

Modello di Business: Approccio dell'Internal Audit

Marilena Antonelli – Head of Group Audit Monitoring and Methodologies - UniCredit

PARTECIPANTI AL WORKING GROUP



- Fornire una panoramica sul **Quadro normativo di riferimento**
- Proporre **spunti operativi per gli auditors**

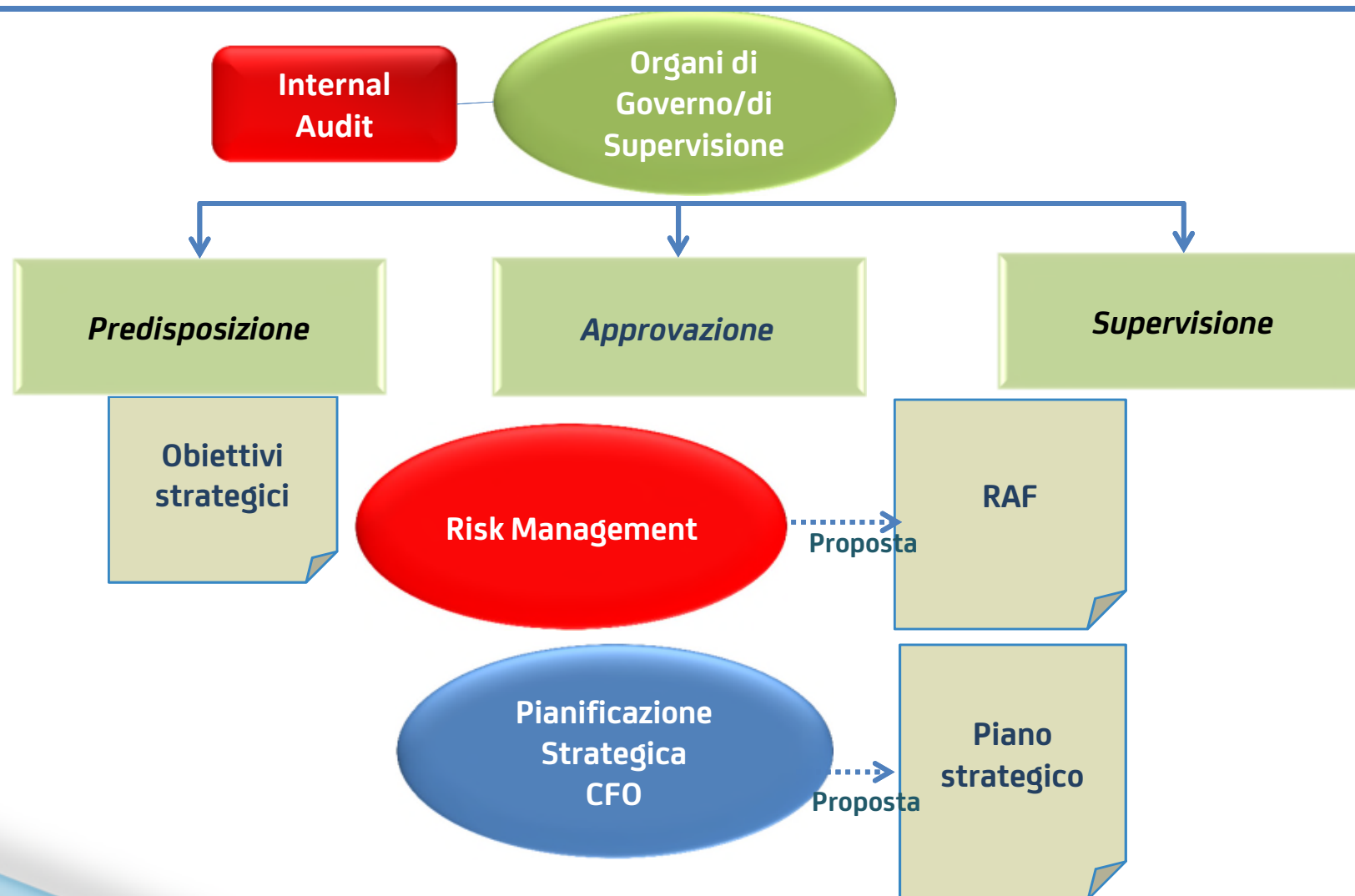
Il Modello di Business è lo strumento attraverso il quale la strategia d'Impresa viene definita e implementata.

La costruzione e l'implementazione del Business Model vede **l'interazione tra funzioni aziendali e l'Organo di Governo.**

- **Costruzione** della strategia che include la definizione:
 - ✓ **Mission e Obiettivi di Business** (mercati, prodotti, segmenti di clientela e pricing)
 - ✓ **Target strategici** (obiettivi di P/L in coerenza con il Risk Appetite Framework)
 - ✓ **Indicatori strategici** funzionali al successivo monitoraggio della strategia

- **Implementazione** della strategia che si sostanzia nella:
 - ✓ **gestione/cascading e monitoraggio** sistematico degli obiettivi e dei target;
 - ✓ e relativo **reporting** agli Organi di Governo.

Interazione tra Organi di Governo e funzioni Aziendali



Gli Organi di Governo/di Supervisione Strategica, CFO, Risk Management sono parti attive nella definizione ed implementazione della Strategia

Consistenza tra BM, RAF ed altri elementi dello SREP



Il Modello di Business è definito entro i limiti del RAF ed in consistenza con il Framework ICAAP e ILAAP

Modello di Business – Approccio Regolamentare 1/2

Dal punto di vista regolamentare (SREP) non vi è una definizione ufficiale di Modello di Business. Vengono invece **enfattizzate le direttrici** sulla base delle quali avviene la sua valutazione:

- **Sostenibilità economica:** intesa come abilità a generare rendimenti **nei successivi 12 mesi**, data la performance, i fattori di successo, le dipendenze ed il contesto imprenditoriale (**Rischio di business**).
- **Sostenibilità della strategia** dell'impresa: intesa come capacità di generare rendimenti su un orizzonte temporale di almeno 3 anni in base ai piani strategici ed alle previsioni finanziarie (**Rischio strategico**).

...possono essere identificate delle **vulnerabilità** con impatto più o meno significativo sull'implementazione della strategia d'Impresa.

Modello di Business – Approccio Regolamentare 2/2

Elementi di Vulnerabilità dei Modelli di business e redditività da: "*Report Annuale ECB sulle attività di vigilanza, 2017*"

➤ **Attendibilità delle scelte strategiche:**

- ✓ mancata approvazione delle Strategie della Banca da parte degli Organi di Governo;
- ✓ limitato coinvolgimento degli Organi di Governo nello sviluppo delle strategie; scelte strategiche poco plausibili;

➤ **Capacità di attuazione operativa:**

- ✓ limitate capacità operative e di risorse da impiegare nell'attuazione della strategia aziendale; discrepanze nella rendicontazione finanziaria;

➤ **Allocazione, generazione e consapevolezza dei profitti:**

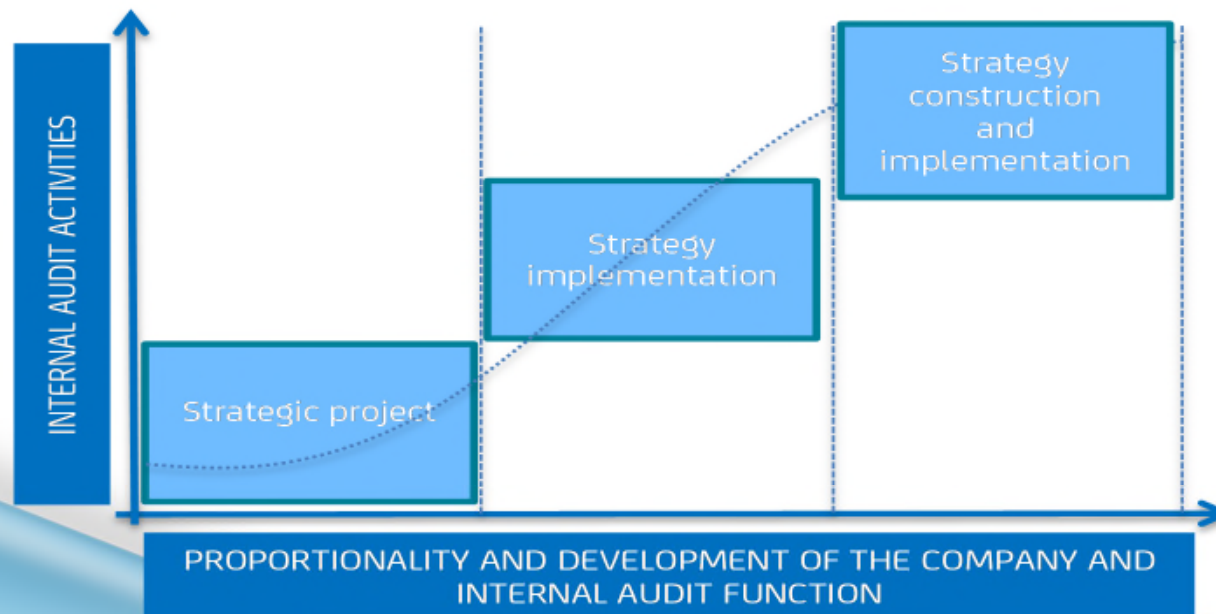
- ✓ carenze nella definizione del pricing (mancata inclusione di costi e rischi);
- ✓ insufficienti analisi e monitoraggio degli indicatori di redditività e dei dati di bilancio;

➤ **Analisi delle proiezioni finanziarie (scenari, sensibilità):** previsioni finanziarie eccessivamente positive; previsioni finanziarie non adeguatamente supportate da sottostanti.

Ruolo dell'Internal Audit

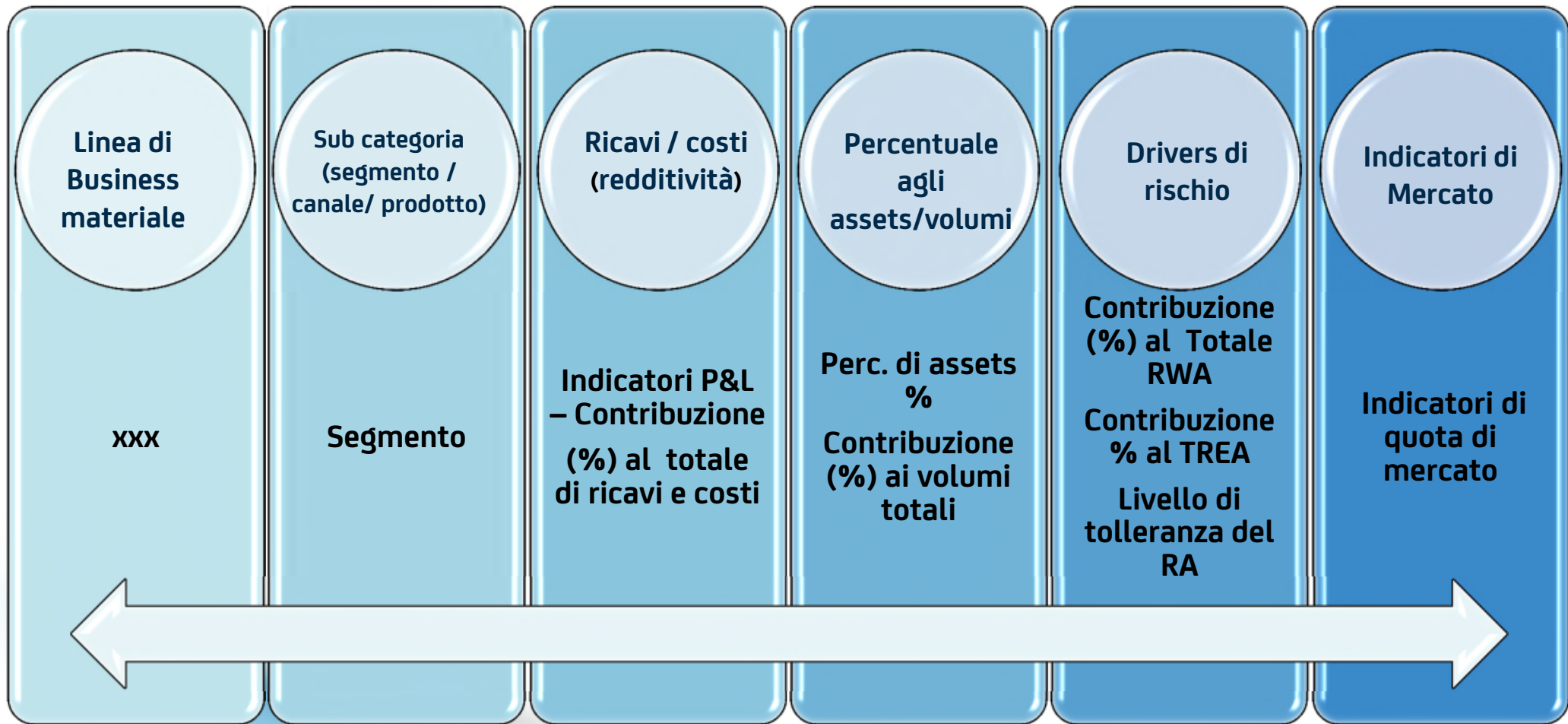
Il ruolo dell'Internal Audit è funzione del mandato ricevuto dal Board e può esplicarsi nella valutazione dei seguenti aspetti:

- ✓ **Progetti strategici:** processo di gestione e monitoraggio dei progetti Strategici;
- ✓ **Implementazione della Strategia:** processo di esecuzione/cascading, monitoraggio e reporting agli Organi di Governo della strategia della società;
- ✓ **Costruzione della Strategia:** verifica del processo di definizione dei drivers strategici e delle assunzioni qualitative e quantitative. In questo ambito possibile il coinvolgimento di Validazione Interna.



Elementi del Business Model: Linee di business rilevanti

L'identificazione delle **linee di business rilevanti** della società è una componente fondamentale che influenza le decisioni strategiche in termini di **redditività** e di **rischi**.



Elementi del Business Model: Identificazione dei Peers

L'identificazione di un **adeguato panel di concorrenti** è uno dei passaggi fondamentali per la costruzione del modello di Business.

Adeguata metodologia aziendale (approvata dagli Organi di Governo)



Valutazione dell'attività di benchmarking (per linea di business rilevante) e reporting verso gli Organi di Governo



Elementi del Business Model: Monitoraggio della strategia

Gli indicatori strategici (SKI) hanno lo scopo di monitorare i driver di **redditività (CFO)**, di **rischio e strategici (RM)**

The Eba Risk Indicators Methodological Guide February 2018

Rischio Solvibilità

Rischio Funding

Rischio Liquidità

Rischio Mercato

Rischio Operativo

Qualità Asset

Rischio Concentrazione

Indicatori SME

Rischio Redditività

Ulteriori proposte di indicatori (SKI) da sviluppare su driver strategici

Strategia Commerciale

Trend di Mercato/performance

Elementi del Business Model: drivers strategici e previsioni finanziarie

1/2

"Le autorità competenti dovrebbero effettuare **un'analisi quantitativa e qualitativa forward-looking delle proiezioni finanziarie e del piano strategico** dell'ente per comprendere le **ipotesi, la plausibilità e la rischiosità** della propria strategia di **business**"

EBA GL SREP 19 dicembre 2014

Da valutare il ruolo della funzione di Validazione interna

"A sound practice observed at a number of banks involves exposing capital plans and their underlying **processes and models** to **regular independent validation**. This layer of review is important for confirming that the processes are strong, are applied consistently and remain relevant for the bank's business model and risk profile".

BCBS, A Sound Capital Planning Process

Elementi del Business Model: drivers strategici e previsioni finanziarie

2/2

Adeguatezza del processo per la definizione e monitoraggio dei driver quantitativi e qualitativi



Qualità dei dati utilizzati per la definizione dei drivers strategici e delle previsioni finanziarie



Affidabilità della Governance in termini di adeguata supervisione e controllo sui modelli

