Deloitte.

08 LUGLIO 2021

Esternalizzazione dei servizi di Financial Risk Management

I cambiamenti in atto nel settore bancario, non ultimi quelli causati dal Covid-19, hanno reso necessaria l'adozione di nuovi approcci lavorativi. Per far fronte a tale contesto, le istituzioni finanziarie hanno accelerato il processo di esternalizzazione delle attività, anche di Risk Management, al fine di rendere più efficace ed efficiente la propria operatività.

Il contesto di riferimento

Le soluzioni di managed services, finalizzate a consentire alle aziende l'esternalizzazione di specifiche attività e servizi, sono diffuse da tempo nei paesi del Nord America e dell'Europa settentrionale, con particolare applicazione al mondo dei servizi finanziari.

Negli ultimi anni l'espansione delle soluzioni in outsourcing è proceduta di pari passo con il processo di digitalizzazione del settore dei servizi finanziari; già nel 2016 gli Stati Uniti potevano contare su un mercato dei managed services pari a 40,1 miliardi di USD[1].

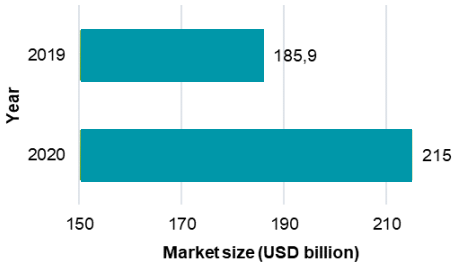
L'utilizzo di managed services ha inoltre subìto una straordinaria accelerazione nel contesto pandemico; l'emergenza sanitaria e la necessità di garantire il distanziamento sociale hanno infatti portato molte aziende a ridefinire l'organizzazione delle proprie attività. Nel primo lockdown di marzo 2020 in Italia sono stati circa 6,5 milioni i lavoratori che hanno cominciato ad operare in "remote working". Il settore delle attività finanziarie e assicurative è uno di quelli in cui il passaggio dal lavoro in presenza al lavoro da remoto si è diffuso maggiormente (+61,3% rispetto all'era pre-Covid[2]).
L'esternalizzazione di alcuni processi aziendali verso team di fornitori esterni operanti da remoto è stata una ulteriore leva utilizzata dalle aziende per far fronte alle necessità di distanziamento sociale.

[1] Grand View Research (2021).
[2] Il Sole 24 Ore (3 novembre 2020).

© 2021. Deloitte Risk Advisory S.r.l.

Non sorprende quindi che la crescita dei managed services sia continuata anche nel 2020, passando da un mercato mondiale del valore di 185,9 miliardi di dollari nel 2019 ad un valore di 215 miliardi nel 2020, corrispondente ad un aumento del 15,6%. Il settore dei servizi finanziari è risultato nel 2020 il maggiore fruitore del mercato dei managed services (15%), che in questo ambito vengono utilizzati significativamente anche con riferimento ai servizi di Financial Risk Management.

World managed services market size



Source: Grand View Research, 2021

I vantaggi dei managed services

L'esternalizzazione dei servizi di Risk Management rappresenta per le banche una soluzione efficace ed efficiente, che consente loro di dedicare le risorse interne ad attività a più alto valore aggiunto; consente inoltre di far leva, per la conduzione delle attività esternalizzate, su provider specializzati, che riescono a garantire elevati standard qualitativi in funzione delle economie di scala superiori a quelle del singolo intermediario, con conseguenti vantaggi in termini di ridistribuzione dei costi del personale e delle spese IT su un numero maggiore di progettualità similari.

Tale soluzione favorisce anche una più facile gestione e pianificazione delle attività, grazie alla flessibilità concessa dai provider esterni che possono fornire, nei momenti di picco delle attività, staff adeguato alla tipologia ed alla complessità delle attività da eseguire. In aggiunta, il ricorso ai managed services facilita l'adozione delle best practices di mercato, grazie all'esperienza maturata dai provider relativamente a procedure, metodologie, e attese dei Regulator.

Un ulteriore vantaggio è rappresentato dall'alta personalizzazione dei servizi, che si declina nella definizione di linee guida e di approcci progettuali condivisi con il cliente, nel rispetto dei requisiti normativi esterni, nonché delle policy e processi della banca. Infine, il supporto alle banche clienti può essere valorizzato attraverso il ricorso ad un'ampia gamma di tool e data source a disposizione dei provider esterni, agendo in questo modo da acceleratori per i progetti di risk management. L'insieme di tali considerazioni rende evidente come il ricorso all'utilizzo dei managed services possa portare a significativi vantaggi per tutti le parti coinvolte, giustificandone quindi la sempre maggior diffusione nei mercati più evoluti.

L'esternalizzazione dei servizi di Financial Risk Management

Nel corso degli ultimi anni, anche a fronte di un contesto regolamentare che pone in capo alle istituzioni finanziarie esigenze di compliance sempre maggiori, le strutture di Risk Management delle banche hanno dovuto far fronte ad una crescente mole di attività caratterizzate da un elevato grado di standardizzazione, ma aventi al contempo un significativo gradiente tecnico e una stringente regolamentazione.

Fra le categorie di servizi più adatti all'esternalizzazione si rilevano, tra le altre, le attività di:

- Monitoraggio e reporting periodico del portafoglio.
- Aggiornamento delle serie storiche, ristima e ricalibrazione dei modelli.
- Validazione periodica dei modelli, non solo nelle attività di backtesting e diagnostica, ma anche in quelle di analisi del model design.
- Conduzione dei controlli di secondo livello e monitoraggio dei Key Risk Indicators del portafoglio.
- Conduzione dei controlli di data quality e stesura del relativo reporting regolamentare e direzionale.
- Monitoraggio e gestione del Model Risk Management, ad esempio tramite servizi di manutenzione del model inventory, follow up di findings e recommendations, etc..
- Stesura e manutenzione della documentazione ordinaria (es. allegati alle istanze autorizzative verso il Supervisor per l'adozione e modifica dei modelli IRB).

Tali attività possono infatti essere effettuate sulla base di un approccio standardizzato, definito anzitutto a partire dai requisiti normativi, dalle "Regulatory Expectations" e dalle best practices di mercato.

Inoltre i servizi di Risk Management esternalizzati possono coprire tematiche relative ad aspetti di aggiornamento e manutenzione della governance, delle policy e dei controlli, volti a garantire l'aggiornamento al contesto normativo esterno.

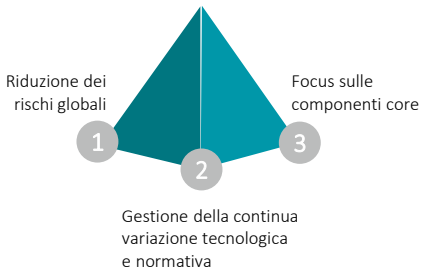
Infine, una categoria di servizi sempre più esternalizzata è quella legata alle **attività implementative a supporto del Financial Risk Management**.

A tal proposito si sta infatti assistendo ad una vera e propria corsa contro il tempo: gli standard tecnologici e normativi sono sempre più stringenti e i costi riferiti agli aspetti IT aumentano negli anni, rendendo necessario per le banche l'adozione di sistemi scalabili, flessibili, sicuri e compliant; le importanti sfide sistemiche che si trovano di fronte impongono alle istituzioni finanziarie di essere sempre più *technology intensive.*

Per meglio supportare questa trasformazione, le banche stanno sempre più ricorrendo all'esternalizzazione dei servizi IT, sfruttando in tal modo la condivisione dei costi da un lato e la scalabilità e modularità delle soluzioni dall'altro. In questo modo è possibile ottenere una razionalizzazione dei costi relativi sia all'evoluzione e manutenzione del parco applicativo, sia in termini di risorse che di tempo dedicato a tali attività, sfruttando le economie di scala e di apprendimento dell'outsourcer.

Far leva su soluzioni IT esternalizzate, specifiche ed evolute, a supporto del Risk Management, permette di ridurre i costi di gestione e può risultare un *driver* vincente per accumulare vantaggio competitivo da indirizzare su processi ed investimenti a maggior valore aggiunto, all'interno di un sistema mercato che pone obiettivi sempre più ambiziosi.

Outsourcing nelle realtà finanziarie complesse



© 2021. Deloitte Risk Advisory S.r.l.

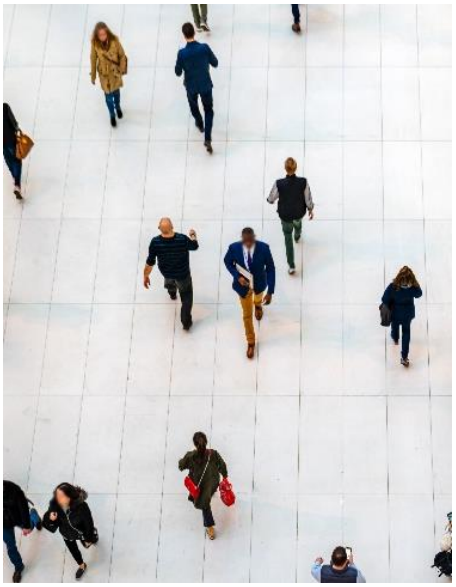
Quando unita all'esternalizzazione delle attività funzionali, l'esternalizzazione end-to-end dei servizi IT consente infine ulteriori sinergie di costo, minore complessità nella gestione dei fornitori e la non trascurabile garanzia di piena *accountability* del provider selezionato.

L'evoluzione attesa nel breve termine

L'accelerazione evolutiva del contesto regolamentare europeo e nazionale, marcata dalla crescente attività normativa e di supervisione della BCE e della Banca d'Italia, dalla prossima implementazione del framework di Basilea IV nell'UE e dall'esigenza di una compliance con le numerose linee guida in corso di emanazione da parte dell'EBA, comporta una forte necessità di adattamento a tale contesto da parte delle istituzioni finanziarie.

Esse dovranno dedicare sempre maggiori risorse a garantire un allineamento efficace e proattivo ai trend normativi e a valutare attentamente il relativo impatto sui propri modelli di business, ed in questo contesto l'esternalizzazione di attività e servizi maggiormente standardizzabili e con minore valore aggiunto rappresenta un efficace adattamento a tale situazione, nonché la naturale evoluzione verso le soluzioni operative del futuro.

Il network di Deloitte supporta ormai da tempo le istituzioni finanziarie europee attraverso l'erogazione di servizi esternalizzati nell'ambito dell'attività di Risk Management.



Contattaci

Francesco Zeigner
Partner
Email: fzeigner@deloitte.it

Fabio Crepaldi
Partner
Email: fcrepaldi@deloitte.it

Filippo Finocchiaro
Partner
Email: ffinocchiaro@deloitte.it

Micol Tovaglieri
Partner
Email: mtovaglieri@deloitte.it

Vincenzo Maria Cosenza
Director
Email: vcosenza@deloitte.it

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi aun consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about

© 2021. Deloitte Risk Advisory S.r.l.