

Il Framework del Risk Appetite in UniCredit

Coinvolgimento del Top Management e Sfide operative

Giovanni Albanese
UniCredit Group, Head of Group Credit Risk

ABI, Convegno **Basilea 3 2013**

Roma, 28 Giugno 2013

La normativa di vigilanza richiede che il Senior Management sia attivamente coinvolto nella gestione dei rischi

- La circolare di Banca d'Italia n. 263 / 2006 indica che:
"Un ruolo fondamentale nella gestione e nel controllo dei rischi è assegnato agli organi di governo societario. A questi si richiede, tra l'altro, di individuare gli orientamenti strategici e le politiche di gestione del rischio, verificarne nel continuo l'efficacia e l'efficienza"

- Basel Committee on Banking Supervision – Principles for enhancing corporate governance (October 2010) specifica inoltre che
"Under the direction of the board, senior management should ensure that the bank's activities are consistent with the business strategy, risk tolerance/appetite and policies approved by the board"

Il Risk Appetite rappresenta uno degli strumenti chiave attraverso il quale il Senior Management gestisce i rischi all'interno del Gruppo UniCredit

- **Il Risk Appetite**
 - **definisce la propensione al rischio di Gruppo in funzione degli obiettivi strategici**, identificandone in contemporanea i limiti di tolleranza
 - **indirizza il business in coerenza con un determinato / adeguato livello di rischio**

- **Il framework di Risk Appetite** e la sua declinazione in indicatori di sintesi **viene approvata dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit e garantisce la coerenza tra la propensione al rischio e gli obiettivi di rendimento del Gruppo**

Dalla teoria alla pratica: le sfide nella definizione del Risk Appetite

- **La definizione del Risk appetite di una banca è un processo complesso** che coinvolge tutti i suoi livelli organizzativi: dal top Management e Consiglio di Amministrazione sino ai livelli operativi della rete commerciale
- **Rendere efficace la definizione del Risk Appetite di una banca significa**

A tradurre un processo complesso in una struttura di metriche di sintesi che riflettono l'orientamento strategico della banca (oggetto di approvazione del Consiglio di

B Amministrazione)
collegarlo all'attività quotidiana e alle decisioni operative delle diverse aree della banca (rete commerciale, strutture crediti, ecc)

A Il Risk Appetite deve tradursi in un insieme di metriche di sintesi che riflettono l'orientamento strategico della banca

- La traduzione del Risk appetite in un insieme di metriche di sintesi è un esercizio sfidante che deve rispondere alla necessità di
 1. **SEMPLICITÀ:** avere un framework che sia facilmente comprensibile
 2. **SINTESI:** tradurre le complessità operative di una banca in poche metriche
 3. **ESAUSTIVITA':** fornire informazioni adeguate e complete per supportare un processo decisionale consapevole degli organi di governo

- **Esiste un evidente *trade-off* tra queste necessità** (semplicità, sintesi ed esaustività) **e la sfida è nel garantire il giusto equilibrio tra di esse**

Il Risk Appetite all'interno del Gruppo UniCredit è definito attraverso 4 dimensioni e relative metriche al fine di garantire un giusto equilibrio tra semplicità, sintesi ed esaustività

	OBIETTIVO	DESCRIZIONE	TIPO DI METRICA
1	Posizionamento esterno	Fornire obiettivi e limiti generici/totali/ complessivi per rispondere ad aspettative dei principali stakeholder (azionisti, agenzie di rating)	<ul style="list-style-type: none"> target rating business mix
2	Requisiti regolamentari	Assicurare il soddisfacimento dei requisiti regolamentari sia in condizioni normali sia in condizioni di stress	<ul style="list-style-type: none"> metriche del I Pilastro metriche del II Pilastro metriche di Basilea III
3	Profittabilità e rischio	<ul style="list-style-type: none"> Articolare il trade-off rischio-rendimento Assicurare la stabilità e la sostenibilità di crescita e utili 	<ul style="list-style-type: none"> solidità dello stato patrimoniale e del c/economico
4	Controllo su specifiche tipologie di rischio	<ul style="list-style-type: none"> Definire obiettivi / vincoli su specifiche tipologie di rischio 	<ul style="list-style-type: none"> rischio di credito rischio di mercato rischio operativo rischio di liquidità

focus della prossima slide

A Per effettuare una valutazione corretta di Risk Appetite è necessario considerare in maniera congiunta le diverse metriche

- Una sola metrica non permette di rappresentare correttamente la complessità operativa di una banca, ma è necessario considerare più metriche congiuntamente
- A titolo di esempio, l'indicatore rischio rendimento (il NOP/ RWA) deve essere associato ad una metrica di rischio *forward looking* (la perdita attesa)

Dimensioni di RA		Metriche	Vantaggi	Svantaggi
3	Profittabilità e rischio	<ul style="list-style-type: none"> • Net Operating Profit* / RWA 	<ul style="list-style-type: none"> • metrica di rischio rendimento • facilmente misurabile e di immediata comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>backward looking</i> (Risk Management vs. business view)
4	Controllo sul rischio di credito	<ul style="list-style-type: none"> • Perdita Attesa (PA) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>forward looking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • è basato su modelli e quindi soggetta a ricalibrizioni e aggiornamenti • <i>no impaired pft</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • Coverage ratio** 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>impaired pft</i> (integra PA) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>backward looking</i>

*Net Operating Profit: ricavi – costi operativi – ammortamenti - rettifiche nette

** Fondo rettifiche / impaired loans

B La definizione del framework di Risk Appetite deve essere collegato alle decisioni operative delle diverse aree della banca

- La definizione del framework di Risk Appetite deve essere collegato all'attività quotidiana e alle decisioni operative delle diverse aree della banca (rete commerciale, strutture crediti, ecc.)

- A questo fine è necessario che le diverse metriche di Risk Appetite siano
 - B.1** articolate a livello di business / geografia / segmento e tradotte in strumenti di indirizzo operativi / gestionali

 - B.2** interiorizzate da tutte le funzioni della banca attraverso lo sviluppo di un'adeguata cultura del rischio

Sul rischio di credito l'articolazione delle metriche di RA a livello di business / geografia / segmento viene effettuata tramite le Credit Risk Strategies

Le Credit Risk Strategies

- Le Credit Risk Strategies all'interno del Gruppo UniCredit rappresentano lo strumento di declinazione del Risk Appetite sul rischio di credito. Questo avviene:
 1. definendo le metriche di Credit Risk (es. Perdita Attesa) e fornendo indicazioni qualitative / segnali di crescita (overweight, neutral, underweight) a livello di business / geografia / segmento
 2. traducendo le metriche di Risk Appetite in strumenti gestionali. Ad es:
 - Limiti di Concentrazione per singolo gruppo-cliente
 - Limiti di Concentrazione settoriale
- L'implementazione delle Credit Risk Strategies deve peraltro fronteggiare sfide di carattere operativo, quali ad esempio
 - gestire nel quotidiano limiti su cui operano contemporaneamente diverse linee di business / geografie
 - rendere metriche e concetti tipici del risk management (Exposure at Default e Capitale Economico) riconducibili all'attività quotidiana della rete commerciale

Lo sviluppo di una cultura del rischio assicura l'interiorizzazione delle metriche di Risk Appetite da parte di tutte le strutture della banca

Lo sviluppo della cultura del rischio all'interno del Gruppo UniCredit si basa su 4 pilastri fondamentali:

- 1. Governance:** gestione della cultura del rischio attraverso una struttura dedicata – Risk Culture – per rendere più efficace il collegamento tra obiettivi di business e risk appetite
- 2. Performance Management:** inserimento delle performance di rischio nel sistema di incentivazione
- 3. Learning & Development:** sviluppo di percorsi formativi sul rischio per le diverse classi professionali (Risk Academy); valutazioni di risk performance nei percorsi di carriera
- 4. Comunicazione:** rendere più efficace la diffusione della tematiche di rischio all'interno del Gruppo