



BANCA POPOLARE
DI MILANO

Il futuro è di chi fa.

Strategie aziendali e approcci per il governo del *Conduct Risk*

Paola De Martini, Consigliere di Gestione e Membro del Comitato Rischi

Unione Bancaria e Basilea 3 - Risk & Supervision 2016

Roma, 21 Giugno 2016



Agenda

- *Il Conduct Risk all'interno del nuovo contesto regolamentare e principali implicazioni per le istituzioni finanziarie*

TAV. 4
- *Cos'è il Conduct Risk – Definizione e categorie di rischio*

TAV. 5
- *Trend e sentiment di industry – Principali fenomeni di Conduct Risk, spinte regolamentari e leve gestionali*

TAV. 6
- *Analisi di fattispecie di Conduct Risk occorse a livello di sistema bancario*

TAV. 7
- *Un Framework su tre pilastri per il governo e la gestione del Conduct Risk*

TAV. 8
- *Strategia aziendale e Conduct Risk Appetite*

TAV. 9
- *Governo e cultura del Conduct Risk*

TAVV. 10 - 11
- *Processi e procedure per l'identificazione e la gestione del Conduct Risk*

TAV. 12
- *Monitoraggio, indirizzo e reporting del Conduct Risk*

TAVV. 13 - 14
- *Conclusioni*

TAV. 15
- *Allegati – Peculiarità, misurazione e flussi informativi sul Conduct Risk*

TAVV. 17 - 19

Legal disclaimer

Le affermazioni e le opinioni contenute nel presente documento sono esclusivamente dell'Autore, e non vincolano in alcun modo l'organizzazione di appartenenza; pertanto, nessuna responsabilità di alcun tipo può essere attribuita a Banca Popolare di Milano S.c.A.R.L. per le affermazioni espresse.

Il *Conduct Risk* all'interno del nuovo contesto regolamentare e principali implicazioni per le istituzioni finanziarie

- Le **evoluzioni / innovazioni regolamentari** degli ultimi anni – dalla visione olistica introdotta dal *Supervisory Review and Evaluation Process (SREP)* sui rischi operativi all'esecuzione degli *stress test* EBA 2016 – e i **recenti eventi di rischio subiti dalle istituzioni finanziarie** hanno enfatizzato l'**attenzione al tema del *Conduct Risk*** all'interno del sistema bancario.

- Tale attenzione, secondo la prospettiva e la *mission* proprie del *risk management*, evidenzia la progressiva esigenza ed importanza per le Banche di **implementare approcci dedicati all'identificazione e alla gestione del *Conduct Risk***.

- Da un punto di vista operativo, l'implementazione di tali *framework* deve integrarsi – in termini di *trade-off* costi / benefici – con le esigenze di *business* tipiche di un'istituzione finanziaria, quali:
 - la costruzione di una **relazione solida e di lungo termine con la clientela**;
 - la capacità di preservare **livelli di redditività** nonostante gli impatti economici e reputazionali causati dall'accadimento di un evento di *Conduct Risk* (es. sanzioni, esborsi a fronte di controversie di natura legale / fiscale);
 - la conformità a **standard regolamentari sempre più stringenti** richiesti dalle Autorità competenti tali da impattare sulle strategie aziendali e sulle attese degli *share / stakeholder*.

Cos'è il **Conduct Risk** – Definizione e categorie di rischio

- Da un punto di vista regolamentare, il **Conduct Risk** – quale sottocategoria di rischio operativo – può essere definito come **"il rischio attuale o prospettico di perdite conseguenti a casistiche di offerta inappropriata di servizi finanziari, incluse fattispecie di condotta inadeguata (dolo / negligenza) da parte della Banca"**.
- In particolare, le linee guida SREP introducono una **categorizzazione di maggior dettaglio del Conduct Risk**; nello specifico – anche alla luce di esperienze pregresse già sperimentate dalle Banche – sono contemplate le seguenti categorie di rischio:

CATEGORIZZAZIONE
SREP

- **Vendite aggressive di prodotti finanziari**, in mercati *retail* o su larga scala
- **Cross-selling di prodotti** alla clientela *retail*, come conti correnti "confezionati" o *add-on* di prodotti non richiesti alla clientela
- **Conflitti di interesse** nella conduzione del *business* aziendale
- **Manipolazioni di mercato**, con riferimento a tassi di interesse, tassi di cambio o altri strumenti finanziari al fine di rafforzare la profittabilità della Banca
- **"Vincoli" posti alla clientela in materia di switching** di prodotti finanziari durante la loro vita residua o di fornitori di servizi finanziari
- **Canali distributivi mal disegnati** e tali da favorire conflitti di interesse tramite falsi incentivi
- **Rinnovi automatici di prodotti o penali di pre-estinzione**
- **Trattamento iniquo dei reclami pervenuti dalla clientela**

Trend e sentiment di industry – Principali fenomeni di Conduct Risk, spinte regolamentari e leve gestionali

Rischi pregressi

Tradizionali fenomeni di *Conduct Risk* riferiti a:

- ✓ pratiche di **mis-selling** di prodotti e servizi finanziari;
- ✓ fattispecie di **market abuse** e **insider trading**;
- ✓ **manipolazioni di mercato** con impatti a livello sistemico e di integrità nella relazione con clientela;
- ✓ **inadeguata prestazione di servizi di consulenza**;
- ✓ **illeciti interni** da parte di dipendenti / promotori finanziari.

Trend emergenti

Rischi emergenti "ancorati" a una pluralità di fattori:

- ✓ **disegno di prodotti** e **pratiche commerciali**;
- ✓ **cambiamenti del contesto di mercato** e/o **variazioni del profilo della clientela**;
- ✓ adozione di **nuove tecnologie** e grado di **sicurezza delle informazioni**;
- ✓ ostacoli all'implementazione di un'appropriata **cultura del rischio**.

KEY TAKEAWAYS



Percezione
clientela

- ✓ Fattorizzazione di una **percezione del cliente in evoluzione**, in termini di richiesta di prodotti personalizzati, maggiore sensibilizzazione a temi di trasparenza informativa, semplificazione all'utilizzo di strumenti informatici (es. accessi "user friendly", assenza di barriere digitali).



Sfide
regolamentari

- ✓ **Spinte regolamentari** (es. MiFID II, Market Abuse Regulation, standard per Codici di Condotta comuni sui mercati finanziari) finalizzate ad assicurare una **maggiore protezione della clientela** e una **gestione del rischio più efficiente** (es. stress-test EBA, ispezioni in ambito SREP).



Leve gestionali

- ✓ Analisi preventiva degli impatti in termini di **deterioramento della relazione con la clientela, livelli di redditività, maggiore attenzione da parte dei Regulator**.
- ✓ Disponibilità di **metriche e informazioni gestionali a presidio del rischio** accompagnate dallo **sviluppo di una cultura** e dal disegno di **piani di education sul Conduct Risk**.

Analisi di fattispecie di *Conduct Risk* occorse a livello di sistema bancario

Le casistiche recenti di *Conduct Risk* hanno causato e/o potrebbero comportare **perdite economiche ed impatti reputazionali rilevanti** per il sistema bancario, in termini di sanzioni, costi legali, impatti su quote di mercato, ecc.

– Esempi di *Conduct Risk* –

– Descrizione casistica –

– Principali impatti (effettivi / potenziali) –

Mis-selling di derivati / prodotti subordinati



Vendita di prodotti (subordinati) ad alto rischio a risparmiatori con errata percezione dello stesso, tali da permettere la raccolta di liquidità a costi minori rispetto all'emissione di azioni (es. intermediari italiani rientranti nel c.d. Decreto Salva Banche)

- ✓ Restituzioni a clienti
- ✓ Contenziosi legali
- ✓ Danni all'immagine / brand della Banca

Market abuse – fixing Libor / Euribor



Alterazione dei tassi di prestito interbancario da parte di trader di primari istituti internazionali tramite comunicazione agli Organi competenti di tassi più alti rispetto a quelli effettivi applicati nello scambio di denaro

- ✓ Sanzioni e multe
- ✓ Sostituzione dei vertici aziendali

Illeciti interni – rogue trading



Esecuzione di **transazioni non autorizzate** da parte di trader di primari istituti internazionali, aggirando i controlli interni ed occultando le perdite derivanti dalle operazioni eseguite

Perdite da chiusura operazioni e danni reputazionali (es. attenzione media) legati all'entità dell'evento

Meccanismi di evasione fiscale



Aggiramento di adempimenti e controlli fiscali tramite **disegno di un vasto sistema di evasione fiscale** da parte di una Banca internazionale a favore di primari clienti (i.e. clienti vip)

- ✓ Sanzioni e restituzioni di imposte dovute
- ✓ Impatto sul corso azionario

Trattamento iniquo clientela

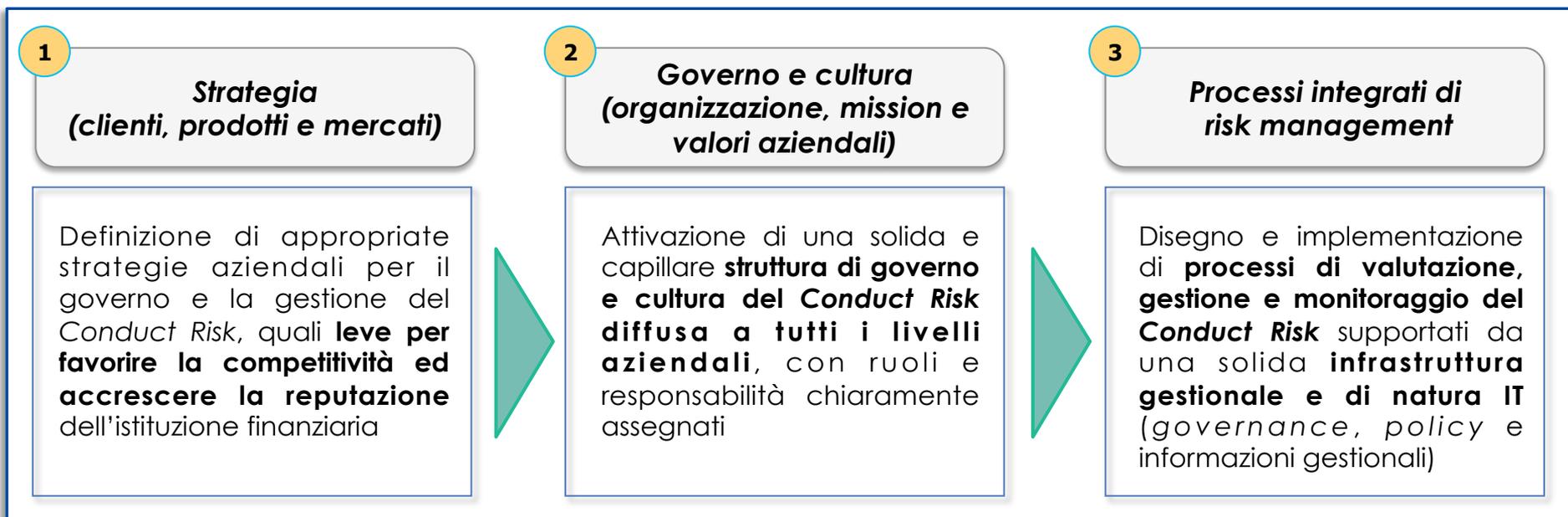


Addebito di oneri / commissioni per **offerta di servizi bancari e finanziari** (es. monitoraggio credito, fraud prevention su carte) **in assenza di autorizzazione** esplicita della clientela (es. Banca internazionale)

- ✓ Sanzioni e restituzioni a clienti
- ✓ Diminuzione quota di mercato

Un Framework su tre pilastri per il governo e la gestione del Conduct Risk

- Le Banche avvertono pertanto l'esigenza di disporre di **framework dedicati per l'identificazione e la gestione del Conduct Risk**, identificabili come (i) **sistemi di gestione "isolata" del rischio** e/o (ii) **parte integrante di approcci già in essere** per la gestione di rischi non finanziari (es. *Operational & Reputational Risk Management*) sfruttandone sinergie e al contempo favorendone l'evoluzione.
- Un possibile *framework* oggetto di implementazione verte su **alcuni pilastri principali**, quali:



Lo sviluppo di tali framework è orientato a scongiurare trend negativi in termini di esposizione al Conduct Risk derivanti dall'assenza di (i) strategie di sviluppo di cultura ed incentivi al governo del rischio e (ii) strumenti per l'identificazione di cause e fattori alla base del rischio

Strategia aziendale e Conduct Risk Appetite

- Gli approcci al *Conduct Risk* devono anzitutto prevedere una **chiara interrelazione tra strategie di business e di condotta** dell'istituzione finanziaria, tenuto conto dei valori e della *mission* aziendale.
- Tale legame richiede *effort* specifici da dedicare al **business bancario "core"** (disegno, vendita e monitoraggio *post-sales* di prodotti / servizi) e al **reingeneering dei processi aziendali**, bilanciando i **costi di investimento per la mitigazione del Conduct Risk rispetto al costo di un'attenzione pubblica / regolamentare più stringente**.
- In tale contesto, una strategia di *business* orientata al governo del *Conduct Risk* richiede l'**attivazione di misure di Risk Appetite** direttamente riferite al rischio in parola e definite considerando il contesto interno (es. persone, canali distributivi) ed esterno (es. segmenti di clientela, cambiamenti regolamentari) alla Banca.

RISK APPETITE FRAMEWORK

Disegno di misure di Conduct Risk Appetite

- ✓ **Link con strategie di business e attese degli stakeholder**
- ✓ Considerazione di tutte le **aree di rischio potenziali** (mercati, brand, clienti, contesto esterno, persone e cultura)
- ✓ Inclusione di **soglie di tolleranza per rischi oggettivamente quantificabili** (es. rischio operativo)

Statement del Conduct Risk Appetite

- ✓ **Livello di accettazione** del danno economico a clientela
- ✓ **Livello di danno economico – reputazionale da gestire** a seguito dell'evento di rischio
- ✓ **Livello di danno economico – reputazionale da mitigare ex-ante**

Indicatori di Conduct Risk

Misure quantitative – numero di clienti affetti da eventi di *Conduct Risk*, perdite subite rispetto agli investimenti iniziali, *trend* di reclami

Misure qualitative – analisi di interessi finanziari impattati da eventi di rischio, concentrazione di fenomeni di rischio per segmento di clientela, *gap* nei prodotti finanziari rispetto al profilo della clientela

Finalità

- ✓ **Garantire una sana gestione del rischio**
- ✓ **Supportare i processi di "decision-making" a livello aziendale**
- ✓ **Rafforzare la conoscenza sui livelli di sostenibilità dei prodotti / servizi offerti rispetto a target di clientela e segmenti di mercato serviti**

Governo e cultura del Conduct Risk (1/2)

- Il governo del *Conduct Risk* verte su una **chiara attribuzione di ruoli e responsabilità** in merito alla gestione del rischio in esame (es. **Comitati dedicati** su aspetti di condotta, etica e responsabilità aziendale e **coinvolgimento di funzioni specialistiche** nella realizzazione di *framework* di gestione di tale rischio).
- In particolare, un adeguato **modello organizzativo / di governance** deve essere incentrato su **tre linee di difesa "attivamente" coinvolte** nella gestione del *Conduct Risk*, con specifici compiti e responsabilità:



Governo e cultura del Conduct Risk (2/2)

Lo **sviluppo di una cultura del Conduct Risk** mira al conseguimento dei seguenti obiettivi aziendali:

- ✓ rendere le **iniziative di business orientate** e **focalizzate sulla figura del cliente**;
- ✓ stabilire un **codice / sistema di condotta completamente radicato all'interno della struttura aziendale**;
- ✓ garantire – a partire dalle decisioni del *top management* – che il **business** sia nel continuo **focalizzato sul conseguimento del miglior risultato per il cliente**, tutelando l'integrità e la condotta della Banca nella relazione con la clientela.



Processi e procedure per l'identificazione e la gestione del Conduct Risk

Il disegno di processi di *Conduct Risk Management* deve essere orientato ad assicurare che le **analisi svolte** sui fenomeni di rischiosità siano **incorporate nella catena del valore aziendale** (prospettiva ex-ante) e che siano poste in essere **azioni per il monitoraggio** dei trend di rischio tramite utilizzo di appropriati strumenti (prospettiva ex-post).

GESTIONE DEL CONDUCT RISK

IDENTIFICAZIONE

Individuazione e classificazione strutturata delle principali fonti di rischio, tenuto conto di fenomeni pregressi e prospettici di *Conduct Risk*

VALUTAZIONE & MISURAZIONE

- ✓ Raccolta di **fenomeni "storici" di Conduct Risk** (i.e. perdite operative)
- ✓ **Valutazione forward-looking** di fenomeni di rischiosità potenziale (*Risk Self Assessment / Scenario Analysis* sui rischi operativi, *Compliance Risk Assessment*)
- ✓ **Follow-up qualitativi** su principali fenomeni di rischiosità osservati, analisi dei fattori di contesto interni / esterni

MONITORAGGIO & INDIRIZZO

- ✓ Attivazione di **strumenti / tecniche di monitoraggio del rischio** (es. KRI / KPI)
- ✓ Utilizzo delle informazioni gestionali sul *Conduct Risk* per **indirizzo di interventi di mitigazione / trasferimento del rischio**

REPORTING

Razionalizzazione delle fonti informative sull'esposizione al *Conduct Risk* per successiva rendicontazione agli **Organi Aziendali con finalità di "decision - making"**

L'implementazione di tali processi verte sulla fattorizzazione di approcci già esistenti ed utilizzati da Risk Management (i.e. Operational & Reputational Risk) e altre funzioni specialistiche (es. Compliance per rischio di non conformità, Fiscale per rischio fiscale, ...)

Monitoraggio, indirizzo e reporting del Conduct Risk (1/2)

- In aggiunta all'identificazione e alla valutazione / misurazione del rischio, la gestione del *Conduct Risk* è completata da **attività capillari di monitoraggio dei fattori di rischio** al fine di indirizzare **azioni di contenimento dello stesso**, preservandone livelli di esposizione entro i limiti di *risk appetite*.
- In tale contesto, la **disponibilità di una robusta infrastruttura di reporting** contribuisce ad assicurare l'**utilizzo "gestionale"** degli esiti delle attività di identificazione, misurazione, monitoraggio e indirizzo del rischio, in termini di consapevolezza sui livelli di esposizione vs. attuazione di strategie di prevenzione / attenuazione del rischio.

1 Monitoraggio del rischio



Prospettiva ex-post

Key Risk / Performance Indicators

- ✓ % **cross-selling** / clienti soddisfatti
- ✓ Numero / tipologie di **sanzioni comminate** da Autorità di Vigilanza
- ✓ **Numero di transazioni annullate** a breve / lungo termine
- ✓ **Trend reclami** bancari / finanziari (numero, fattispecie, tempi risposta)

Altre informazioni gestionali

- ✓ **Analisi / test di profittabilità**
- ✓ Livello di adeguatezza di **politiche / sistemi di incentivazione**
- ✓ **Sostenibilità di politiche commerciali**
- ✓ **Evoluzione di controversie legali / azioni disciplinari** a dipendenti
- ✓ **Benchmarking con sistema** (es. confronto con peers su trend reclami)

2

Indirizzo dei fenomeni di rischio



Mitigazione del rischio

- **Presidi organizzativi** – piani di *training / education*, potenziamento struttura di governo / filiera di controllo (I / II livello)
- **Presidi di processo** – *update* processo di approvazione nuovi prodotti / selezione terze parti, review politiche commerciali
- **Presidi di natura IT** – *change management* / controlli per adozione nuove tecnologie a favore di clienti / per finalità interna di gestione del rischio

Piano annuale degli interventi *

Trasferimento del rischio – Ricorso al mercato per stipula di polizze assicurative (selezione broker, analisi costi – benefici, ...)

* Il disegno del piano richiede di considerare eventuali indicazioni / orientamenti formulati da funzioni di terzo livello (es. Audit) e/o Regulator (es. ispezioni e follow-up SREP).

Monitoraggio, indirizzo e reporting del Conduct Risk (2/2)

- Le **tecniche di prevenzione e attenuazione dell'esposizione al Conduct Risk** rappresentano un **elemento essenziale** al disegno della **strategia complessiva di governo** del rischio in parola, sia in ottica di *risk management* (es. coerenza con RAF) che ai fini del conseguimento di obiettivi di *business* (es. reputazione, competitività, redditività).
- Sebbene la natura e gli impatti associati ad eventi di *Conduct Risk* ne rendano il **trasferimento al mercato assicurativo** uno **strumento di prevenzione e attenuazione secondario** rispetto ai tradizionali interventi di mitigazione (es. presidi organizzativi / processo), è possibile rilevare **profili di assicurabilità** su talune casistiche di *Conduct Risk*.

SOLUZIONI ASSICURATIVE

DESCRIZIONE POLIZZA

SPUNTI PER CONDUCT RISK TRANSFER

	1 DIRECTORS & OFFICERS (D&O)	2 BANKERS' BLANKET BOND (BBB)	3 RC PROFESSIONALE
DESCRIZIONE POLIZZA	Tutela di Amministratori, Sindaci e Dirigenti della Banca per quanto siano tenuti a pagare quali civilmente responsabili per illeciti commessi nell'esercizio delle loro mansioni, anche per colpa grave.	Copertura per le perdite patrimoniali risultanti da atti dolosi / fraudolenti posti in essere da un dipendente della Banca.	Tutela della Banca per risarcimenti di terzi contro il dipendente e/o la Banca dovute a perdite patrimoniali causate da errori / omissioni / negligenza nell'esercizio dell'attività professionale.
SPUNTI PER CONDUCT RISK TRANSFER	Assicurabilità di eventi di <i>Conduct Risk</i> quali omessi / mancati controlli e supervisione delle prassi di business e della condotta dei dipendenti , a condizione che la condotta del D&O non sia dolosa.	Frodi interne assicurabili laddove il dipendente abbia agito con l'intenzione di ottenere un profitto e/o arrecare un danno alla Banca. <i>N.B. Eventi per i quali è prevista l'applicazione di sanzioni (es. market abuse, insider trading) non assicurabili per legge.</i>	Assicurabilità di eventi di <i>Conduct Risk</i> quali pratiche inappropriate / inadeguate di business (es. <i>mis-selling</i> , inadeguata prestazione di servizi di consulenza, inadeguata informativa nei confronti della clientela).
	4 Sebbene non direttamente riferibile al rischio in esame, la POLIZZA CYBER (i.e. tutela da eventi che minaccino integrità, disponibilità e confidenzialità del patrimonio informativo e continuità dei servizi IT) può fungere da strumento di copertura delle perdite da Conduct Risk relative a costi per il ripristino della reputazione aziendale e risarcimenti richiesti dai clienti (es. per divulgazione dati sensibili).		

Il punto di vista del Board Member



Il **framework integrato dei rischi** deve tenere sempre più in considerazione le implicazioni derivanti dal "Conduct Risk" non solo come sua specifica valutazione, ma anche in relazione alla sua natura di tipo trasversale avendo riflessi di tipo reputazionale sull'azienda e sul Board Member.

Le evidenze del livello assunto per tale rischio possono fornire indicazioni sulla **cultura aziendale dei rischi** e sulla **condotta del Management**.

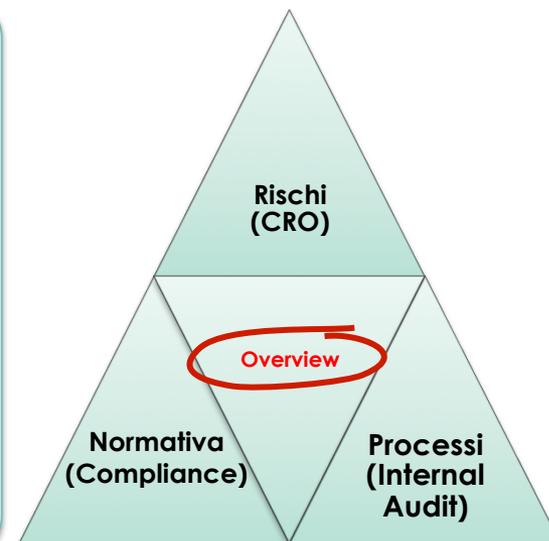
Conduct Risk Appetite

Attraverso tale *framework* viene definito un quadro di riferimento per la determinazione della propensione al Conduct Risk; gli indicatori ad esso connessi stabiliscono valori limite, che si intende perseguire nel raggiungimento dei propri obiettivi strategici.

In un contesto di **complessità Normativa crescente** e del sempre più elevato livello di specializzazione richiesto per un presidio consapevole dei rischi, è fondamentale per il **Board Member** disporre di **strumenti di sintesi** atti a garantire una coerente **prioritizzazione** delle informazioni e degli interventi al fine di facilitare il compito di assumere decisioni efficaci.

Ciò lo si può ottenere integrando in una **visione olistica e coerente (overview)** i flussi informativi generati dalle diverse funzioni di controllo che tengano conto della visione per rischio (CRO), per aderenza alla Normativa (Compliance) e per processo (Audit).

E' pertanto auspicabile e necessario che le funzioni di controllo siano permeabili e flessibili nella comunicazione interfunzionale condividendo tra loro esiti e analisi del lavoro svolto, pur mantenendo la piena autonomia all'interno delle metodologie utilizzate.



Conclusioni

- Le **evoluzioni regolamentari** e i **cambiamenti nelle aspettative dei clienti** introducono un nuovo *focus* sulla gestione del *Conduct Risk*, incentrato su **modelli di governance e strategie trasversali** finalizzati a preservare la competitività e la reputazione aziendale sui mercati.
- Il **driver principale** per il governo e la gestione del *Conduct Risk* verte sulla disponibilità di una **cultura del rischio integrata** tra risorse, processi e *business* aziendale.
- Sebbene non sussista un approccio universale per la gestione del rischio in parola, le istituzioni finanziarie devono **far leva e completare i processi e i presidi già in essere** incoraggiando condotte adeguate e minimizzando i margini di errore nell'operatività aziendale.
- In un contesto di **complessità Normativa crescente** e del sempre più elevato livello di specializzazione richiesto per un presidio consapevole dei rischi, è quindi fondamentale per i **Board Members** disporre di **strumenti di sintesi** atti a garantire una coerente **prioritizzazione** delle informazioni e degli interventi al fine di facilitare il compito di assumere decisioni efficaci.
- Ciò lo si può ottenere integrando in una **visione olistica e coerente** (*overview*) i flussi informativi generati dalle diverse funzioni di controllo che tengano conto della visione per rischio (CRO), per aderenza alla Normativa (Compliance) e per processo (Audit).
- E' pertanto necessario che le funzioni di controllo siano permeabili e flessibili nella comunicazione interfunzionale, condividendo tra loro esiti e analisi del lavoro svolto, pur mantenendo la piena autonomia all'interno delle metodologie utilizzate.

conclusioni

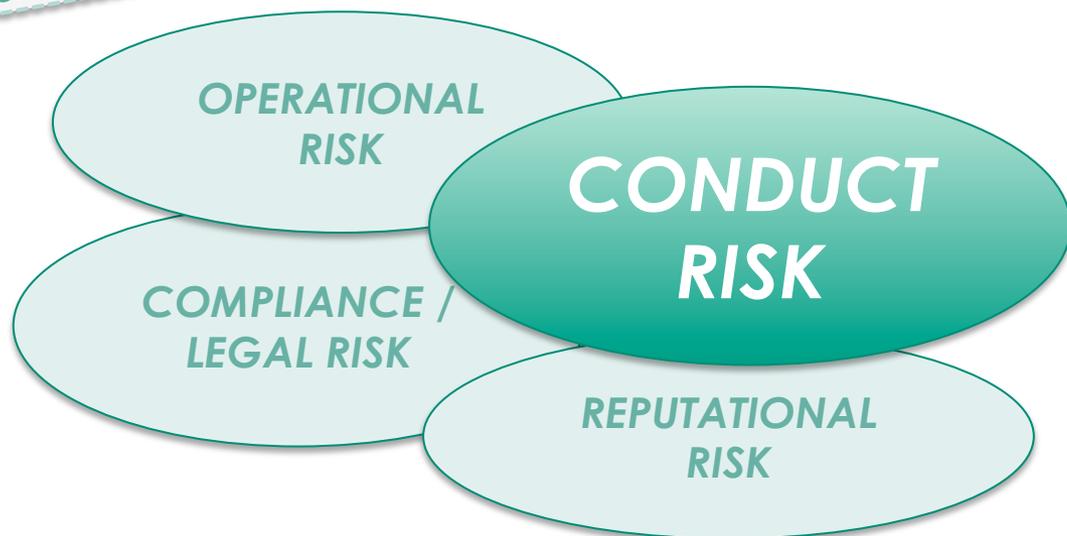
- Le funzioni aziendali di controllo devono quindi operare in completa sinergia e sintonia, al fine di fornire agli Organi aziendali una visione olistica dei rischi.
- Tali evoluzioni sono pertanto da intendersi come opportunità per il **rafforzamento dei framework interni di risk management** tramite disponibilità e razionalizzazione di svariati flussi informativi al fine di pervenire ad una **visione globale del rischio**, che sia **meno "time consuming"** per la **ricognizione dei dati di Conduct Risk** e **più orientata al "decision making"**.
- In tale contesto, gli Organi Aziendali sono chiamati a **"sfidare" le informazioni gestionali** sul *Conduct Risk* rese disponibili dal *Framework* di gestione di tale rischio garantendo l'**utilizzo degli strumenti di reporting** per il **raggiungimento di esigenze ed obiettivi dell'azienda**.

Allegati

Peculiarità del Conduct Risk

Da un punto di vista operativo, il *Conduct Risk* attiene alla **condotta delle Banche nei confronti di clienti e controparti**, con **impatti diversificati di natura economico – reputazionale** nel rapporto con la clientela o sulla stabilità dei mercati.

INVASIVITA' DEL
CONDUCT RISK



Operational Risk

Rischio di perdite derivanti da inadeguatezza / disfunzione di processi, persone, sistemi interni o da eventi esogeni.

Compliance / Legal Risk

Rischio di non conformità a normativa interna o *standard* regolamentari definiti dalle Autorità competenti.

Reputational Risk

Rischio di flessione degli utili o del capitale derivante dalla percezione negativa dell'immagine della Banca.

PILLOLE SUL
CONDUCT RISK

Tra le **principali caratteristiche** di tale rischio, si evidenziano:

- la **distinzione tra misconduct e danno economico** anche in termini di lag temporale;
- la **differenziazione degli impatti** di perdita a seconda della tipologia di clientela;
- l'**aggregazione di eventi ed effetti di perdita multipli** derivanti dall'accadimento del rischio.

Identificazione, valutazione e misurazione del Conduct Risk

L'**identificazione del rischio** – con l'ausilio di tassonomie già utilizzate in ambito *risk management* – favorisce le **attività di ricognizione e valutazione** dei fenomeni caratterizzanti l'esposizione complessiva al *Conduct Risk*, le quali si sostanziano principalmente nell'integrazione tra i vari **processi di gestione del rischio in essere a livello Banca**.

DATABASE
CONDUCT RISK (ESEMPI)

Identificazione

Disegno di prodotti / servizi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complessità / pricing del prodotto 2. Ricorso a terze parti 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vizi di prodotto (caratteristiche, clausole contrattuali) ✓ Inadeguata selezione di fornitori di prodotti / servizi
Vendita di prodotti / servizi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informativa contrattuale 2. Conformità al profilo di rischio del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trasparenza informativa contrattuale / in attività di <i>marketing</i> ✓ Adeguatezza di prodotti / servizi alle caratteristiche del cliente; limiti di esposizione del cliente
Attività post-sales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Execution di transazioni 2. Diritti del cliente su prodotti / servizi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esecuzione di transazioni difformi da attese della clientela ✓ Barriere all'ingresso su / uscita da mercati, prodotti, servizi

Valutazione & misurazione

Operational Risk Mgmt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Loss Data Collection – Raccolta di perdite operative su eventi di <i>Conduct Risk</i> (es. transazioni su controversie legali, sanzioni comminate alla Banca) ▪ Analisi di scenario – Quantificazione dell'esposizione <i>forward-looking</i> al <i>Conduct Risk</i> (es. evoluzione di contenziosi in essere / illeciti interni) ▪ Fattori di contesto operativo – Apprezzamento dei controlli in essere, identificazione gap e valutazione qualitativa di <i>trend</i> di rischio emergenti 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sress-testing su perdite da <i>Conduct Risk</i> ● Attese di "capital add-on" per <i>Conduct Risk</i> ?
Reputational Risk Mgmt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputational Risk Assessment – Analisi di <i>driver</i> e <i>trend</i> di <i>Conduct Risk</i> con impatti sulla reputazione aziendale (es. dimensione <i>compliance</i>, sostenibilità <i>business</i>) 	
Altri processi / modalità di Risk Mgmt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi qualitative di impatto di non conformità a quadro normativo (es. <i>Compliance Risk Assessment</i>) ▪ Meeting periodici con "senior stakeholder / manager" su aspetti di <i>Conduct Risk</i> (es. etica, regolamentazione) 	

Reporting – Input ed utilizzi dei flussi informativi sul Conduct Risk

In ultima istanza, il *framework* di governo del *Conduct Risk* richiede di disporre di una **solida infrastruttura di reporting gestionale** – in continuo affinamento contestualmente all'evoluzione della natura e degli impatti di *Conduct Risk* – finalizzata a permettere al *top / middle management* di:

- "testare" il **grado di efficienza dei presidi di gestione di tale rischio** ed essere al corrente del **livello di esposizione complessivo al Conduct Risk**;
- disporre di **metriche e misurazioni tangibili** per attuare **azioni di contenimento del rischio** entro i limiti di *Risk Appetite* (prospettiva *risk management* vs. *business oriented*), da "far valere" in sede di confronto con *stakeholder* esterni (es. *Regulator*).

