opportunamente pre-classificati e codificati) che possono emergere a carico dei soggetti finanziati nel corso del tempo e assume rilevanza nell'orientare la gestione operativa delle relazioni fiduciarie al fine di prevenire/mitigare i rischi patrimoniali/economici connessi al deterioramento dei profili creditizi nelle diverse gradazioni fino al *default*.

La gestione, il controllo andamentale e il monitoraggio delle esposizioni creditizie, da riferire a tutti gli aspetti, sia gestionali che di rischio, peraltro in continua trasformazione che possono manifestarsi nel corso dell'esistenza di un rapporto fiduciario, devono essere svolti con sistematicità, avvalendosi di procedure efficaci. Ai fini della gestione dei rischi è indispensabile, come già detto, la puntuale rilevazione delle posizioni che presentano segnali di anomalia tali da far prefigurare un rischio finanziario (ritardi nell'assolvimento degli obblighi assunti) o economico (perdite per il mancato rimborso delle obbligazioni assunte).

L'attuale contesto di riferimento richiede dinamismo e prontezza di analisi dei rischi aziendali in corso; in tal senso, la gestione ed il monitoraggio del credito assumono rilevanza strategica in termini di controllo continuo della rischiosità assunta in coerenza con il merito creditizio espresso dai prenditori e con il RAF vigente.

Le turbolenze in atto nel mercato, i mutamenti continui e veloci nei settori economici di riferimento, l'accresciuta variabilità dei rischi, rendono indispensabile l'adozione di politiche di gestione del portafoglio creditizio che privilegino un ruolo proattivo attraverso il costante e continuo confronto con gli imprenditori e le famiglie, l'analisi delle iniziative in atto e la valutazione attuale e prospettica dei profili economici, finanziari e patrimoniali.

Il grado di successo e l'efficacia della gestione nella prevenzione del rischio di credito sarà direttamente proporzionata al grado di conoscenza dei prenditori, alla consapevolezza delle problematiche presenti e alla tempestività degli interventi di riequilibrio dell'assetto finanziario in coerenza con il business aziendale e dei redditi prodotti/attesi, anticipando l'emersione di elementi andamentali interni ed esterni negativi (*ad esempio il mancato pagamento di rate di finanziamenti poliennali*) che altrimenti sorgerebbero.

D'altra parte laddove le mutate condizioni del prestatore siano valutate in modo negativo e non risolvibili, è di fondamentale importanza assumere piena consapevolezza dei rischi assunti, da valutare e classificare adeguatamente,

attivando prontamente le iniziative gestionali (compreso il recupero coattivo) al fine di evitare l'incremento delle esposizioni in atto e tutelare i crediti vantati.

Nell'ambito del monitoraggio del credito, il controllo gestionale e la corretta esecuzione dei controlli di primo livello assumono rilevanza cruciale ai fini di un efficace Sistema dei Controlli Interni a presidio dell'attività di miglioramento continuo della qualità del credito.

Le funzioni commerciali e creditizie devono presidiare nel continuo la qualità del credito erogato e il processo di recupero dei crediti deteriorati opportunamente e prontamente classificati nelle diverse categorie previste. Tali funzioni devono assicurare la corretta e puntuale esecuzione dei controlli previsti coinvolgendo le funzioni di controllo di II e III livello per gli eventuali miglioramenti ritenuti indispensabili da conseguire nella rilevazione dei rischi e nella definizione delle norme e delle procedure a supporto.

I controlli di primo livello devono, ad esempio, garantire:

- l'utilizzo coerente delle linee di credito concesse con le indicazioni e le condizioni deliberate,
- il rispetto delle politiche creditizie, dei limiti e delle deleghe presenti in materia di sconfinamenti,
- la verifica puntuale degli eventi andamentali interni ed esterni e la pronta attivazione delle azioni gestionali conseguenti (ad esempio dare corso a una revisione straordinaria delle posizioni interessate da eventi di rilievo),
- la tempestiva revisione del merito creditizio della clientela, con logiche "risk based", delle linee di credito soggette a revoca e dei rating attribuiti,
- il permanere dei requisiti di eleggibilità e la congruità del valore delle garanzie acquisite,
- l'equilibrio tra il pricing applicato e la rischiosità espressa,
- la puntuale, corretta e coerente classificazione amministrativa delle posizioni,
- la tempestiva attivazione delle azioni di recupero,
- l'applicazione di adeguate e coerenti rettifiche di valore dei crediti.

L'attività di gestione e monitoraggio del credito anomalo ricomprende sia le iniziative volte a gestire situazioni di transitoria difficoltà del cliente (*past due* oltre 90 giorni, incagli), sia le attività gestionali svolte tramite azioni giudiziali o stragiudiziali poste in essere per ridurre le perdite derivanti dal *default* della controparte (sofferenze).

In particolare, la gestione del credito anomalo riveste significativa importanza in ottica di massimizzare il valore e le tempistiche del recupero già prima della fase patologica (e.g. classificazione a sofferenza). Una adeguata cultura aziendale di gestione di tali crediti nella fase precedente al contenzioso consente di anticipare le fasi di individuazione ed analisi delle posizioni vulnerabili

per velocizzare gli interventi correttivi attraverso una concreta e diretta responsabilizzazione delle funzioni aziendali di *business* interessate e una più fluida interazione dei gestori con le strutture di controllo crediti.

Rilevano in argomento le politiche adottate in tema di *budget* relativamente al peso attribuito agli obiettivi di qualità del credito ed alla correlazione degli stessi con il sistema premiante interno.

## 6.1 Ruolo di RMF

La nuova disciplina prudenziale ha rafforzato i profili di responsabilità della funzione di *Risk Management*, il cui ruolo rappresenta il fulcro dei controlli di secondo livello in materia di rischio di credito.

La RMF è chiamata ad assolvere un importante e più esteso ruolo nella gestione dei rischi di credito. In particolare alle tradizionali attività (sistema dei rating, politiche creditizie, deleghe ed autonomie, etc.) alla RMF è richiesto il monitoraggio nel continuo dell'effettivo presidio della rischiosità del portafoglio creditizio attraverso analisi del rischio da eseguirsi anche su singole posizioni e un confronto ricorrente con le funzioni di business, diretto peraltro ad accrescere la complessiva cultura dei controlli presente in azienda.

Deve assicurare nel continuo l'adeguatezza di tutte le fasi del processo creditizio e la sostenibilità dei rischi assunti, adottando con dinamismo e prontezza le iniziative di orientamento e di mitigazione necessarie (ad esempio prevedendo limiti/blocchi per alcune tipologie di linee di credito, di settori economici, di zone geografiche oppure attraverso la riduzione e/o il blocco delle deleghe operative e dei livelli di autonomia esistenti).

In primo luogo la RMF deve accertarsi in modo organico e continuativo della funzionalità, della coerenza e dell'efficacia dei controlli di primo livello distribuiti lungo tutto l'arco temporale di vita della relazione (assunzione del rischio, monitoraggio del rischio e dei correlati livelli di redditività, sviluppo della relazione, recupero dell'esposizione), instaurando una interazione critica e durevole con le unità di business (cfr. anche capitolo reporting) anche al fine di garantire la puntuale manutenzione/revisione di tali verifiche coerentemente con l'evoluzione dei rischi assunti.

Le evidenze anche di dettaglio a supporto dei controlli di primo livello sono utilizzate dalla RMF per lo sviluppo di analisi di insieme dei fenomeni creditizi in atto o potenziali, affinate e sviluppate sempre con logiche "risk based" allo scopo di assicurare nel tempo:

- la conformità gestionale con gli obiettivi strategici (RAF) e le norme esterne ed interne,
- un adeguato livello di efficacia dei controlli di primo livello,
- la corretta misurazione dei rischi,
- la tempestiva attivazione delle azioni di mitigazione/riduzione dei rischi assunti,
- la puntuale e periodica informativa all'OFSS.

In tal senso possono essere sviluppate numerose analisi (di insieme e di dettaglio) che, unitamente ai test operativi specifici da eseguirsi su singole posizioni, variamente campionate, focalizzino l'attenzione sui punti di debolezza osservati nella gestione dei rischi; esiti questi da rappresentare sia come fenomeno che in dettaglio (liste specifiche) alle strutture di business richiedendo adeguate azioni correttive da sottoporre a specifico follow up.

Peraltro dall'attività di monitoraggio possono emergere miglioramenti e correzioni da apportare alle attività di misurazione, controllo e governo del rischio.

## 6.2 Ruolo di IA

L'*Internal Audit* assicura periodiche verifiche sull'affidabilità ed efficacia del complessivo processo di gestione e monitoraggio del credito (completezza, adeguatezza, funzionalità, affidabilità).

Di norma IA utilizza, a supporto dell'attività svolta, i sistemi informativi in uso presso le altre funzioni della banca e sviluppa, quando possibile o ritenuto necessario, sistemi di analisi di dati indipendenti ed esclusivi diretti principalmente a misurare la solidità del Sistema dei Controlli Interni (SCI).

A tal fine, in considerazione del ruolo assegnato dalle Disposizioni di Vigilanza alla RMF, nell'ottica di un efficiente sistema di controlli interni aziendale basato su tre livelli, la pervasività delle verifiche operative di *audit* nell'ambito del controllo andamentale e del monitoraggio delle singole esposizioni sarà calibrata in funzione della robustezza che caratterizza il secondo livello di controllo nella singola realtà aziendale. In particolare, in sistemi di controllo maturi, quindi con funzioni di secondo livello robuste e ben strutturate, è assolutamente legittimo accrescere proporzionalmente il livello di "*reliance*" da parte del terzo livello sulle conclusioni raggiunte dal secondo livello, in una logica di costi/benefici del complessivo SCI. Il grado di "*reliance*" sulle attività di verifica svolte dalla funzione di controllo dei rischi non può, in ogni caso, prescindere dalle conclusioni raggiunte in sede di valutazione sull'adeguatezza della funzione stessa, nell'ambito dell'attività di *audit* annualmente svolta sulla struttura di secondo livello.

Una valutazione preliminare sul modello di monitoraggio dovrebbe configurarsi nell'individuare l'effettivo presidio da parte della RMF di tutti gli ambiti rilevanti individuati dalla normativa di riferimento.

Più sarà in evidenza la ricchezza, la puntualità e l'efficacia dei controlli di secondo livello, più in generale le attività di III° livello svolte da IA si concentreranno potenzialmente sui test di efficienza/efficacia di tali controlli e sull'impianto del complessivo processo di monitoraggio andamentale. Di contro, carenze nel sistema dei controlli di secondo livello orienteranno IA ad eseguire maggiori e più diffusi test operativi sui controlli di primo livello.

Nel presente lavoro si individuano i principali ambiti di intervento e obiettivi di controllo di IA, con specifico riguardo alle attività di verifica poste in essere e/o attese dalla RMF in materia di monitoraggio del credito sulla quale è prevedibile una intensificazione dell'attività di *audit*.



Fondamentale in argomento è l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione, obiettivo primario del sistema dei controlli interni, attraverso un'adeguata regolamentazione interna del processo di monitoraggio del credito unitamente ad una puntuale e precisa attribuzione di compiti e responsabilità alle strutture e ai ruoli.

Il *follow up* delle azioni correttive posto in essere a seguito delle criticità (esposizione al rischio) rilevate dal Sistema dei Controlli Interni assume importanza crescente in funzione dei diversi obiettivi che si propone:

- avvenuta mitigazione/riduzione dei rischi rilevati;
- rilevanza/aggiornamento del rischio effettivo espresso dai sottostanti processi per i quali le azioni di miglioramento pianificate non sono ancora state poste in essere;
- solleciti alle funzioni "owner" e ricorso alle attività di "escalation";
- necessità di rivedere l'intensità di classificazione del rischio rilevato ed eventuali miglioramenti da apportare alle procedure di audit.

Di seguito si riportano due esempi al fine di rappresentare in modo più approfondito quali potrebbero essere le aree di azione e di competenza delle funzioni di controllo su specifici fenomeni di rischio.

#### **Livello di arretrato nella revisione delle posizioni con affidamenti soggetti a revoca.**

Le funzioni di business attraverso l'attività di gestione e di esecuzione degli associati controlli di primo livello (nelle diverse posizioni gerarchiche/funzionali) devono assicurare la corretta e puntuale attività di revisione del merito creditizio della clientela facilitata evidenziando il grado di arretrato presente e le strutture outlier sulle quali intervenire.

La RMF, utilizzando gli stessi dati elementari, estenderà l'analisi a specifiche caratteristiche di rischio (rating controparte, per settore economici, per tipologia di linea di credito, per zona geografica, etc.) i cui esiti supporteranno i giudizi sul presidio effettivo dei rischi e dovranno essere peraltro oggetto di specifiche iniziative nei confronti delle strutture di business al fine di orientarne l'attività di revisione.

L'IA dall'analisi della reportistica comune e, qualora ritenuto necessario, attraverso test operativi specifici, valuterà l'affidabilità e l'efficacia dei controlli di primo e secondo livello, individuando le eventuali criticità presenti, i fattori causali all'origine di tali problematiche e le iniziative di correzione/mitigazione da apportare al fine di fornire un giudizio di adeguatezza sul presidio dei rischi e assicurare solidità e coerenza alle attività di verifica.

#### **Mutui edilizi**

Le funzioni di gestione e controllo di primo livello, nelle diverse articolazioni presenti, dovranno assicurare e monitorare il buon andamento delle iniziative imprenditoriali sottostanti nel rispetto delle condizioni definite e deliberate.

La RMF, per apprezzare l'effettivo presidio dei rischi, dovrà analizzare più in dettaglio anche attraverso test operativi l'andamento dei rischi in corso (maturità iniziative edilizie, rapporto esposizioni rispetto al valore di costruzione in corso, etc.) e segnalare alle funzioni di business le criticità riscontrate e le azioni gestionali attese per la corretta gestione del rischio.

L'IA valuterà attraverso le analisi di insieme e test operativi specifici la completezza, l'effettività e l'efficacia dei controlli di primo e secondo livello, le eventuali anomalie presenti e gli ambiti di miglioramenti da perseguire per fornire un giudizio di adeguatezza del processo a presidiare correttamente i rischi in corso.

### 6.3 Monitoraggio crediti in bonis

Per quanto in precedenza anticipato, è opportuno qui ribadire che un adeguato processo di monitoraggio deve trovare attuazione per tutte le relazioni fiduciarie, anche quindi per quelle *in bonis*, attraverso tutte quelle attività che *in primis* la linea di business/società ma anche la stessa capogruppo (nel caso di gruppi bancari) devono porre in essere per individuare tempestivamente i sintomi di un possibile deterioramento della qualità creditizia della clientela (capacità di credito o di rimborso) e attivare per tempo le azioni a tutela delle ragioni di credito.

La tempestiva individuazione e la coerente gestione dei clienti che presentano un deterioramento del profilo di rischio consentono infatti d'intervenire nella fase antecedente lo stato di *default* (cioè quando la controparte gode ancora di un sufficiente merito di credito) con le seguenti azioni:

- controllando l'esposizione, fino al suo totale recupero quando necessario, con un positivo impatto in termini di EAD. E' noto, infatti, come l'esposizione - durante la fase precedente il *default* ed in assenza di misure restrittive - tenda ad aumentare al crescere delle difficoltà finanziarie della controparte. La capacità d'individuare tempestivamente i sintomi di deterioramento consente di gestire la situazione traendo vantaggio da qualunque possibilità di riduzione dell'esposizione esistente, come pure di declinare ulteriori richieste di linee da parte del cliente;
- ottimizzando le condizioni per la successiva fase di recupero, richiedendo - nei limiti consentiti dalla normativa di riferimento - garanzie reali e/o personali aggiuntive, creando presupposti economici/finanziari/legali favorevoli alla successiva attività di *workout* e, infine, migliorando il risultato dell'attività di recupero, con conseguente riduzione della LGD.

Nella fase di monitoraggio possono essere individuate due tipologie di attività, in funzione della fonte informativa utilizzata e della finalità:

- il monitoraggio giornaliero delle anomalie (tipicamente di primo livello);
- la sorveglianza sistematica (che coinvolge anche la RMF).

In entrambi le fasi è necessario che l'Entità disponga di appropriati strumenti informatici e processi che consentano la tempestiva individuazione di eventuali segnali di peggioramento del rischio di credito.

#### 6.3.1 Monitoraggio giornaliero

Il monitoraggio giornaliero delle posizioni consiste nel recupero ed analisi delle informazioni rivenienti dalla gestione giornaliera della relazione con il cliente (ad esempio sconfinamenti in conto corrente e/o nelle linee collegate all'incasso di effetti commerciali, notizie negative sul prestatore, andamento del titolo in caso di società quotate, etc.). In ogni caso, qualsiasi occasione di contatto con il cliente (incluse quelle non strettamente legate alla gestione del credito) può rappresentare un'opportunità di acquisire informazioni significative, al fine di cogliere tempestivamente eventuali anomalie e/o segnali di deterioramento

della capacità di credito della controparte. Nel caso in cui siano stati previsti *covenant* di tipo finanziario, gli stessi devono essere debitamente monitorati ed ogni eventuale deroga deve prontamente riflettersi nei rapporti con il cliente e nei termini dell'operazione (*ad es. commissioni relative a waiver, inasprimento dei margini, modifiche nelle garanzie, etc.*). Infine, con particolare riferimento alle garanzie assunte di tipo reale, l'evoluzione del loro valore di mercato nel tempo deve essere oggetto di monitoraggio, al fine di coglierne tempestivamente possibili segnali di deprezzamento.

### 6.3.2 Sorveglianza Sistemica

Attesi gli obiettivi principali della sorveglianza sistemica (pronta individuazione dei clienti che presentano un deterioramento del profilo di rischio e la tempestiva definizione delle azioni più appropriate da porre in essere) questa può trovare attuazione attraverso strumenti informatici di cui - come detto - l'Entità deve essere dotata, idonei per elaborare informazioni provenienti da fonti diverse, con l'obiettivo di fornire alle figure dedicate all'attività di monitoraggio (sia di primo che di secondo livello) l'elenco delle controparti che evidenzino specifici indicatori di rischio ed alle quali, pertanto, andrà riservata particolare attenzione in aggiunta al monitoraggio giornaliero effettuato dalla funzione di business responsabile della gestione della relazione, con il supporto della RMF. Tali indicazioni potranno essere il risultato di una combinazione di valutazioni di carattere generale (*rating*, classificazione del settore economico, etc.) e contingenti (*movimentazione del conto, indebitamento v/ il sistema, etc.*).

Generalmente le azioni poste in essere nella fase di monitoraggio sono finalizzate alla regolarizzazione della posizione per evitare il passaggio a *default*, ed includono le seguenti possibili opzioni:

- la riduzione dell'esposizione e la richiesta di nuove garanzie a supporto, nel rispetto delle leggi locali esistenti;
- la sottoscrizione, da parte del cliente, di un piano di rientro con il quale lo stesso riconosce il debito, rinuncia alle linee di fido e si obbliga a rimborsare l'Entità in un determinato periodo di tempo da questa ritenuto congruo (normalmente non eccedente i 12 mesi).

La regolarizzazione della posizione (indipendentemente dal segmento di appartenenza del cliente) deve avvenire di regola entro i termini definiti dalle Autorità di Vigilanza locali per la classificazione automatica nella classe di "*Past Due*" e "*Default*". Deve essere sempre assicurata la coerenza tra modalità di gestione del recupero e quantificazione degli accantonamenti a perdite da una parte e la classificazione gestionale della posizione, nel rispetto delle specifiche norme emanate in materia dagli Organi di Vigilanza.

In ogni caso, deve essere evitato che sforzi finalizzati al recupero parziale della creditoria o incertezza di comportamenti nella fase gestionale della posizione causino ritardi nella classificazione a *default*, mettendo così a repentaglio il risultato finale dell'attività di recupero.

### 6.3.3 Sistema dei rating interni

Il sistema dei *rating* generalmente adottato dalle banche costituisce il principale strumento di rilevazione dei rischi e di orientamento gestionale del credito (cfr. lo specifico capitolo 4).

La RMF, owner del complessivo processo ai fini regolamentari, deve dare assicurazione sul corretto uso gestionale dello strumento attraverso test specifici, peraltro diretti ad affinare/migliorare lo stesso strumento, sia su singole posizioni di rischio che su fenomeni di insieme.

Ad esempio sono attese:

- Analisi periodiche (trimestrali) in ordine ai *rating* assegnati e relative "probabilità di default" (individuale e di classe), sviluppate e diversificate in relazione a diversi elementi distintivi propri delle posizioni affidate (e.g. privati o aziende) o connessi al complesso gestionale (e.g. posizione in arretrato di revisione, evoluzioni esposizioni non coerenti con gli obiettivi assegnati);
- Analisi sui trend manifestati dai *rating* (*investment grade* AA1-B1, *speculative grade* B2-D3, *watch* E1-E3);
- Verifiche su correlazione rischio *rating* con condizioni applicate;
- Analisi arretrato *rating review* con evidenziazione delle strutture con maggiori arretrati;
- Analisi *override* eseguiti;
- Correlazione matrice di migrazione con andamento settori economici di appartenenza (vedi anche coerenza con le politiche creditizie adottate);
- Analisi *trend* per zona geografica di riferimento con evidenziate le strutture che evidenziano le peggiori performance;
- Analisi per modello di servizio applicato.

Oggetto di esami puntuali devono essere i tempi di deterioramento del credito (da Bonis agli stati di default), le cause di deterioramento e la coerenza delle azioni gestionali di mitigazione poste in essere dalle strutture operative nelle fasi precedenti gli stati di *default* (esecuzione di specifici test operativi).

Le analisi del portafoglio caduto in *default* devono essere indirizzate anche ad eseguire test di validità predittiva del sistema di *rating* adottato.

L'attività di audit sarà indirizzata anche ad apprezzare le iniziative assunte per il miglioramento dei processi, il monitoraggio delle azioni correttive proposte, l'effettiva ed efficace comunicazione con le altre strutture della Banca (anche con riferimento all'OFFS) e la tracciabilità assicurata all'intero processo di controllo.

### 6.3.4 Politiche creditizie

La RMF deve assicurare la presenza di reportistica adeguata a supportare il monitoraggio degli obiettivi gestionali delle politiche creditizie adottate a livello

strategico e poi poste in essere dalle strutture di gestione ed erogazione del credito.

Sono attese analisi periodiche dirette a verificare il conseguimento o meno degli obiettivi gestionali assegnati dalle politiche creditizie (sviluppo, riqualificazione, riduzione delle linee di credito in funzione della rischiosità del settore economico di appartenenza e delle caratteristiche di rischio delle singole relazioni fiduciarie).

I risultati delle analisi devono essere aggregati per unità organizzative responsabili della relazione commerciale con i clienti (Filiali, Centri Imprese, Aggregazioni Territoriali, Unità di Business, Strutture Centrali) evidenziando gli scostamenti quantitativi e qualitativi più rilevanti. Verifiche generali sono attese dalla RMF in ordine alla coerenza delle condizioni economiche applicate.

Da tali attività, ai fini del mantenimento dell'equilibrio atteso tra le Politiche Creditizie effettivamente adottate ed il RAF di riferimento, possono emergere iniziative di mitigazione urgente dei rischi (e.g. mirati blocchi operativi) e/o di modifiche da apportare alle stesse indicazioni di orientamento gestionale del credito.

La RMF corrobora le analisi di insieme attraverso verifiche sistematiche da eseguirsi su un numero di posizioni appositamente campionate in relazione a:

- incoerenza con gli obiettivi gestionali,
- degradamento *rating* e *default*,
- condizioni applicate,
- specificità e varietà delle linee di credito concesse (e.g. rapporto presentato/scaduto, rapporto "*Loan To Value – LTV*" assunto nell'erogazione dei mutui ipotecari).

La RMF previa analisi dei fattori causali alla base delle anomalie riscontrate e individuazione dei comparti maggiormente interessati (singole unità produttive, zone territoriali, tipologia prodotto, tipologia clienti, etc.), deve assicurare adeguata tracciabilità e follow up alle iniziative correttive poste in essere nei confronti delle strutture di business interessate (credito, commerciale, organizzazione, operation).

L'IA fornirà un giudizio di adeguatezza complessiva del processo ripercorrendo le verifiche eseguite dalle funzioni di primo e secondo livello dei controlli ed effettuando all'occorrenza specifici test operativi.

### 6.3.5 *Revisione periodica linee di credito continuative e crediti a scadenza*

La sana e prudente gestione del credito ed il corretto monitoraggio delle relazioni commerciali non possono prescindere da una puntuale revisione periodica (ordinaria: annuale – straordinaria: ad evento) del merito creditizio attribuito alla clientela e delle linee di credito continuative (a revoca) concesse e dalla regolarità di rimborso dei finanziamenti alle scadenze prefissate.

L'esigenza di sottoporre a revisione le posizioni di rischio per essere sottoposte all'esame circa il permanere dei requisiti di affidabilità e all'adozione dei criteri gestionali (sviluppo, mantenimento, abbandono) è direttamente proporzionata agli indici di rischio espressi (e.g. *rating* categoria *watch* o eventi particolarmente significativi quali una rilevante perdita di esercizio).

Occorre anche considerare che nel contesto economico e imprenditoriale di riferimento la rinegoziazione e la ristrutturazione di un debito, motivato dall'esigenza di riequilibrare i flussi finanziari del business nel complesso valutato sostenibile, deve essere considerata una normale operazione creditizia, soprattutto nelle circostanze nelle quali non si registrerebbe un calo delle garanzie e della redditività.

La RMF deve assicurare, attraverso un'attività continua di monitoraggio (a periodicità regolare e prestabilita) e di azioni correttive eventualmente necessarie, il corretto svolgimento del processo (% di arretrato di revisione nelle classi di rating più rischiose possono nascondere crediti deteriorati non ancora puntualmente classificati) anche con riferimento al rispetto dei limiti assegnati alla filiera creditizia in tema di autonomie creditizie (test campionari specifici).

Sono attese analisi e *report* sulla consistenza ed evoluzione dell'arretrato presente nella revisione delle posizioni di fido per rischio e strutture responsabili del seguimiento.

La RMF deve sempre assicurare la tracciabilità e la corretta archiviazione della documentazione a supporto delle iniziative assunte (ad esempio comunicazione agita vs. strutture credito e OFFS).

L'IA fornirà un giudizio di adeguatezza complessiva del processo ripercorrendo le verifiche eseguite dalle funzioni di primo e secondo livello dei controlli ed effettuando all'occorrenza specifici test operativi.

#### 6.3.6 *Rischi rilevanti e parti correlate*

La RMF deve dare corso ad analisi campionarie di singole posizioni per verificare il rigoroso rispetto del processo di istruttoria, proposizione e delibera delle linee di credito.

Inoltre sono attesi report periodici di monitoraggio delle esposizioni in essere e dell'andamento patrimoniale economico (ad esempio dati salienti delle relazioni trimestrali delle società quotate). Analisi da comparare con il sistema Bancario (Centrale dei Rischi) e il settore economico di appartenenza.

L'IA fornirà un giudizio di adeguatezza complessiva del processo ripercorrendo le verifiche eseguite dalle funzioni di primo e secondo livello dei controlli ed effettuando all'occorrenza specifici test operativi.

#### 6.3.7 *Sistema andamentale*

Il sistema andamentale (di norma procedure automatizzate) rileva tutti gli eventi di rischio precodificati (e.g. sconfinamenti, anticipi scaduti, rate finanziamenti poliennali non pagati, rate finanziamenti di terzi non pagate, sofferenze e/o segnalazioni di perdite a sistema, assegni bancari propri impagati e/o avviati

al protesto, collegamenti con altra posizione già riferita a sofferenze, ricevute bancarie non ritirate, etc.) e le carenze gestionali (legali rappresentanti scaduti, posizione e/o *rating* di processo scaduta/o da sottoporre a revisione, etc.), ritenute necessarie/indispensabili a supporto dell'attività creditizia.

La tempestività di reazione ai segnali negativi rilevati dai sistemi andamentali esterni e interni consente di mitigare i rischi assunti e costituisce, pertanto, un elemento distintivo e di valore aggiunto nell'amministrazione del credito.

La RMF che, peraltro, ha la responsabilità di valutare l'adeguatezza degli applicativi a supporto delle attività gestionali e di controllo, deve rilevare e monitorare periodicamente (trimestrale), attraverso lo sviluppo e analisi di report, l'avvenuta lavorazione degli eventi esterni e la coerenza gestionale espressa (e.g. rilevando la presenza di posizioni classificate in bonis che risultano segnalate a sofferenze dal sistema e/o per le quali sono in corso procedure concorsuali).

La RMF deve assicurare, anche attraverso l'esecuzione di test operativi specifici, l'adeguatezza del sistema di controllo andamentale adottato, la corretta individuazione e rilevazione degli eventi da rilevare e lavorare, la giusta attribuzione del peso di rischio ai singoli eventi, aspetti peraltro strettamente connessi al sistema di attribuzione del *rating* interno.

L'IA fornirà un giudizio di adeguatezza complessiva del processo di rilevazioni, analisi e gestione dei rischi ripercorrendo se del caso le verifiche eseguite dal primo e secondo livello dei controlli ed effettuando all'occorrenza specifici test operativi.

### 6.3.8 Valutazione/classificazione del credito in bonis

La RMF deve porre in essere attività specifiche atte ad assicurare la tempestiva classificazione delle posizioni con processi di ristrutturazione in corso (vedi i c.d. *forborne credits*, esposizioni oggetto dell'attività di *forbearance*<sup>5</sup>) e di quelle ricadenti in una delle classi di "default" (*past-due*, sofferenze, etc.), attività indispensabile al fine di apprezzare correttamente e puntualmente i rischi assunti e gli impatti patrimoniali degli stessi sui valori/indici di bilancio espressi.

A tale proposito l'IA si attende di verificare la presenza strutturata di analisi periodiche (mensili - trimestrali) dirette a rilevare eventuali incongruenze presenti (e.g. classificazioni infragruppo non coerenti – le cosiddette sofferenze allargate – tempi di permanenza nelle classi di *rating watch*).

Considerata anche la validità di tali analisi ai fini del corretto funzionamento del sistema dei *rating* interni sono attese anche verifiche puntuali su singole posizioni di rischio variamente campionate (esposizioni, modello di servizio applicato, zona geografica di riferimento) tese a misurare la solidità del sistema di rilevazione interno.

5 *Forborne Exposures*

Questa categoria ricomprende esposizioni per le quali, a causa del deterioramento delle condizioni economico-finanziarie del debitore, vengono modificate le originarie condizioni contrattuali (riscadenzamento dei termini, riduzione del debito e/o degli interessi) e si origina una perdita. Presupposto nella concessione di una *forbearance measure* è il sussistere, in capo al soggetto interessato, di una difficoltà finanziaria attuale o prospettica. Tali esposizioni possono trovarsi classificate sia tra le *performing exposure* sia tra le *non-performing exposure*.



Periodicamente la RMF, in funzione delle diverse attività di verifica svolte, deve dare assicurazione in ordine all'adeguatezza e correttezza del processo interno per la rilevazione e la determinazione degli accantonamenti forfettari (collettiva) sui crediti in *bonis*.

L'IA fornirà un giudizio di adeguatezza complessiva del processo di classificazione dei rischi ripercorrendo le verifiche eseguite dalle funzioni di primo e secondo livello dei controlli ed effettuando all'occorrenza specifici test operativi.

### 6.3.9 Grandi rischi e gruppi di clienti connessi

In tema di grandi rischi e gruppi di clienti connessi la RMF deve assicurare il rispetto delle norme regolamentari e i limiti previsti attraverso analisi puntuali e periodiche<sup>6</sup>.

Deve assicurare altresì la coerenza dei processi interni con la disciplina esterna la quale prevede che *"i rischi nei confronti di singoli clienti della medesima banca siano considerati unitariamente qualora tra i clienti stessi sussistano connessioni di carattere giuridico o economico tali che le difficoltà di rimborso o di funding di uno di essi possono ripercuotersi sugli altri"*.

Attraverso specifico e periodico monitoraggio devono essere rilevati e monitorati le esposizioni rilevanti garantendone nel tempo la coerenza con le indicazioni gestionali ed il RAF di riferimento.

Sono attesi inoltre test operativi specifici su singole posizioni al fine di assicurare la correttezza dei collegamenti tra le posizioni connesse e il regolare svolgimento del processo di delega (autonomie creditizie).

L'IA attraverso specifiche attività e ripercorrendo i controlli di primo e secondo livello fornirà un giudizio di adeguatezza del complessivo processo di gestione dei rischi rilevanti.

### 6.3.10 Garanzie

Le garanzie ricevute dalle banche, nelle varie tipologie previste<sup>7</sup>, costituiscono i principali strumenti di attenuazione del rischio di credito (*Credit risk mitigation – CRM*). La RMF, già pienamente coinvolta nella declinazione dei relativi processi (vedi anche *Loss Given Default-LGD*) deve dare assicurazioni circa il corretto monitoraggio dei valori delle garanzie attraverso efficaci sistemi interni.

Sono attese rilevazioni periodiche del valore dei titoli posti a pegno di facilitazioni e verifiche in merito all'avvenuta adozione delle opportune iniziative gestionali (rientro parziale esposizioni, ricostituzione pegno, altro) per le posizioni che presentano deprezzamenti oltre la soglia prevista.

La RMF deve dare assicurazione anche in ordine al corretto svolgimento del processo inerente le garanzie rilasciate dai consorzi di garanzia collettiva dei fidi

<sup>6</sup> (circ. 285) Il rigore e la professionalità con cui le banche assumono grandi rischi e ne seguono l'andamento, costituiscono per la Banca d'Italia un costante punto di riferimento per le valutazioni di propria competenza nell'attività di vigilanza.

<sup>7</sup> Ad esempio fideiussioni bancarie, polizze fideiussorie di compagnie di assicurazione, garanzia rilasciata da fondi pubblici di garanzia o da consorzi e cooperative di garanzia fidi, cessioni, pegno su titoli di Stato.



(Art. 106 e 107 TUB) e rilevazioni puntuali delle eventuali perdite subite a seguito del mancato adempimento da parte della banca delle prescrizioni previste nei relativi contratti di convenzionamento sottoscritti.

Relativamente alle ipoteche su immobili a garanzia dei finanziamenti la RMF deve garantire il corretto svolgimento del processo di rivalutazione periodica (annuale) e certificare l'adeguatezza e la coerenza dei correlati tassi di accantonamento e di assorbimento patrimoniale.

Specifiche analisi sono attese riguardo il monitoraggio dei rischi connessi alle attività creditizie cartolarizzate.

L'IA fornirà un giudizio di adeguatezza complessiva del processo ripercorrendo se del caso le verifiche eseguite dalle funzioni di primo e secondo livello dei controlli ed effettuando all'occorrenza specifici test operativi.

### 6.3.11 Forborne Exposure

Il perdurare della crisi economica ha ampliato in modo significativo il ricorso alle operazioni di ristrutturazione aziendali anche per le innovazioni legislative in materia (vedasi ad esempio l'istituto del concordato in bianco in continuità aziendale). Spesso si tratta di aziende/gruppi di elevate dimensioni che, dal lato dei finanziatori, coinvolgono diverse banche.

In considerazione dei rischi, non trascurabili, di futuro ulteriore deterioramento creditizio per le difficoltà degli imprenditori nel definire un efficace piano di risanamento aziendale e/o per il mancato rispetto di quelli già concordati, la RMF deve avere esatta cognizione di tali rischi di credito attraverso analisi periodiche (semestrali) da eseguirsi in via generale sull'intero portafoglio e con test su singole posizioni.

A titolo di esempio rilevazioni e analisi su:

- Stock e flussi operazioni di ristrutturazione nelle diverse modalità (in corso, totale senza intento liquidatorio, totale con intento liquidatorio, riscadenzamento, ristrutturazione parziale) e relativi tassi di "cura" e "default";
- Nuova finanza concessa anche con riferimento a linee di credito "stand still", perdite registrate (c/capitale, c/interessi), costi di consulenza sostenuti (diretti o pagati dall'azienda), inserimento rispetto al sistema e più in generale comportamento delle altre banche (banche non aderenti all'accordo, etc.);
- Rispetto piani di risanamento concordati, (e.g. *covenants*, *milestone*, etc.), motivazioni alla base delle ristrutturazioni multiple (posizioni ristrutturate più volte), difficoltà presenti nelle operazioni di ristrutturazioni in corso non ancora concluse.

La RMF deve assicurare inoltre la coerenza e l'adeguatezza degli accantonamenti e delle corrette classificazioni ai fini di vigilanza.

L'IA fornirà un giudizio di adeguatezza complessiva del processo ripercorrendo se del caso le verifiche eseguite dalle funzioni di primo e secondo livello dei controlli ed effettuando all'occorrenza specifici test operativi.

## 6.4 Monitoraggio crediti deteriorati

Come anticipato nella sezione del contesto regolamentare, le nuove disposizioni normative ampliano in misura significativa il perimetro di responsabilità della RMF nell'ambito del processo di gestione del credito, specie in termini di confronto con le strutture di *business*, responsabili del monitoraggio di primo livello, e di verifica delle attività da queste poste in essere.

I nuovi ambiti del processo presidiati dalla RMF secondo gli adempimenti previsti dalla nuova normativa sono riferiti a:

- Monitoraggio andamentale, sulle singole esposizioni, in particolare quelle deteriorate;
- Valutazione della coerenza delle classificazioni;
- Valutazione della congruità degli accantonamenti;
- Valutazione dell'adeguatezza del processo di recupero.

Nello scenario normativo prefigurato, pertanto, l'IA agisce secondo logiche di terzo livello, fornendo un giudizio di **affidabilità ed efficacia complessive del processo di monitoraggio e di recupero** completamente indipendente e "terzo" dalla fase operativa e di controllo di secondo livello. L'IA, infatti, secondo un approccio *risk based*, assicura verifiche periodiche che possono avere ad oggetto, fra l'altro, l'attività della stessa RMF; le attività di audit saranno peraltro in misura significativa focalizzate sulla valutazione delle verifiche svolte dalla RMF e sull'effettivo presidio di tutti gli ambiti di verifica identificati dal regulator<sup>8</sup>.

Più in dettaglio ed in via preliminare, sarà necessario che l'IA valuti che la RMF si sia dotata di risorse con competenze idonee allo svolgimento delle verifiche richieste; inoltre, il framework normativo interno dovrà essere opportunamente integrato per tenere in considerazione i nuovi ambiti di responsabilità assegnati alla RMF e dovrà essere conseguentemente estesa la mission della funzione.

Adeguati ed efficaci flussi informativi dovranno essere implementati dalle strutture di *business* responsabili del monitoraggio di primo livello nonché da parte della RMF verso gli organi societari, il *top management* e verso le unità di monitoraggio e recupero crediti.

In generale, con riferimento agli aspetti procedurali per la definizione dell'impianto complessivo del processo di monitoraggio dei crediti deteriorati, l'IA verificherà la presenza e l'adeguata formalizzazione di

- un sistema di poteri e deleghe per:
  - o la delibera dei passaggi di *status* e dei rientri in bonis;
  - o la determinazione delle previsioni di recupero;
  - o la definizione dei passaggi a perdita.

<sup>8</sup> Secondo quanto riportato in premessa, con riferimento alla reliance sulle attività della RMF.

- *Policy*/linee guida di accantonamento per le diverse categorie di crediti *non performing - past due*, incagli, ristrutturati, sofferenze (con eventuale previsioni di accantonamenti analitici o analitico/forfettari in funzione dell'entità dell'esposizione e/o del portafoglio di origine).

Obiettivo dell'audit sarà inoltre verificare che i criteri di classificazione, valutazione e gestione delle esposizioni deteriorate, nonché le relative unità responsabili siano stati stabiliti dall'Organo con Funzione di Supervisione Strategica con apposita delibera che indichi anche le modalità di raccordo tra tali criteri e quelli previsti per le segnalazioni di vigilanza. In presenza di deroghe all'applicazione dei criteri prefissati è necessario che queste siano riferite a casi predeterminati e che vengano seguite procedure rafforzate, che prevedano il coinvolgimento dell'Organo con Funzione di Gestione.

A tal fine, inoltre, sarà necessario che la RMF sia stata coinvolta direttamente nella definizione del *framework* normativo interno, specie al fine di garantire la coerenza delle politiche creditizie e di *provisioning* con la propensione al rischio della singola banca.

Le policy aziendali di riferimento dovranno prevedere al loro interno le modalità e la periodicità di svolgimento delle attività di controllo sia di primo livello poste in essere dalle strutture di business che di secondo svolte da RMF.

#### 6.4.1 Monitoraggio andamentale di esposizioni deteriorate

Nell'ambito delle proprie verifiche IA dovrà appurare che la RMF si sia dotata di indicatori di *early warning* che, in fase di controllo andamentale del portafoglio crediti, siano in grado di rilevare tempestivamente il deterioramento o un'evoluzione negativa della qualità del portafoglio monitorato.

Tra i principali indicatori identificati dovranno essere previsti:

- Indicatori sulla qualità complessiva del portafoglio, comprendenti analisi sulle esposizioni, suddivise per *status*, segnalate a sofferenza dal sistema bancario (c.d. sofferenze allargate), analisi sulla composizione del portafoglio crediti deteriorati (ad esempio per settore economico, area geografica, forma tecnica, etc.), evoluzione dello *stock* di crediti deteriorati e dinamica dei passaggi di *status*, nuovi ingressi nelle diverse classi di deteriorato (con dati sia aggregati che, con riferimento ad esposizioni particolarmente significative, analitici per posizione);
- Indicatori di scostamento e coerenza, tra cui *backtesting* del modello di svalutazione, scostamento delle svalutazioni analitiche dalle perdite storicamente registrate dalla banca, scostamenti del coverage dei crediti deteriorati rispetto a *benchmark* di settore, monitoraggio dei tempi di permanenza nello *status* di incaglio;
- Indicatori di efficacia nel processo gestionale, che possono prevedere il monitoraggio del tasso di *turnover* per categoria di deteriorato, le percentuali di recupero per procedura esecutiva attivata.

Oltre agli indicatori sintetici per analisi andamentali di portafoglio, le attività

della funzione IA saranno volte ad appurare che la RMF abbia effettuato verifiche campionarie su singole posizioni ed in particolare che, a tal fine, la RMF abbia identificato, formalizzato ed aggiornato nel continuo criteri di selezione di posizioni che, per le specifiche caratteristiche di anomalia nella classe di rischio, ritiene debbano essere oggetto di approfondimento<sup>9</sup>.

Con riferimento a tali verifiche campionarie, le attività di *audit* dovrebbero prevedere valutazioni in merito all'efficacia ex post dei criteri di campionamento utilizzati, in termini di effettiva capacità del modello adottato di rilevare posizioni che presentano segnali anomali sia in termini di classificazione che stima della previsione di perdita.

#### 6.4.2 Classificazione del credito deteriorato

Con riferimento alle verifiche di audit volte a determinare la correttezza della classificazione delle esposizioni, queste saranno indirizzate a valutare:

- la coerenza dello status con la rischiosità associata al cliente, secondo i criteri disciplinati dalla normativa di riferimento;
- il rispetto dei poteri di delega aziendali vigenti, per la determinazione dei passaggi di status.

A tal fine, le principali attività svolte da IA riguardano:

- verifica dell'esistenza di analisi di portafoglio, svolte dalla RMF, che evidenzino la dinamica dei passaggi di status (e che consentano la tempestiva individuazione di eventuali segnali di deterioramento del portafoglio);
- per le riclassificazioni oggettive (*past due*, incagli oggettivi), valutazione dell'effettivo funzionamento del sistema informativo a supporto del processo di gestione del rischio di credito rispetto alle regole definite dalla normativa di vigilanza;
- con riferimento alla categoria degli "incagli":
  - o analisi specifiche sulla dinamica delle riclassificazioni oggettive, strumento efficace per la rilevazione di anomalie gestionali relativamente alla mancata riclassificazione da parte delle strutture responsabili della relazione;
  - o analisi svolte sul tempo di permanenza delle esposizioni in incaglio (sia oggettivo che soggettivo);
- riguardo la categoria dei crediti "ristrutturati" (*forborne loan*), un monitoraggio *ad hoc* dovrà essere inserito tra i controlli della RMF relativamente al rispetto del piano di ristrutturazione; in presenza di inadempimento, dovranno essere analizzate ed appurate le modalità di pronta regolarizzazione o l'avvio tempestivo di una proposta di passaggio di status peggiorativo;

<sup>9</sup> Ad esempio posizioni con esposizioni rilevanti in termini di importo, con coverage di accantonamento inferiore rispetto ai benchmark o alle linee guida interne, incagli con tempi di permanenza nello status superiori ai 12 mesi, etc.

- le verifiche di audit saranno volte ad appurare che per un campione di posizioni, eventualmente identificato sulla base di quanto emerso dalle analisi elencate sopra, la RMF abbia verificato la coerenza della classificazione, secondo quanto stabilito dalle disposizioni di vigilanza e nelle *policy* interne, nonché la coerente rappresentazione in bilancio e nelle segnalazioni di vigilanza dello *status* contabile (e relativa riconciliazione con lo *status* gestionale); tale analisi è finalizzata ad identificare classificazioni errate, dovute a non completa/incorretta valutazione dei fattori di rischio della posizione, eventuali atteggiamenti di inerzia da parte del gestore della relazione nella riclassificazione a *status* peggiorativi, etc. In tali casi, sarà valutata la tracciabilità delle eventuali iniziative di revisione della classificazione avanzate da RMF;
- con riferimento al processo di riclassificazione tra categorie di credito deteriorato, la verifica, su base campionaria, del rispetto dei poteri di delega vigenti in banca in tema di passaggi di *status*, nonché l'analisi complessiva in merito all'esercizio dei poteri delegati da parte di ciascun organo deliberante.

Con riferimento alle verifiche di audit sulle attività citate svolte dalla RMF, dovrà essere appurata, nell'ambito delle valutazioni in merito all'efficacia ed affidabilità delle attività:

- l'adeguata tracciabilità dei controlli effettuati e delle informazioni;
- la chiara formalizzazione delle risultanze;
- l'individuazione di presidi organizzativi strutturati, tramite la costituzione di strutture preposte all'interno delle funzioni di *business* e di controllo nonché l'istituzione ed il funzionamento di specifici comitati per il monitoraggio e la definizione delle azioni gestionali;
- l'esistenza di una reportistica periodica efficace verso il *top management* e le strutture di *business* coinvolte nel processo; l'informativa deve essere predisposta in continuità con le rilevazioni precedenti, fornendo aggiornamenti in merito all'evoluzione delle posizioni analizzate, prevedendo processo di sorveglianza sistematica per posizioni oggetto di monitoraggio analitico periodico;
- l'utilizzo di strumenti informatici *ad-hoc* a supporto delle analisi e del processo di monitoraggio e gestione delle posizioni deteriorate; la scelta della soluzione informatica sarà commisurata alla complessità dell'intermediario (principio di proporzionalità).

Inoltre, la funzione di audit verificherà che le eventuali aree di miglioramento emerse nell'ambito delle attività svolte dalla RMF siano state rappresentate agli organi aziendali ed al management della banca nonché siano oggetto di monitoraggio successivo e rendicontazione in merito all'effettivo superamento delle criticità identificate.

#### 6.4.3 Valutazione del credito deteriorato: coperture ed accantonamenti

Nell'ambito delle verifiche svolte da IA con riferimento alla valutazione del

credito deteriorato, rilevano le attività volte a determinare:

- la corretta determinazione delle previsioni di recupero, in termini di congruità degli accantonamenti;
- il rispetto delle competenze deliberative aziendali vigenti<sup>10</sup> in materia di *provisioning* e imputazione delle perdite a conto economico;

A tale riguardo, specie relativamente al primo punto, poiché le disposizioni di vigilanza prevedono tale responsabilità direttamente in carico alla RMF, è evidente che le principali attività svolte da IA riguarderanno la verifica dei presidi da questi implementati e verificati o, in caso di inaffidabilità del processo di controllo di II° livello posto in essere, saranno previste verifiche operative direttamente sui controlli di I° livello.

In particolare, l'IA verificherà:

- l'esistenza di una specifica attività di monitoraggio svolta dalla RMF sull'evoluzione delle previsioni di recupero e verifica della coerenza dei livelli di copertura dei crediti problematici, che preveda analisi differenziate in base ad esempio alla classificazione dei crediti, alla tipologia di procedura esecutiva attivata e l'esito delle fasi già esperite, al portafoglio di appartenenza della clientela, *aging* ed entità delle esposizioni, etc.;
- lo svolgimento, da parte di RMF, di periodiche verifiche di portafoglio sulla congruità complessiva degli accantonamenti, sulla base delle indicazioni contenute nelle *policy* interne in tema di valutazione dei crediti anomali ed analisi di eventuali scostamenti delle svalutazioni complessive anche rispetto a *benchmark* di settore<sup>11</sup>;
- con riferimento alle analisi campionarie svolte dalla RMF, devono essere svolte ed adeguatamente tracciate le evidenze delle attività di controllo finalizzate a verificare il corretto svolgimento dell'iter di determinazione delle previsioni di recupero sulle posizioni a incaglio e a sofferenza, in particolare valutando se:
  - o le previsioni di recupero sono state determinate in coerenza con le *policy* aziendali e tenendo conto delle procedure legali attivate, della tipologia di procedura esecutiva, valore di pronto realizzo, periodo di recupero e tassi di attualizzazione dei flussi attesi, sia per le posizioni già classificate che per i nuovi ingressi nella categoria;
  - o le svalutazioni/rivalutazioni dei crediti effettuate sono allineate alla rappresentazione delle relative previsioni di recupero nei sistemi contabili;
- qualora dall'analisi sulle posizioni analizzate fosse emersa la non congruità degli accantonamenti esistenti, evidenza della proposta da parte della RMF della revisione degli accantonamenti;

<sup>10</sup> Fare rimando alla fase di "definizione delle politiche creditizie", in cui saranno definiti i criteri per la definizione del sistema di deleghe, che dovrà includere i poteri per i passaggi di status e per la determinazione degli accantonamenti.

<sup>11</sup> In caso di discordanze significative, le posizioni individuate nell'ambito di tale analisi potrebbero rappresentare esposizioni con caratteristiche rilevanti per l'inserimento nel campione oggetto di verifica.

- con riferimento al valutazione delle esposizioni deteriorate, la verifica, su base campionaria, del rispetto dei poteri di delega vigenti in banca in tema di accantonamenti, riprese di valore, passaggi a perdita, nonché l'analisi complessiva in merito all'esercizio dei poteri delegati da parte di ciascun organo deliberante.

Le valutazioni da parte di IA in merito all'efficacia ed affidabilità delle attività svolte dovranno tener conto delle medesime considerazioni riportate in precedenza e relative alla tracciabilità delle verifiche, formalizzazione delle risultanze, individuazione di presidi organizzativi, etc.

#### 6.4.4 Processo di recupero

Relativamente al processo di recupero del credito, le disposizioni di vigilanza attribuiscono alla RMF la responsabilità di verificarne la capacità di ottenere il recupero delle esposizioni secondo tempistiche, modalità e importi coerenti con il processo di gestione dei rischi, contribuendo direttamente alla definizione del processo in esame e all'effettiva verifica nel continuo del rispetto delle procedure di recupero da parte delle strutture preposte, identificando peraltro l'eventuale presenza di criticità e le relative azioni correttive.

Gli obiettivi di IA riguardano la rilevazione di un giudizio di affidabilità ed efficacia complessivo del processo di recupero e saranno pertanto focalizzate in primis sulla verifica dell'esistenza ed efficacia dei seguenti controlli svolti dalla RMF:

- la tracciabilità del processo di recupero, in termini di qualità dei dati e ricostruibilità delle informazioni, sia con riferimento alle azioni stragiudiziali che alla gestione del contenzioso; al riguardo, in particolare, rilevano:
  - o la presenza di aggiornati valori peritali delle garanzie;
  - o la registrazione nelle procedure automatiche di tutte le informazioni necessarie per la valutazione dei crediti;
- le modalità di stima dei tempi di recupero e i tassi di attualizzazione utilizzati;
- la regolarità formale di tutte le fasi del processo di recupero del credito, riguardo le posizioni classificate ad incaglio o sofferenza per le quali sono state assunte delibere di piani di rientro, saldo e stralcio, cancellazioni e/o riduzione e restrizioni ipoteche e di privilegi a favore della banca.

Inoltre, la presenza di un solido processo di *Delinquency Management*, inteso come il processo di gestione dei comportamenti anomali dei dipendenti da sottoporre all'esame della Funzione competente, è necessaria per determinare l'efficacia e l'efficienza delle azioni preventive di regolarizzazione del credito anomalo, nonché massimizzare il valore e le tempistiche del recupero già prima della fase patologica (e.g. classificazione a sofferenza).

Una particolare attenzione va inoltre posta nella definizione della contrattualistica, al fine di prevenire o limitare l'insorgere di contenziosi con riferimento sia all'attivazione delle garanzie rilasciate, sia alle successive eventuali azioni di rivalsa nei confronti dei garantiti.

L'IA verifica inoltre la presenza di uno specifico presidio sull'attività di monitoraggio riferita alle valutazioni, eseguite da tecnici e/o professionisti di fiducia della banca, sul valore dei cespiti (unità immobiliari) oggetto di garanzia.

Dal punto di vista organizzativo, l'articolazione dei ruoli e delle attività connessi al processo di recupero deve essere adeguatamente formalizzata nei regolamenti aziendali, con riferimento all'identificazione sia delle strutture organizzative coinvolte ed ai relativi profili di coordinamento, sia del ruolo degli specifici comitati ed al loro collocamento nella *governance* aziendale.

Inoltre, in caso di esternalizzazione del servizio di recupero per particolari categorie di esposizioni deteriorate, sarà necessario procedere con le verifiche in merito all'efficacia ed efficienza delle attività svolte, in relazione ai requisiti contrattuali stabiliti.

Qualora la banca abbia fatto ricorso ad operazioni di cessione di un portafoglio di crediti deteriorati, è necessario prevedere presidi specifici in merito a:

- coerenza dell'operazione con le disposizioni interne e con le decisioni intraprese dagli organi aziendali;
- valutazione della convenienza dell'operazione;
- corretta gestione documentale per la regolamentazione dei rapporti con i debitori ceduti;
- corretta gestione contabile dell'operazione.



## 7. REPORTING

Sul tema del reporting i Regulator globali stanno indirizzando sempre più la loro attenzione verso l'applicazione di nuovi standard rigorosi di misurazione dei rischi e di produzione della relativa reportistica, per permettere alle banche di rilevanza sistemica (G-SIBs) di migliorare la propria capacità di gestire e controllare tutti i rischi in modo adeguato ed efficace. L'iniziativa più recente in tal senso arriva dal Comitato di Basilea per la Supervisione Bancaria (BCBS) che ha emesso una serie di principi (Paper#239) volti a rafforzare la capacità di aggregazione e le prassi di segnalazione interna dei dati di rischio delle banche entro il 1° Gennaio 2016.

L'attuazione efficace di tali principi dovrebbe consentire alle banche di disporre di un solido sistema di governo societario, una robusta architettura dei dati di rischio e un'affidabile infrastruttura informatica, migliorando così la gestione dei rischi e dei propri processi decisionali.

In ogni caso, già da tempo gli *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* contengono principi ormai consolidati a livello internazionale che possono essere condivisi anche con le altre funzioni di controllo nell'ottica di un Sistema di Controllo Integrato.

La comunicazione nel reporting, secondo gli standard, deve essere:

- accurata
- chiara
- concisa
- completa
- tempestiva.

Al fine di realizzare una adeguata reportistica – coerente con un sistema di gestione del rischio di credito efficacemente integrato – è necessario che vengano implementati quei parametri richiamati dalla Circ. 285/2013 che le banche, ai sensi della predetta Circolare, devono declinare in un documento approvato dall'Organo con funzioni di supervisione strategica.

In particolare un'efficace reportistica integrata deve:

- utilizzare un linguaggio comune a tutti i livelli della banca (ad es. definizione univoca o comunque "raccordabile" dei diversi livelli di controllo e delle scale di valutazione dei rischi/controlli);
- adottare metodi e strumenti di rilevazione e valutazione tra loro coerenti (ad es. un'unica tassonomia dei processi, un'unica mappa dei rischi e - per quanto possibile - un'unica base dati).

Tutte le funzioni di controllo coinvolte nel processo di gestione del rischio si devono attivare per l'adozione e la diffusione di un linguaggio comune su rischi e controlli, partendo dal Risk Appetite Framework (RAF) definito dagli Organi

con funzione di Supervisione Strategica (Board, Senior Management).

La diffusione di un linguaggio comune permette di:

- favorire lo scambio informativo delle risultanze tra le strutture di I°, II° e III° livello;
- fornire alle strutture e agli Organi aziendali evidenze omogenee e più facilmente comparabili e comprensibili;
- determinare una reale ed efficace integrazione dei livelli di controllo.

In particolare occorre perseguire una logica comune di rappresentazione delle risultanze delle proprie attività che consenta una riparametrazione con gli esiti di quanto svolto dagli altri livelli di controllo.

Laddove le funzioni aziendali di controllo sviluppino in autonomia, come di solito accade, un proprio modello di reportistica debbono tuttavia mantenere gli opportuni parametri di integrazione quali:

- **tassonomia dei rischi comune:** le relazioni delle funzioni aziendali di controllo esplicitano a quali rischi della tassonomia comune sono riferite le risultanze delle proprie analisi;
- **albero dei processi comune:** le relazioni delle funzioni di controllo esplicitano a quali processi dell'alberatura comune sono riferite le risultanze delle proprie analisi;
- **scala di valutazione comune:** le relazioni delle funzioni di controllo, laddove presentino giudizi di sintesi qualitativi circa il livello di criticità delle proprie risultanze o circa il livello di rischio residuo per gli ambiti di competenza, utilizzano scale di valutazione coerenti con la scala di valutazione comune.

Nell'ambito della reportistica è utile distinguere tra la rendicontazione nel continuo, ovvero i report prodotti dalle funzioni di controllo in occasione dell'effettuazione delle verifiche di competenza e la rendicontazione periodica di sintesi, quali ad esempio relazioni obbligatorie ai sensi della normativa di vigilanza e *Tableau de Bord* delle criticità.

In particolare, la reportistica nel continuo deve declinare gli obiettivi dell'attività di controllo – di qualsiasi livello – e le raccomandazioni utili per la gestione della situazione rilevata.

Un report adeguato deve, quindi, essere in grado di identificare e pesare la situazione rilevata e di confrontarla con la situazione attesa, anche in termini prospettici, identificandone le carenze ed i relativi rischi a cui la banca è esposta. Nel confronto occorre considerare:

- **Criteri:** il "benchmark" o la condizione attesa, che rappresenta la situazione "come dovrebbe essere";
- **Condizione:** le evidenze fattuali riscontrate rispetto ai criteri;
- **Causa:** le ragioni per le quali la situazione rilevata è diversa rispetto alla

condizione attesa;

- **Effetti:** l'impatto della "non conformità", ovvero il rischio a cui l'organizzazione è esposta in base alla differenza tra situazione rilevata e situazione attesa. Nell'esame degli effetti della non conformità occorre rifarsi ad una scala/matrice dei rischi. Dall'identificazione del livello di rischio e dalle azioni di mitigazione richieste deriva la scelta dei destinatari, all'interno dell'organizzazione, cui indirizzare la comunicazione e le relative raccomandazioni.

I destinatari individuati – e così "ingaggiati" tramite il reporting – costituiscono, quindi, gli interlocutori della funzione di controllo relativamente ai rischi/carenze rendicontati e devono collocarsi ad un livello adeguato dell'organizzazione in rapporto alla criticità rilevata per assicurare la realizzazione delle raccomandazioni e dei piani d'azione: solo in questo modo, infatti, il reporting può divenire uno strumento per la mitigazione dei rischi.

Il management e gli organi aziendali devono essere informati attraverso:

- report (anche di sintesi) nel caso di interventi che evidenzino un elevato rischio creditizio;
- informative relative ad interventi su attività rilevanti di indagine e/o con responsabilità di dipendenti in merito alle cosiddette fenomenologie "boundary";
- strumenti di reporting periodici quali il *Tableau de Bord*.

In conclusione, gli obiettivi sostanziali sono:

- l'invio di informazioni tempestive al Senior Management/Organi aziendali in presenza di situazioni di particolare gravità;
- la presentazione da parte delle funzioni aziendali di controllo agli Organi Aziendali di relazioni periodiche (almeno annuali) confrontabili/comparabili in ordine alle verifiche effettuate, ai risultati emersi, ai punti di debolezza ed alle proposte per il superamento delle criticità;
- la presentazione semestrale da parte delle funzioni aziendali di controllo all'Organismo di Vigilanza ex D.lgs. 231/2001 della relazione sull'attività svolta che illustra le verifiche effettuate, i risultati emersi, i punti di debolezza rilevati e le proposte di intervento per la loro rimozione;
- la predisposizione annuale da parte delle funzioni di controllo – per gli aspetti di competenza – dell'informativa in ordine alla completezza, adeguatezza, funzionamento e affidabilità del Sistema dei Controlli interni.

## 7.1 Minimo set di reporting inerenti crediti

Nel più ampio contesto sopra descritto e secondo regole ben definite di "risk data aggregation", per quanto oggetto di specifica trattazione in questo paper, si ritiene che la RMF debba prevedere l'elaborazione e conseguente produzione di reportistica afferente al rischio creditizio, con frequenza regolare e

prestabilita. Opportuno peraltro che la RMF sia anche nella condizione tecnico-operativa di rispondere a specifiche ed estemporanee richieste di reportistica, che possono pervenire dagli Organi aziendali, dal Senior management o dalle Autorità di Vigilanza.

Come principio di carattere generale, la reportistica prodotta dovrebbe consentire:

- di rappresentare fenomeni di scostamento rispetto alle politiche di governo e gestione del rischio di credito definite nell'ambito del *Risk Appetite*;
- di trarre chiara evidenza delle raccomandazioni formulate per la messa in pratica di azioni correttive ritenute appropriate;
- di evidenziarne la loro evoluzione ed efficacia risolutiva nel tempo;
- di apprezzare le performance del portafoglio crediti potendo incrociare viste diverse, ad esempio:
  - ambiti geografici/territoriali,
  - settoriali (segmenti di clientela, settori produttivi, etc.),
  - driver di rischio (indicatori di crescita e rischio),
  - concentrazioni di rischio su gruppi giuridici e/o economici,
  - operazioni con parti correlate,
  - andamento dei crediti deteriorati unitamente alla corrispondente copertura;
- di informare tempestivamente i vertici aziendali in caso di eventi rilevanti emersi nel corso dei controlli.

## 7.2 Il Tableau de Bord (TdB)

Nell'ambito della reportistica periodica di sintesi il ruolo del TdB sta assumendo sempre maggiore rilevanza in quanto costituisce l'esito di un processo di integrazione tra i livelli di controllo che riporta le evidenze rilevanti. Lo scopo è duplice: da un lato ingaggiare gli Organi Aziendali e dall'altro permettere ai livelli di controllo di pianificare le proprie attività ed essere essi stessi impegnati nel seguire la realizzazione degli interventi di mitigazione attivando ove opportuno anche azioni di follow up.

Definire un processo di reporting opportunamente basato sul TdB Integrato pone dunque alcune attenzioni:

- **Governance:** il processo di reporting deve avere una *governance* chiara e un unico responsabile;
- **Integrazione delle informazioni:** il *Tableau de Bord* non rappresenta la mera aggregazione dei report di funzione, ma costituisce un unicum strutturato per gli Organi Aziendali e la Vigilanza;

- **Selezione dei contenuti:** le fonti informative con cui redigere il *TdB* devono essere selezionate con regole/criteri prestabiliti così da rispettare il criterio di rilevanza;
- **Disponibilità delle informazioni:** ricercare la sincronia tra le varie funzioni nella messa a disposizione delle informazioni.

Pertanto è necessario evitare alcuni errori comuni:

- **Reporting a silos:** predisposizione di report non omogenei e non integrati fra le funzioni di controllo;
- **Scale di valutazione disomogenee:** utilizzo di diverse scale di valutazione per la definizione delle priorità fra le Funzioni di Controllo;
- **Giudizi troppo sintetici:** elaborazione di giudizi troppo concisi che non consentono la piena comprensione delle criticità emerse;
- **Information Overload:** presentazione dei risultati delle attività svolte mediante eccessive e ridondanti informazioni che non consentono di cogliere le vere criticità.

In sostanza l'IA deve promuovere il *TdB Integrato* nell'ottica di un Sistema di Controllo Interno ove i vari livelli siano indotti al continuo confronto per:

- valorizzare la coerenza e la complementarietà delle verifiche e delle attività di monitoraggio svolte;
- assicurare una visione univoca dei principali fattori di rischio, evitando sovrapposizioni e/o lacune;
- creare consapevolezza negli appropriati livelli e funzioni aziendali, garantendo l'effettiva presa in carico dei problemi evidenziati e la realizzazione dei piani di azione.

Per quanto ovvio, ogni livello di controllo – ed in primis l'Internal Auditing – dovrà comunque mantenere la propria autonomia ed i punti di eventuale disomogeneità di giudizio, se opportunamente vagliata e ricostruita, possono essere essi stessi fonte di riflessione e di sviluppo della rispettiva analisi dei rischi.

In particolare, per l'IA dovrà essere garantita la dovuta autonomia/separatezza relazionale rispetto all'OFSS in linea con le limitazioni dovute alla presenza di informazioni sensibili e non divulgabili.

Per lo sviluppo dei flussi informativi ed in una logica d'integrazione, diventa fondamentale disporre di basi dati informatiche comuni e prevedere altresì, in ottica prospettica, la predisposizione di strumenti integrati dopo avere adottato criteri univoci per la rilevazione delle criticità rilevanti.







**Associazione Italiana  
Internal Auditors**

via San Clemente, 1 - 20122 Milano

Tel: +39 02 36581500

[www.aiiaweb.it](http://www.aiiaweb.it)