



L'approccio RAF e le relazioni con la Pianificazione Strategica nelle BCC-CR

Andrea Balbi, Servizio Governo e Gestione dei Rischi, Federcasse
Rossano Giuppa, Direttore Pianificazione e Gestione Rischi, BCC di ROMA

Convegno "Unione Bancaria e Basilea 3"
Sessione parallela L - "Piccole banche e intermediari finanziari"

Roma, Palazzo dei Congressi
24 giugno 2015

Premessa: il RAF...un percorso di non breve respiro

IL RISK APPETITE FRAMEWORK – RAF (sistema degli obiettivi di rischio)

Il quadro di riferimento che definisce - in coerenza con il massimo rischio assumibile, il *business model* e il piano strategico - la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli



La fotografia di Banca d'Italia sui piccoli intermediari (Disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche in materia di SCI, Sistema Informativo e Continuità operativa, Relazione sull'Analisi di impatto, Giugno 2013):

«Molti piccoli intermediari nell'ambito del sistema del credito cooperativo hanno evidenziato la mancanza di un framework formale: ci sarebbero politiche di rischio, nel credito e nella finanza, che fissano limiti quali-quantitativi; i parametri utilizzati nella prassi sarebbero CT1, TCR o ratio anche inclusivo dei rischi di secondo pilastro.

I costi di adeguamento per i piccoli intermediari sarebbero molto elevati. Si ritiene, infatti, che la formalizzazione del RAF non comporti solo l'individuazione di soglie e parametri ma anche l'implementazione di procedure, di strumenti di monitoraggio e l'attivazione di vincoli e incentivi. Poiché i costi di attuazione del RAF dipendono dalle caratteristiche della banca e dalla pervasività gestionale del RAF stesso, l'industria ha fatto richiesta di applicazione del principio di proporzionalità ritenendo che la regolamentazione debba stabilire un contenuto minimale lasciando agli intermediari l'autonomia di declinare il RAF secondo il principio di proporzionalità».

La Circolare 263 – 15 agg.



- ❑ **Consapevolezza Organi aziendali**
- ❑ **Visione integrata dei rischi**

Da questo punto di vista, l'introduzione del RAF assume carattere strumentale per la capacità di accrescere, in prospettiva,

- *la consapevolezza da parte degli Organi decisionali circa i rischi assunti,*
 - *far convergere l'attenzione sul profilo di rischio dell'intermediario,*
 - *fornire una visione integrata dei rischi*

“Una debolezza nella gestione dei rischi all'interno delle banche è stata individuata nell'incoerenza tra i rischi effettivamente assunti dall'intermediario e quelli percepiti dagli organi decisionali. La principale ragione di tale scarsa consapevolezza è sembrata risiedere nell'insufficiente coinvolgimento di questi ultimi nella definizione del risk appetite framework (RAF) e nel suo monitoraggio”.

Ambito metodologico

Il RAF, tenuto conto del piano strategico e dei rischi rilevanti ivi individuati, e definito il massimo rischio assumibile, deve indicare:

- le **tipologie di rischio** che la banca **intende assumere**
- per ciascuna tipologia di rischio, fissa gli **obiettivi di rischio**, le eventuali **soglie di tolleranza e i limiti operativi** in condizioni sia di normale operatività, sia di stress
- le circostanze, inclusi gli esiti degli scenari di stress, al ricorrere delle quali l'assunzione di determinate categorie di rischio va evitata o contenuta rispetto agli obiettivi e ai limiti fissati

Gli **obiettivi di rischio**, le eventuali **soglie di tolleranza e i limiti operativi** sono, di norma, declinati in termini di: a) misure espressive del capitale a rischio o capitale economico (VaR, expected shortfall, ecc); b) **adeguatezza patrimoniale**; c) **liquidità**.

RISCHI QUANTIFICABILI:

La declinazione degli elementi costituenti del RAF avviene attraverso l'utilizzo di opportuni **parametri quantitativi e qualitativi**, calibrati in funzione del principio di proporzionalità; a tal fine, le banche possono fare riferimento alle metodologie di misurazione dei rischi utilizzate ai fini della **valutazione aziendale dell'adeguatezza patrimoniale (ICAAP)** (cfr. Titolo III, Capitolo 1, Sezione II).

RISCHI DIFFICILMENTE QUANTIFICABILI

Con riferimento ai rischi difficilmente quantificabili (quali, ad es, il rischio strategico, il rischio reputazionale o il rischio di compliance), il RAF fornisce specifiche **indicazioni di carattere qualitativo** che siano in grado di **orientare la definizione e l'aggiornamento dei processi e dei presidi del sistema dei controlli interni**.

Relazione sull'analisi di impatto: I parametri quantitativi e qualitativi utilizzati nella definizione del RAF dovrebbero essere coerenti con quelli utilizzati in sede di pianificazione patrimoniale e strategica, in attuazione del principio di proporzionalità.



Ambito organizzativo






Nel RAF sono definiti:

- i **compiti degli organi e di tutte le funzioni aziendali** coinvolte nella definizione del processo.
- le **procedure e gli interventi gestionali da attivare** nel caso in cui sia necessario ricondurre il livello di rischio entro l'obiettivo o i limiti prestabiliti. In particolare, sono definiti gli interventi gestionali da adottare al raggiungimento della soglia di tolleranza (ove definita)
- le **tempistiche e le modalità da seguire per l'aggiornamento del RAF**

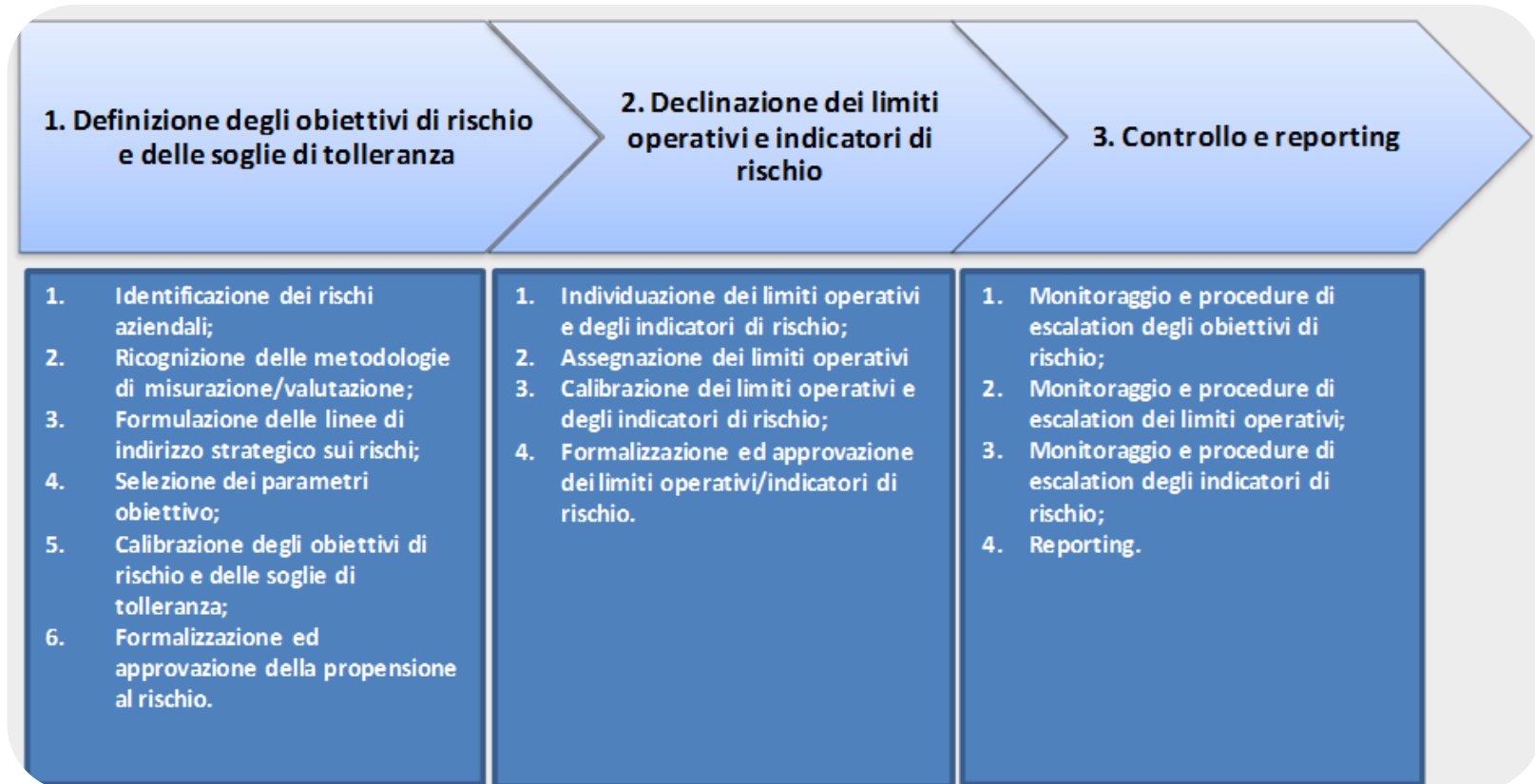
Va assicurata una stretta **coerenza e un puntuale raccordo tra** il modello di business, il piano strategico, il RAF (e i parametri utilizzati per definirlo), il processo ICAAP, i budget, l'organizzazione aziendale, il sistema dei controlli interni.

Il Framework di Risk Appetite ed i rilasci del Progetto di Categoria per le BCC – CR



- 1) **Regolamento RAF:** disciplina la definizione e l'attuazione del Risk Appetite Framework, nonché i ruoli e le responsabilità a riguardo attribuite agli Organi e alle Funzioni aziendali coinvolti. **Elementi di attenzione: relazione con Processi di gestione dei rischi, Processi di Pianificazione Strategica e Budgeting, Modelli e sistemi di misurazione e aggregazione dei rischi.** 
- 2) **Linee Guida per l'individuazione e la calibrazione degli obiettivi di rischio, delle soglie di tolleranza, dei limiti operativi e de gli indicatori di rischio.** I profili strettamente metodologici funzionali alla concreta attuazione del RAF, sono disciplinati, nel rispetto di quanto previsto nel Regolamento, in apposite Linee guida. Compendio dei riferimenti sviluppati dal GDL per le declinazioni metodologiche e operative delle decisioni adottate, previa opportuna personalizzazione alle specificità di contesto e operative della Banca. 
 - **Tool per la calibrazione delle soglie di tolleranza** 
- 3) **Risk Appetite Statement (RAS)** 
- 4) **Reporting RAF** 

Il Regolamento RAF: il Processo



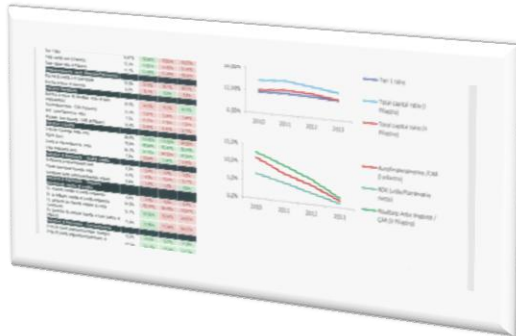
ANALISI INTERNA ED ESTERNA

Lo Schema di Analisi per Indicatori *Caratteristiche*

Attraverso la ricostruzione di **specifici indicatori**

Strutturata per **profili aziendali**.

Attraverso l'analisi dell' **evoluzione temporale degli indicatori**



Uno schema di analisi per indicatori, coerente con il **Sistema di Analisi Aziendale (SAA) di Banca d'Italia**.

Approccio olistico: tale analisi è infatti volta anche a cogliere e rappresentare l'interazione tra gli indicatori individuati.

Analisi dei dati **consuntivi** conseguiti **nel medio termine** - prendendo in considerazione un arco temporale sufficiente (es. almeno 3 anni, estendibile a 5 nel caso non ci siano state discontinuità gestionali nel periodo).

Ad esempio il confronto tra l'ultimo dato disponibile e la media degli ultimi anni (almeno 3) fornisce una prima indicazione, facendo emergere le tendenze stabili, gli andamenti caratteristici, depurati dagli effetti "one off"

L'analisi **andamentale** e di **correlazione** tra gli indicatori permette, tra l'altro, di supportare l'individuazione dei piani d'azione per migliorare il profilo rischio-rendimento della banca.

ANALISI ESTERNA

Per completare l'analisi dello scenario, su cui focalizzare le **priorità aziendali** da incorporare nella visione prospettica della **Risk Strategy**, la funzione di Risk Management effettua anche un'**analisi esterna**. Questa è necessaria per acquisire informazioni sul contesto esterno, **da due differenti prospettive**.

Scenario macroeconomico

Acquisizione di previsioni sullo scenario macroeconomico atteso, sui tassi d'interesse nell'orizzonte previsionale, sui "sentiment" dei mercati finanziari, sulle dinamiche previste della raccolta e degli impieghi clientela a livello di sistema. Laddove disponibili si utilizzano **previsioni con articolazioni provinciali o per aree geografiche e con disaggregazioni settoriali**.

Finalità: desumere le ipotesi di alto livello sull'evoluzione delle variabili "esogene".

Supporti di Categoria:

Rapporto di Previsione del Credito Cooperativo (MECC)

Analisi di posizionamento

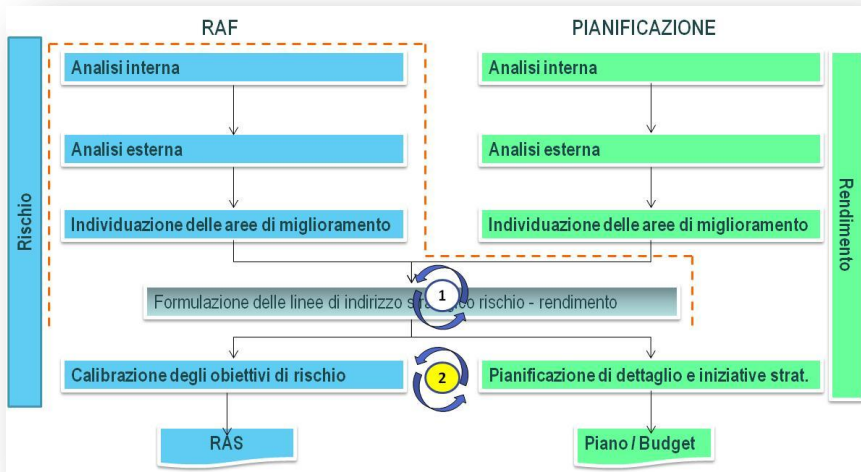
Confronto sui **medesimi profili aziendali** presi in considerazione per l'analisi interna con un campione di banche di riferimento o a un *peer group*.

Finalità: valutare l'evoluzione aziendale in termini di **posizionamento relativo**.

Supporti di Categoria (*e non solo*):

Alcuni esempi di fonti ufficiali utilizzabili: **ABI Banking Data, Banca d'Italia (Relazione Annuale, Bollettino Statistico, Base Informativa Pubblica); flusso BASTRA1 / Federcasse; Altre fonti anche sulla base di eventuali attività di supporto informativo svolte in tale ambito dalle Federazioni locali.**

Il RAF: la calibrazione degli obiettivi di rischio e raccordo/interazione con la Pianificazione



Con riferimento ai rischi per i quali è definita la soglia di tolleranza, la Funzione di Risk Management individua e propone - funzionalmente alla successiva fase di monitoraggio degli scostamenti tra le posizioni effettive e quelle desiderate - apposite soglie che fungano da segnali di riferimento in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi di rischio.

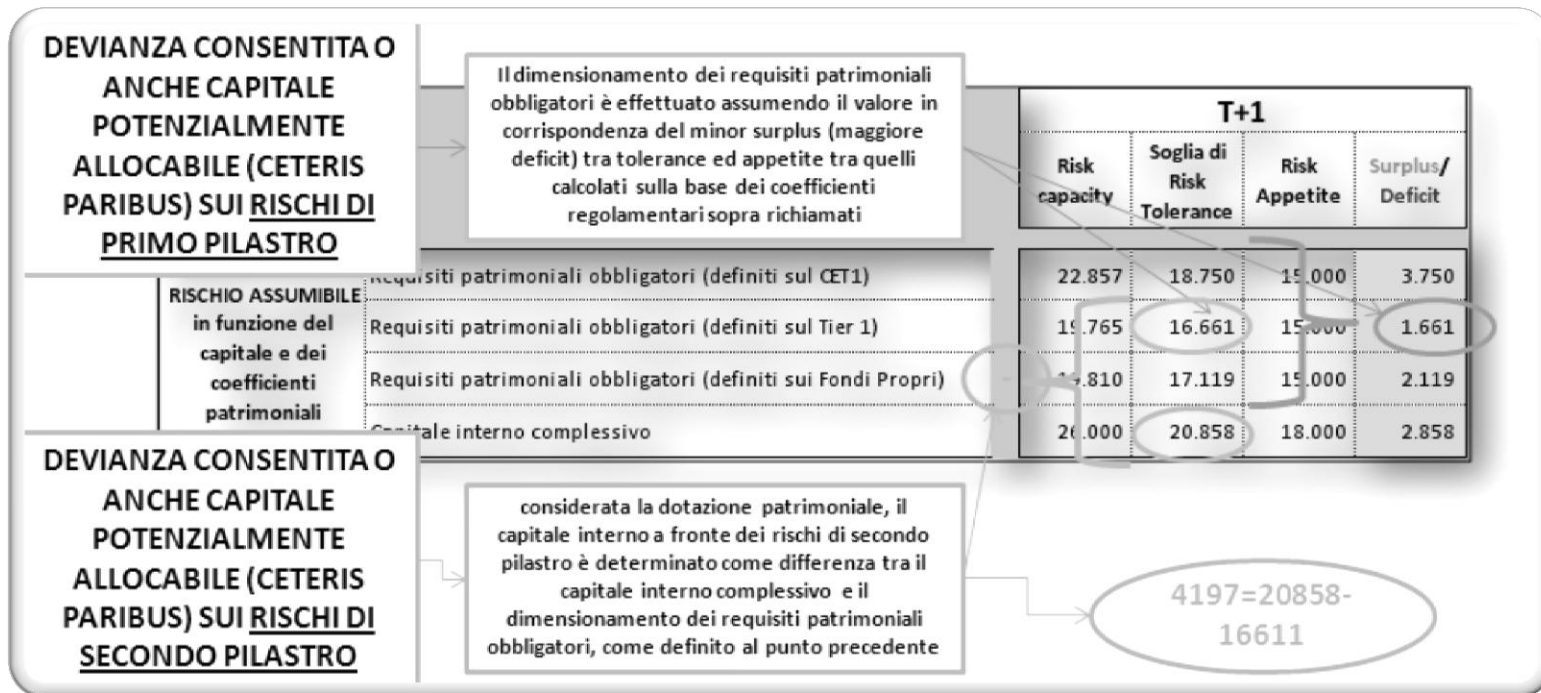
Inadeguato	Indicatore non in linea con la soglia di tolleranza al rischio. Situazione in cui non si assicura la capacità di operare in situazione di stress	Si rende necessaria l'immediata adozione di misure.
In prevalenza adeguato	Indicatore non in linea con gli obiettivi di rischio ma che rientra nella soglia di tolleranza. La banca continua a mantenere la capacità di operare in situazione di stress	Valutare l'adozione di misure in funzione dell'ampiezza dei margini
Adeguato	Indicatore soddisfacente in quanto rispetta l'obiettivi di rischio.	Non si richiedono interventi



Tolerance: devianza e perimetro, quale supporto ed implicazioni per il CM

Necessità di rispettare in **ottica Basilea 3** requisiti regolamentari differenziati per le **diverse configurazioni dei fondi propri** in funzione della qualità degli stessi fondi (Common Equity Tier 1, Tier 1, Total Capital).

Pertanto in prima approssimazione



Il RAF: Individuazione dei limiti operativi e degli indicatori di rischio

Definiti gli obiettivi di rischio, la **gestione e il controllo dei rischi** sono finalizzati al mantenimento dell'esposizione ai rischi in linea con la propensione al rischio definita dagli Organi aziendali. A tal fine sono definiti i **presidi organizzativi** volti a verificare che l'esposizione ai differenti profili di rischio sia in linea con la propensione adottata.

- *L'importanza di indicazioni tassonomiche comuni*
- *L'importanza del procedimento per l'individuazione dei limiti operativi e degli indicatori di rischio (test)*
- *Modalità di calibrazione*

Tipologia di indicatori

Descrizione

Obiettivi di rischio

Definiscono, secondo una visione integrata, la **propensione al rischio** della banca. Si tratta di **parametri** di alto livello che permettono di definire e formalizzare, secondo una visione integrata, la propensione al rischio della banca. Fissano, tenuto conto del massimo rischio assumibile, gli obiettivi di rischio e, ove rilevante, le soglie di tolleranza. Sono articolati, tenendo conto dei rischi maggiormente rilevanti, in via minimale, sui profili di adeguatezza patrimoniale e di liquidità

Limiti operativi

Si intende un **insieme di valori soglia** – rientranti tra gli **strumenti di attenuazione del rischio** - cui fare riferimento al fine di **contenere** l'esposizione al rischio e **orientare** le scelte concernenti la gestione dei differenti comparti (credizio, finanziario, ecc.);

Indicatori di rischio

Si intende un **insieme di valori soglia** cui fare riferimento per verificare se la **qualità dei processi, delle esposizioni e dei relativi costi** (in termini sia di perdita attesa che di perdita inattesa) **siano coerenti con gli obiettivi di rischio**. Tali indicatori, differentemente dai limiti operativi, **non sono direttamente governabili dalle unità operative deputate allo svolgimento dei singoli processi**.

Approvazione

Gli obiettivi di rischio sono deliberati dal CdA, unitamente alle politiche di gestione dei rischi, con frequenza annuale (**Risk appetite statement**). Anche i limiti operativi e gli indicatori di rischio, sono deliberati dal CdA successivamente o in concomitanza con la definizione degli obiettivi di rischio; essi sono aggiornati, di norma, con frequenza maggiore rispetto agli obiettivi di rischio.

Il RAS: Contenuti e finalità

Il documento di formalizzazione della propensione al rischio deve essere chiaro e sviluppato sulla base dei seguenti presupposti/articolati:

- **l'orizzonte temporale**, evidenziando il legame alle strategie aziendali di breve e di medio-lungo termine, ai piani patrimoniali e finanziari;
- **i rischi ai quali la banca intende esporsi** nell'orizzonte previsivo e il relativo grado di rilevanza (*mappatura dei rischi*);
- l'illustrazione delle **politiche adottate** per i singoli rischi rilevanti. In particolare, tali politiche forniscono un insieme di **linee guida e di azioni per gestire il rischio e ottimizzare il rapporto rischio-rendimento**;
- la definizione degli **obiettivi di rischio** e, ove opportuno, delle **soglie di tolleranza**;
- l'inclusione di indicazioni di **natura qualitativa** per i rischi difficilmente quantificabili;
- qualora approvati in concomitanza con gli obiettivi di rischio, **limiti operativi e degli indicatori di rischio**, con i quali disciplinare l'assunzione e il controllo dei rischi da parte delle Aree/Unità di business **assegnatarie**



Il RAF: Monitoraggio e procedure di escalation

Il monitoraggio degli **obiettivi di rischio** è funzionale all'individuazione di eventuali criticità a livello di pianificazione e gestione aziendale dei rischi ed è **propedeutico all'implementazione di tempestive azioni correttive di riallineamento**, nel rispetto dei principi generali di sana e prudente gestione aziendale

Il monitoraggio è strutturato sviluppando:

1. Un efficace **sistema di segnalazione** e di **reporting degli scostamenti registrati**, in termini di posizioni effettive/desiderate sul rischio (cfr. anche *infra* Reporting);
2. **Procedure di escalation** e interventi di riallineamento

Le procedure di monitoraggio e di escalation sono articolate sui seguenti livelli:

- **Obiettivi di rischio**
- **Limiti operativi**
- **Indicatori di rischio**

Procedure	Parametri obiettivo	Violazioni delle soglie di tolleranza Scostamento significativo dall'obiettivo di rischio
	Limiti operativi	Violazioni oltre il margine di superamento Violazioni entro il margine di superamento
	Indicatori di rischio	Situazione di Anomalia del contesto operativo

Il RAF: Monitoraggio e procedure di escalation

Monitoraggio

Le soglie definendo i *range* di valori che qualificano la **rilevanza degli scostamenti** rispetto all'obiettivo predefinito e, pertanto, l'eventuale avvicinamento rispetto alla soglia di tolleranza, permettono di identificare **differenti modalità di gestione degli scostamenti**.

Escalation e interventi di riallineamento

Si prevedono misure di escalation **sugli obiettivi di rischio** nel caso di:

- a) Violazione della risk tolerance;
- b) Scostamenti significativi dall'obiettivo di rischio



- La procedura di escalation **tiene conto ed integra le eventuali azioni già intraprese a seguito del monitoraggio dei limiti operativi e degli indicatori di rischio**
- Inoltre, nei **casi di straordinarietà e di urgenza, i processi di gestione dei singoli rischi possono prevedere apposite procedure organizzative che integrano i riferimenti contenuti** nelle procedure definite nel Regolamento RAF (sia obiettivi di rischio, che limiti operativi ed indicatori di rischio), che consentono l'attivazione di azioni e contromisure tempestive al fine di mitigare l'insorgere di rischi particolarmente rilevanti

Limiti operativi ed indicatori di rischio

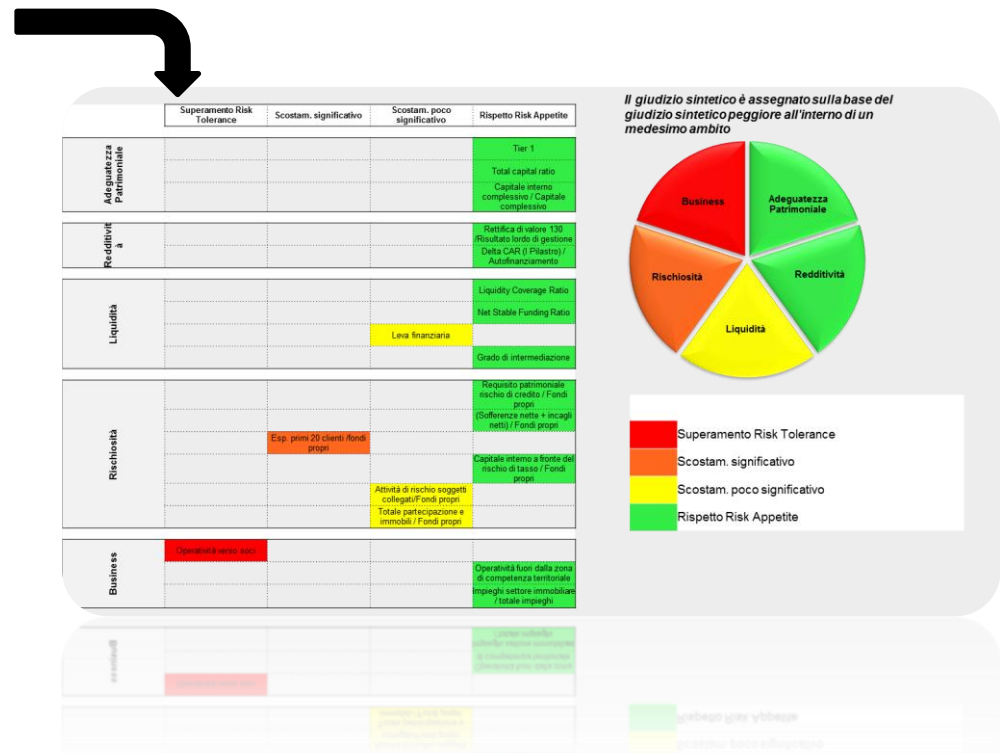
Per i **limiti**, si prevedono procedure di escalation differenti a seconda che sia violato o meno il **marginale di superamento**.

Con riferimento agli **indicatori di rischio**, la gestione della procedura può essere approcciata con una logica «binaria». Inoltre, le grandezze anomale assunte dagli indicatori di rischio, e in particolare da quelli c.d. predittivi o legati a variabili del contesto operativo esterno, **non connotano con certezza una circostanza in cui è richiesta la predisposizione di azioni correttive, bensì situazioni che richiedono un approfondimento di analisi**.

Il RAF: Il Reporting

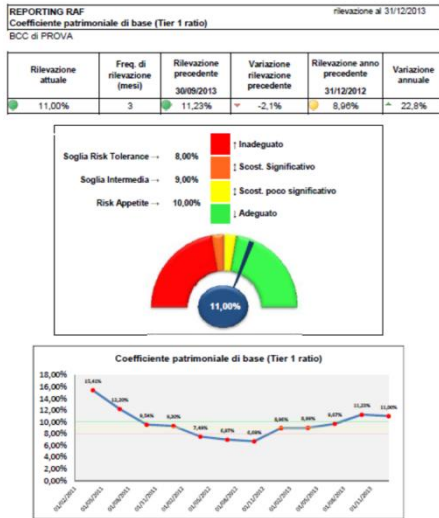
I principi guida seguiti sono stati:

- fornire una **visione olistica** dell'insieme dei profili di rischio ai quali la Banca è esposta;
- evidenziare in maniera chiara gli eventuali **scostamenti** dagli obiettivi di rischio, nonché le violazioni delle soglie di tolleranza (*ove definite*);
- evidenziare le **potenziali cause** che hanno determinato i predetti scostamenti/violazioni attraverso gli esiti del monitoraggio dei limiti operativi e degli indicatori di rischio;
- articolare il contenuto del reporting dalla **sintesi all'analisi**



Completano l'articolazione del sistema di reporting della Banca, la definizione per ciascun report della frequenza di redazione e dei destinatari e la differenziazione del contenuto sulla base dei destinatari.

Il RAF: Il Reporting: Dettaglio dei singoli indicatori



RAF: Reporting sui Limiti Operativi
 Valutazione sintetica dei limiti operativi
 BCC di PROVA

		Valore attuale	Limite	Limite +/- margine di superamento	Giudizio
Processo creditizio	Limite A1	990.000	900.000	720.000	Nessuna violazione
	Limite A2	97.000	100.000	140.000	Nessuna violazione
	Limite A3	2.200.000	1.900.000	2.280.000	Violazione entro il margine
Processo finanziario	Limite B1	3.000.000	2.025.210	1.820.188	Nessuna violazione
	Limite B2	400.000	486.101	563.321	Nessuna violazione
	Limite B3	800.000	701.818	841.942	Nessuna violazione
Processo di tesoreria	Limite C1	800.000	982.983	1.179.090	Nessuna violazione
	Limite C2	1.500.000	1.788.781	1.438.024	Violazione entro il margine
	Limite C3	3.000.000	7.000.000	5.900.000	Violazione oltre il margine

Livello di violazione

Nessuna violazione	Entro il margine	Oltre il margine
--------------------	------------------	------------------

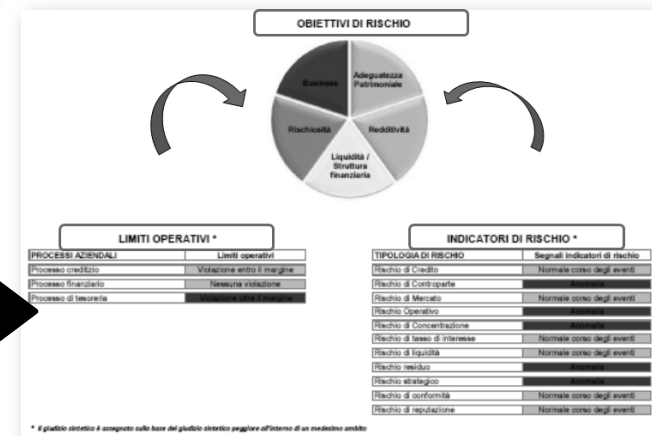
RAF: Reporting sugli indicatori di rischio
 Valutazione sintetica degli indicatori di rischio
 BCC di PROVA

		Valore attuale	Soglia di normalità	Giudizio	Valore precedente	Variazione
Rischio di Credito	Indicatore A1	15,37%	>= 12,33%	Normale corso degli eventi	12,16%	21%
	Indicatore A2	9,85%	>= 10,27%	Normale corso degli eventi	9,61%	2%
Rischio di Controparte	Indicatore B	3,00%	>= 5,19%	Anomalia	5,20%	-73%
Rischio di Mercato	Indicatore C1	14,41%	>= 9,74%	Normale corso degli eventi	3,00%	79%
	Indicatore C2	12,00%	>= 12,97%	Normale corso degli eventi	9,95%	17%
Rischio Operativo	Indicatore D1	8,52%	>= 5,38%	Normale corso degli eventi	12,15%	-42%
Rischio di Concentrazione	Indicatore E1	14,86%	<= 13,03%	Anomalia	6,79%	54%
	Indicatore E2	10,45%	>= 8,24%	Normale corso degli eventi	3,00%	43%
Rischio di tasso di interesse	Indicatore F1	14,52%	>= 13,98%	Normale corso degli eventi	16,52%	-14%
	Indicatore F2	16,00%	>= 10,22%	Normale corso degli eventi	3,74%	77%
Rischio di liquidità	Indicatore G1	16,65%	>= 10,54%	Normale corso degli eventi	6,84%	59%
	Indicatore G2	5,53%	<= 8,50%	Normale corso degli eventi	8,90%	-61%
Rischio residuo	Indicatore H1	8,70%	<= 9,32%	Normale corso degli eventi	14,98%	-72%
	Indicatore H2	8,01%	<= 12,66%	Anomalia	15,19%	-266%
Rischio strategico	Indicatore I1	7,70%	>= 10,18%	Anomalia	3,48%	56%
	Indicatore I2	4,15%	<= 11,14%	Normale corso degli eventi	15,19%	-266%
Rischio di conformità	Indicatore J	7,40%	>= 7,38%	Normale corso degli eventi	3,23%	56%
Rischio di reputazione	Indicatore K	5,00%	<= 12,73%	Normale corso degli eventi	8,57%	-43%

Per il singolo indicatore è prevista una rappresentazione andamentale

Il sistema dei limiti è articolato in funzione del **processo aziendale** sui quali gli stessi sono definiti. Tale impostazione consente di individuare le cause che hanno inciso sul mancato raggiungimento gli obiettivi di rischio.

Evidenziare le potenziali cause che hanno determinato i predetti scostamenti/violazioni attraverso gli esiti del monitoraggio dei limiti operativi e degli indicatori di rischio.



Nuova Vigilanza Europea: Risk Governance e Risk Management

Modello di business, Governance e Sistemi di Controllo fortemente interrelati

Going concern e gone concern

ICAAP, RAF, Liquidity, Capital Management

No contrapposizione business controlli ma RM a fianco del business

Funzione Risk Management sempre più coinvolta:

- guidare il cambiamento
- gestione proattiva
- colmare gap competenze
- approccio olistico e dinamico
- pareri autorevoli e vincolanti
- partecipazione nei processi decisionali
- controparte diretta nei confronti di BCE e Vigilanza.



Le nuove responsabilità del Risk Management

- ❑ Definizione del **livello di rischio accettato** e supporto nell'elaborazione delle politiche di governo dei rischi;
- ❑ Fissazione dei **limiti operativi**;
- ❑ Sviluppo, convalida e mantenimento dei **sistemi di misurazione e controllo dei rischi** con backtesting periodici;
- ❑ Definizione degli **indicatori di anomalia e di inefficienza**;
- ❑ **Presidio** dell'evoluzione dei rischi e **verifica** del rispetto dei limiti;
- ❑ **Coerenza** tra livelli dei rischi accettati, aree di business, strategie operative, patrimonio e struttura organizzativa.

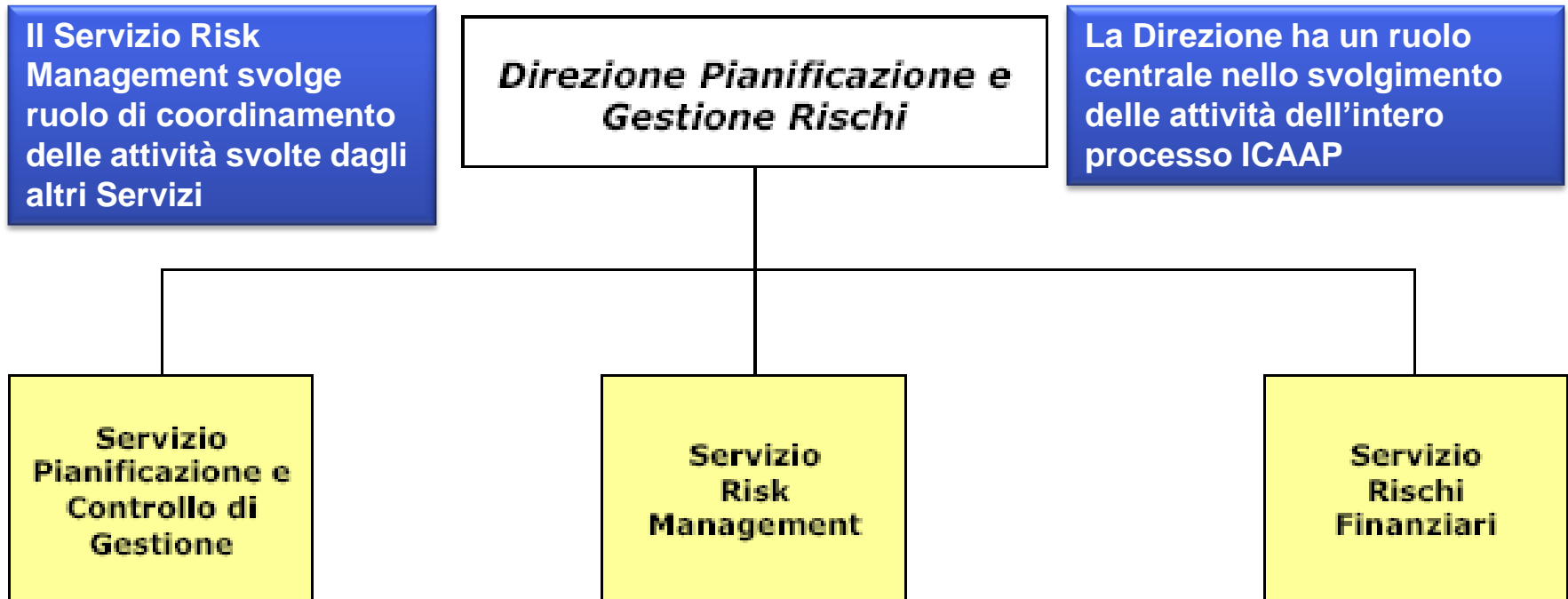
La funzione opera libera da condizionamenti e senza alcuna limitazione all'esercizio delle proprie mansioni.

Le nuove responsabilità del Risk Management

- ❑ Svolgere un ruolo non di mera misurazione e controllo dei rischi, ma **di consulenza attiva e propositiva in tutte le principali sedi decisionali**, in dialettica con le funzioni operative e in domini finora preclusi (parti correlate, rischi di matrice legale, operazioni straordinarie, proposta di chiusura di posizioni)

- ❑ Esigere l'osservanza di standard più elevati in materia di governo dei rischi, nell'aspettativa di contenere la dimensione dei rischi stessi.
 - **Competenze specialistiche e capacità di relazione**
 - **Autorevolezza e Ruolo**
 - **Orientamento al business**

Soluzione organizzativa Bcc di Roma



Missione

- Garantire l'attività di pianificazione e controllo di gestione.
- Elaborare il piano strategico, il budget e il sistema di reporting della Banca.
- Presidiare il processo di individuazione, gestione, valutazione e controllo dei rischi di Primo e Secondo Pilastro.
- Garantire la gestione dei rischi della Banca in accordo con quanto stabilito dal CdA.
- Promuovere la diffusione di una cultura di impresa basata su una consapevole assunzione dei rischi.

Strategia di gestione dei rischi in Bcc di Roma

Secondo quanto riportato nella normativa interna che disciplina il processo per la valutazione dell'adeguatezza patrimoniale attuale e prospettica, sono stati definiti, **per l'esercizio 2015**:

- **i rischi ritenuti rilevanti per la Banca;**
- **gli obiettivi di rischio ed i valori soglia di riferimento;**
- **gli indicatori per il monitoraggio degli stessi e le modalità attraverso le quali la Banca intende gestire tali rischi.**

Documenti

- **Risk Appetite Statement e Mappa dei rischi rilevanti**
- **Regolamento di gestione dei rischi**
- **Tabella degli indicatori per il monitoraggio dei rischi rilevanti**

Risk Appetite Statement

Il Risk Appetite Statement (“**RAS**”) è la dichiarazione esplicita degli obiettivi di rischio che la Banca intende assumere per perseguire le sue strategie.

Nel documento trovano formalizzazione i principi gestionali e gli strumenti attraverso i quali viene esplicitata la propensione al rischio della Banca.

Regolamento di Gestione dei Rischi

Delinea, per l’anno 2015, **le policy** attraverso le quali vengono controllati i rischi intermediati, definite in coerenza con il proprio livello di propensione al rischio.

Per ogni rischio sono descritte nel dettaglio le fasi che compongono il processo di gestione e controllo dello stesso, la misurazione, il monitoraggio, il controllo ed il reporting, nonché le attività di mitigazione e/o le azioni di copertura. Sono riportati infine ruoli e responsabilità attribuite alla struttura.

Viene definito il programma di prove di stress.

Rischi rilevanti

Rischi rilevanti (già presenti nel 2014):

- rischio di credito, rischio di controparte, rischio di concentrazione, rischio residuo
- rischi di mercato
- rischi operativi
- rischio di tasso di interesse
- rischio di liquidità
- rischio strategico
- rischio reputazionale
- rischio di leva finanziaria, rischio di non conformità, rischio derivante dall'operatività verso parti correlate

Nuovi rischi: rischio riciclaggio e di finanziamento al terrorismo e rischio informatico.

RAF: Parametri della propensione al rischio

Risk capacity (*massimo rischio assumibile*): il **livello massimo di rischio** che una banca è tecnicamente in grado di assumere senza violare i **requisiti regolamentari** o gli altri **vincoli imposti dagli azionisti o dall'autorità di vigilanza**;

Risk appetite (*obiettivo di rischio o propensione al rischio*): il **livello di rischio (complessivo e per tipologia)** che la banca **intende assumere** per il perseguimento dei suoi **obiettivi strategici**;

Early warning (*soglia di allarme*): si intende un **segnale** che indichi un **eccessivo avvicinamento alla soglia di tolleranza** stabilita al fine di attuare gli interventi necessari per riportare il grado di rischiosità in prossimità del risk appetite

Risk tolerance (*soglia di tolleranza*): la **devianza massima dal risk appetite consentita**; la soglia di tolleranza è fissata in modo da assicurare in ogni caso alla banca **margini sufficienti per operare, anche in condizioni di stress**, entro il **massimo rischio assumibile**. Nel caso in cui sia consentita l'assunzione di rischio **oltre l'obiettivo di rischio fissato**, fermo restando il rispetto della soglia di tolleranza, sono individuate le **azioni gestionali** necessarie per ricondurre il rischio assunto entro l'obiettivo prestabilito;

Risk profile (*rischio effettivo*): il rischio **effettivamente assunto**, misurato in un determinato istante temporale;

RAF: Parametri della propensione al rischio

Area	Obiettivi di Rischio	Limiti			
		RISK CAPACITY	RISK TOLERANCE	EARLY WARNING	RISK APPETITE
Adeguatezza	Common Equity Tier 1 Ratio				100%
	Total Capital Ratio				
	Free Capital				
Redditività	Margine operativo lordo / Fondi Propri				
	Rorac (Nopat/ Assorbimento rischi)				
	Cost-income				
Liquidità	Liquidity Coverage Ratio (LCR)				
	Net Stable Funding Ratio (NSFR)				
	Leverage ratio				
	Grado di intermediazione (impieghi/raccolta)				
Rischiosità	Assorbimento Rischio di credito / Fondi Propri				
	Massima Perdita Accettabile (MPA)*				
	Assorbimento Rischio di tasso / Fondi Propri				
Business	Crediti deteriorati lordi / Impieghi lordi				
	Esposizione Ponderata singola massima verso soggetti collegati/Fondi Propri				
	Esposizione Ponderata singola massima verso Grandi Esposizioni/Fondi Propri				
	Esposizione verso soci / Totale impieghi				
	Esposizione fuori dalla zona di competenza territoriale / Totale impieghi				100%

Valori definiti ad inizio anno e monitorati su base trimestrale.

Formano oggetto del Tableau de Bord inviato con la medesima frequenza alla Banca d'Italia

RAF: Indicatori di rischio rilevanti

Indicatori rischio di credito
Patrimonio a copertura / Fondi Propri
RWA / Esposizione totale
Sofferenze / Impieghi
Incagli / Impieghi
Ristrutturati / Impieghi
Crediti scaduti / Impieghi
Crediti deteriorati lordi / Impieghi lordi
Crediti deteriorati netti / Impieghi netti
Incidenza deteriorati famiglie
Incidenza deteriorati altri settori
Grado di copertura deteriorati
Grado di copertura sofferenze
Grado di copertura incagli
Grado di copertura sofferenze e incagli
Grado di copertura ristrutturati
Grado di copertura dei crediti scaduti
Importo passato a sofferenza nel trimestre (€ mln)
PD banca
PD famiglie
PD altri settori
Sconfinamenti "oltre soglia" su c/c affidati (numero)
Sconfinamenti "oltre soglia" su c/c affidati (importi € mln)
Sconfinamenti "oltre soglia" su c/c non affidati (numero)
Sconfinamenti "oltre soglia" su c/c non affidati (importi € mln)
Indicatori rischio di controparte
Patrimonio a copertura / Fondi Propri
Valore contratti derivati (€ mln)
Valore PCT (€ mln)
Indicatori rischio di mercato
Patrimonio a copertura / Fondi Propri
Rischio posizione generico / Fondi Propri
Rischio posizione specifico / Fondi Propri

Indicatori rischio operativo
Patrimonio a copertura / Fondi Propri
Totale eventi di perdita operativa (n. eventi)
Importo totale perdite operative (€)
Numero frodi esterne
Totale perdite su frodi esterne (€)
Perdita media su frodi esterne (€)
Perdita con maggiore impatto su frodi esterne (€)
Numero eventi su altri processi (€)
Totale perdita su altri processi (€)
Perdita media su altri processi (€)
Perdita con maggiore impatto su altri processi (€)
Indicatori rischio di concentrazione Single Name
Patrimonio a copertura / Fondi Propri
Indice di Herfindhal
Indice di Herfindhal dei 5 clienti (Herfindhal)
Esposizione primi 3 clienti / Totale impieghi
Esposizione primi 10 clienti / Totale impieghi
Esposizione primi 50 clienti / Totale impieghi
Indicatori rischio di concentrazione Geosettoriale
Patrimonio a copertura / Fondi Propri
Quota % impieghi verso famiglie consumatrici
Quota % impieghi verso edilizia
Quota % impieghi verso servizi del commercio
Quota % impieghi verso servizi
Quota % impieghi verso intermediazione immobiliare
Indicatori rischio di tasso
Patrimonio a copertura / Fondi Propri
Sensitivity ALM +100 p.b. (€ mln)
Sensitivity ALM +200 p.b. (€ mln)
Supervisory Test Bdl
Attuale modello Bdl +200 p.b. (€ mln)
Attuale modello Bdl -200 p.b. (€ mln)
Modello Bdl 1° Percentile (€ mln)
Modello Bdl 99° Percentile (€ mln)

Indicatori rischio di liquidità
LCR (Liquidity Coverage Ratio)
NSFR (Net Stable Funding Ratio)
Posizione interbancaria netta (€ mln)
Posizione netta di liquidità ad 1 giorno (€ mln)
Ex 1° regola trasformazione delle scadenze (€ mln)
Ex 2° regola trasformazione delle scadenze (€ mln)
Raccolta primi 3 clienti / Tot raccolta diretta
Raccolta primi 10 clienti / Tot raccolta diretta
Raccolta primi 50 clienti / Tot raccolta diretta
Indicatori rischio residuo
Ammontare CRM / Totale attività per cassa
Mutui con garanzie ipotecarie "eligible" / Totale mutui fondiari
Loan to value medio dei mutui fondiari residenziali
Loan to value medio mt fondiari commerciali
Quota % impieghi con garanzia ipotecaria
Quota % impieghi con garanzia personale
Quota % impieghi con garanzia finanziaria
Quota % impieghi senza garanzia
Indicatori rischio strategico
Utili effettivi/Utili stimati
Utile netto/Fondi Propri
Indicatori rischio reputazionale
Reclami
Ricorsi ADR (Alternative Dispute Resolution)
Indicatori rischio di non conformità
Decisioni favorevoli Banca ADR
Decisioni sfavorevoli Banca ADR
Indicatori rischio di riciclaggio
Numero operazioni sospette per anticiclaggio
% clienti attivi senza adeguata verifica
% di evidenze procedura DWE non lavorate da più di 30 giorni
% di evidenze AUI con anomalie non risolte da più di 30 giorni
numero operazioni di importo >= 2.500 €
Indicatori rischi dell'operatività verso soggetti collegati
Esposizione ponderata massima verso soggetti collegati/Fondi Propri
Esposizione ponderata totale verso soggetti collegati/Fondi Propri
Esposizione ponderata media verso soggetti collegati/Fondi Propri

Risk Appetite Framework e Pianificazione Strategica

- ❑ Il Risk Appetite non è (solo) uno strumento con cui fissare obiettivi di rischio, limiti operativi e verificarne gli scostamenti.
- ❑ La valutazione periodica dell'adeguatezza e dell'efficacia del Risk Appetite, nonché della compatibilità tra il rischio effettivo e gli obiettivi di rischio è solo parte del ruolo svolto in azienda dal processo di Risk Appetite.
- ❑ Infatti, il **vincolo di coerenza** tra il **Piano Strategico**, il **RAF**, l'**ICAAP**, i **budget** e il **sistema dei controlli interni** contribuisce a far sì che la quantità e l'allocazione del capitale e della liquidità detenuti siano coerenti con la propensione al rischio, le politiche di governo dei rischi e il processo di gestione dei rischi.

Risk Appetite Framework e Pianificazione Strategica

Il processo di pianificazione strategica deve sottendere sempre più intensamente scelte consapevoli in termini di propensione al rischio, allocazione, assorbimento del capitale e redditività.

Ciò significa

- Governare il processo di definizione di obiettivi in termini di rischio e profittabilità all'interno del contesto regolamentare, strategico e di mercato dell'operatività bancaria.
- Identificare il significato gestionale del RAF e le modalità di interazione del processo di definizione della propensione al rischio con il processo di pianificazione strategica.
- Definire le relazioni esistenti tra i processi di Pianificazione Strategica, Risk Management, autovalutazione ai fini ICAAP.

Risk Appetite Framework e Pianificazione Strategica

- ❑ L'interazione dinamica e critica tra **Pianificazione Strategica** e **Risk Appetite** segue un processo iterativo.
- ❑ Coerenza del Piano con valutazioni *market consistent* e con *risk adjusted return* adeguati.
- ❑ Nella valutazione del Risk Appetite è necessario tenere in considerazione la possibile evoluzione dei fattori di rischio.
- ❑ In tale modo è possibile valutare contestualmente – secondo i criteri del *pricing* e dei rendimenti *risk-adjusted* – diverse ipotesi di piano industriale, assieme alla definizione delle possibili azioni ed interventi funzionali all'attuazione del Piano.
- ❑ Il processo di Risk Appetite deve introdurre un circolo virtuoso e un continuo ampliamento delle analisi secondo logiche e criteri *risk-based* delle attività strategiche.
- ❑ *Framework forward-looking.*

Interrelazioni tra le funzioni: Pianificazione e Risk Management

La correlazione tra le funzioni è una opportunità che permette di conseguire:

- **risparmi patrimoniali;**
- **sviluppo dei processi di pianificazione**, attraverso:
 - stima analitica e esaustiva dei rischi a livello sia di banca, sia di business unit e di prodotto;
 - stima dinamica dei rischi basata sulla struttura economico-patrimoniale futura, derivante dall'attuazione del budget;
 - utilizzo del capitale economico prospettico ai fini dell'allocazione dello stesso alle business unit.

Il Processo Integrato di Pianificazione delle funzioni di Controllo

Il Processo Integrato di Pianificazione delle attività delle Funzioni aziendali di controllo di secondo e terzo livello è finalizzato a garantirne la coerenza e la complementarità delle attività di controllo.

In particolare, la pianificazione integrata delle attività di controllo consente di:

- garantire la corretta ripartizione delle competenze tra le Funzioni aziendali di controllo, in linea con i requisiti previsti dalla normativa di vigilanza;
- garantire una maggiore copertura del perimetro di controllo, rafforzando il presidio dei rischi;
- ridurre le sovrapposizioni nelle attività di verifica e le relative inefficienze operative;
- sviluppare forme di collaborazione orientate alla ricerca di sinergie operative nell'esecuzione delle attività di controllo;
- ottenere una maggiore incisività nell'individuazione e nella gestione delle criticità riscontrate.

Dinamiche evolutive

- Una corretta gestione dei rischi è, e sarà sempre più, un elemento strategico per la generazione di valore per tutti gli stakeholder.
- ***A fronte di tante responsabilità cui è chiamato, è necessario che il Risk Manager guidi il cambiamento...***
- Da semplice “controllore” dei livelli di rischio e “produttore” di informazioni a beneficio del Top Management e del Board, ad **interlocutore autorevole coinvolto attivamente nei processi di “strategic decision making”**
- Svolgere un ruolo di **consulenza attiva e propositiva** in tutte le principali sedi decisionali, in dialettica con le funzioni operative.

Il supporto decisionale efficace dovrà necessariamente basarsi un **collegamento sempre più intenso tra la Pianificazione Strategica e il Risk Management.**

Grazie per l'attenzione !