

**ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA  
UNIONE BANCARIA E BASILEA 3  
RISK & SUPERVISION 2015**

**Sessione Parallela A  
Business Model e RAF**

***Ruolo, compiti e responsabilità del CdA  
nell'implementazione del RAF***

*Intervento a cura del  
Prof. Vittorio Boscia  
Ordinario di Economia degli Intermediari finanziari*



***Roma, Palazzo dei Congressi  
23 giugno 2015***

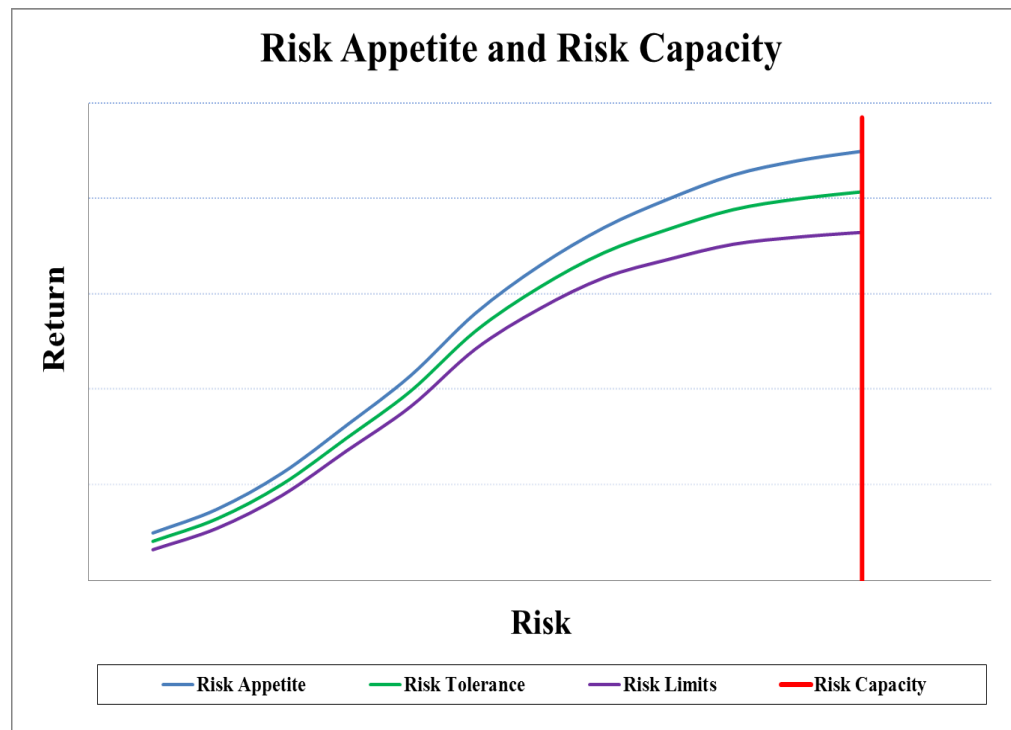
# L'agenda

---

1. Il RAF
2. Il governo dei rischi nel sistema dell'*Internal Governance*
3. Il CdA nell'implementazione del RAF
4. Conclusioni e implicazioni

# La relazione rischio-rendimento

- Il RAF rappresenta il quadro di riferimento per la determinazione della **propensione al rischio**, che fissi *ex ante* gli **obiettivi di rischio/rendimento** che l'intermediario intende raggiungere e i conseguenti **limiti operativi**.
- Attraverso il RAF, la formalizzazione di obiettivi di rischio **coerenti** con il massimo rischio assumibile, il *business model* e gli indirizzi strategici, è un elemento essenziale per la determinazione di una politica di governo dei rischi e di un processo di gestione dei rischi improntati ai principi della sana e prudente gestione aziendale.



# I concetti rilevanti del RAF

## Risk limit

(limiti operativi espressi in  
metriche e misure  
quantitative)

**Risk capacity**  
(max rischio assumibile)

**Buffer prudenziali**  
(scostamenti accettabili Vs.  
scostamenti significativi)

**Risk tolerance**  
(soglia di tolleranza)

È troppo inferiore al  
limite: occorre  
aumentare il rischio (a  
meno che i rendimenti  
giustificano la posizione)

**Risk Appetite  
Statement**  
(obiettivo di rischio)

**Risk profile**  
(rischio effettivo 'netto')

Supera il limite: occorre  
diminuire il rischio  
(anche senza che i  
rendimenti giustifichino  
la posizione?)

Supera il limite: occorre  
diminuire il rischio!!!

È necessaria una **declinazione** a livello di banca/gruppo, business line, tipologia di rischio (quantificabili e non), ecc.

# L'agenda

---

1. Il RAF
2. Il governo dei rischi nel sistema dell'*Internal Governance*
3. Il CdA nell'implementazione del RAF
4. Conclusioni e implicazioni

## Perché di tutto questo?

Le **analisi condotte** a livello internazionale sulla *governance* degli intermediari più colpiti dalla crisi (es. OCSE, 2009; Comitato di Basilea, 2010; *Financial Stability Board*, 2013) hanno restituito un **quadro con molte ombre sui CdA**:

- carenti sul piano delle professionalità;
  - **non in grado di fissare *ex ante* chiari obiettivi di rischio e di valutare *ex post* l'effettiva situazione dell'intermediario;**
  - **amministratori non esecutivi** scarsamente informati e poco attivi nella funzione di controllo;
  - consigli con **numerosi comitati interni** senza una chiara definizione dei rispettivi compiti;
  - incentivi ad amministratori e ad altre figure aziendali (cd. *risk takers*) distorti da **prassi di remunerazione** non ben collegate ai rischi e all'andamento non di breve periodo dei profili economico-patrimoniali e di liquidità della banca.
- Le lacune si sono riflesse sugli assetti organizzativi e di monitoraggio degli intermediari: **sistemi di gestione e controllo dei rischi frammentati e incompleti; flussi informativi poco tempestivi e affidabili.**

(Barbagallo, 2014)

## DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario


TITOLO IV

Capitolo 1

GOVERNO SOCIETARIO

- **Efficaci assetti organizzativi e di governo societario** costituiscono **per tutte le imprese** condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali.
- **Per le banche**, essi assumono particolare rilievo in ragione delle caratteristiche che connotano l'attività bancaria e degli interessi pubblici oggetto di specifica considerazione da parte dell'ordinamento.
- Gli assetti organizzativi e di **governo societario delle banche**, oltre a rispondere agli interessi dell'impresa, **devono assicurare condizioni di sana e prudente gestione**, obiettivo essenziale della regolamentazione e dei controlli di vigilanza.

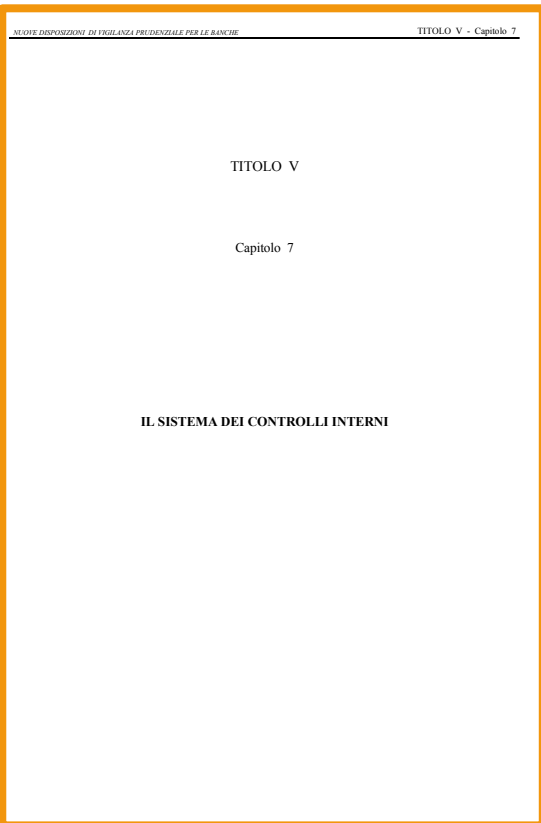
# La Corporate Governance ed il governo dei rischi

<b>DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE</b>	
Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV	
Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi	
Capitolo 1 - Governo societario	
<hr/>	
TITOLO IV	
Capitolo 1	
GOVERNO SOCIETARIO	
<hr/>	
 BANCA D'ITALIA Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013	1° aggiornamento Parte Prima.IV.1

- **Gli organi aziendali devono assicurare il **governo dei rischi** a cui la banca si espone, individuandone per tempo le fonti, le possibili dinamiche, i necessari presidi secondo quanto previsto dalla **Circolare n. 263, Titolo V, Cap. 7.****
- Con riferimento al **ruolo svolto dal CdA** nelle materie concernenti strategie d'impresa, sistema organizzativo, **sistema dei controlli interni (compresi i compiti in materia di costituzione delle funzioni aziendali di controllo e di definizione e coordinamento delle loro responsabilità ecc.)**, ingresso in nuovi mercati e apertura a nuovi prodotti, sistemi interni di misurazione dei rischi, esternalizzazione di funzioni aziendali, ICAAP, **si rinvia a quanto previsto** dalla **Circolare n. 263, Titolo V, Cap. 7.**



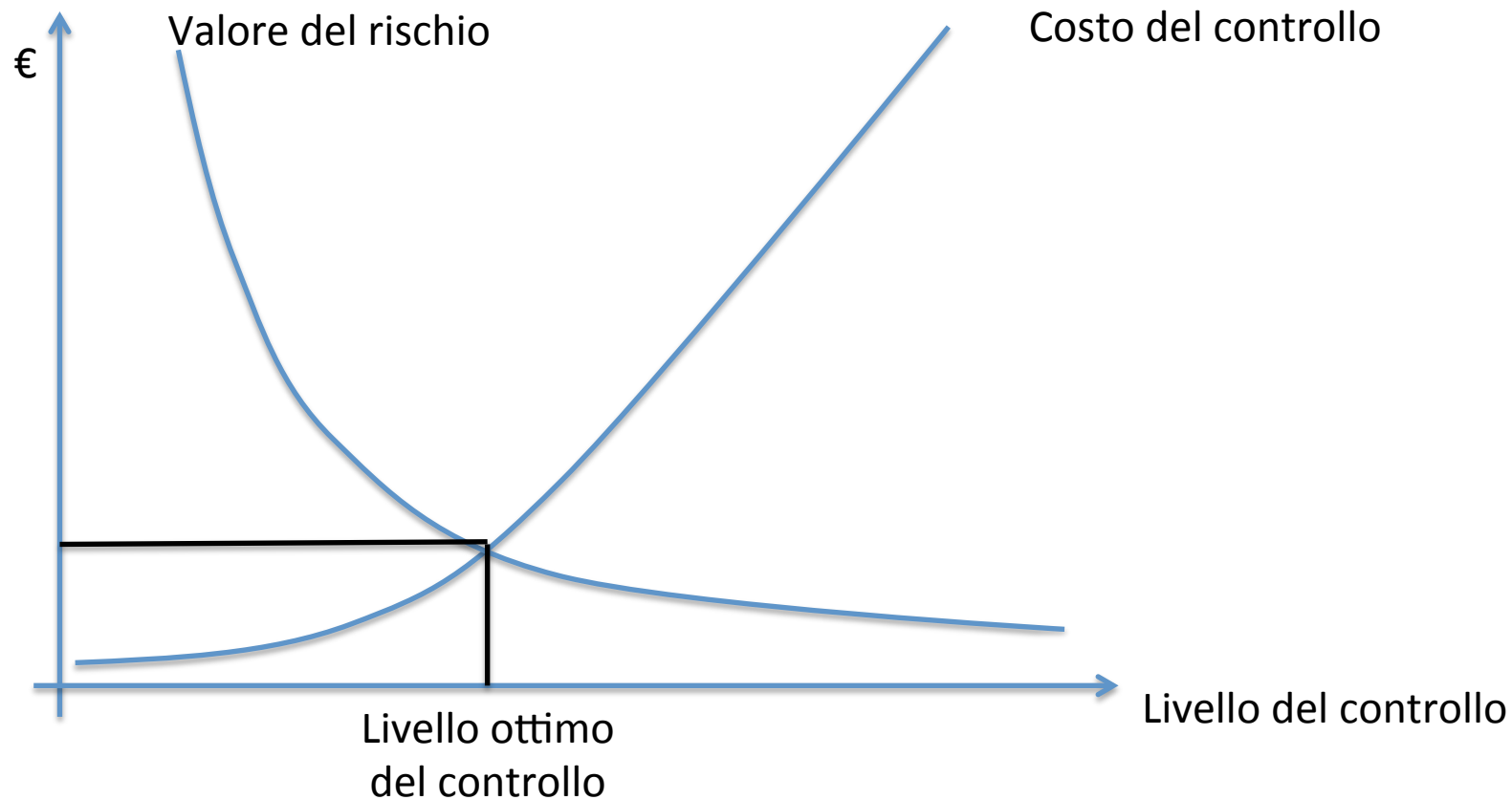
# Il Sistema di controlli interni



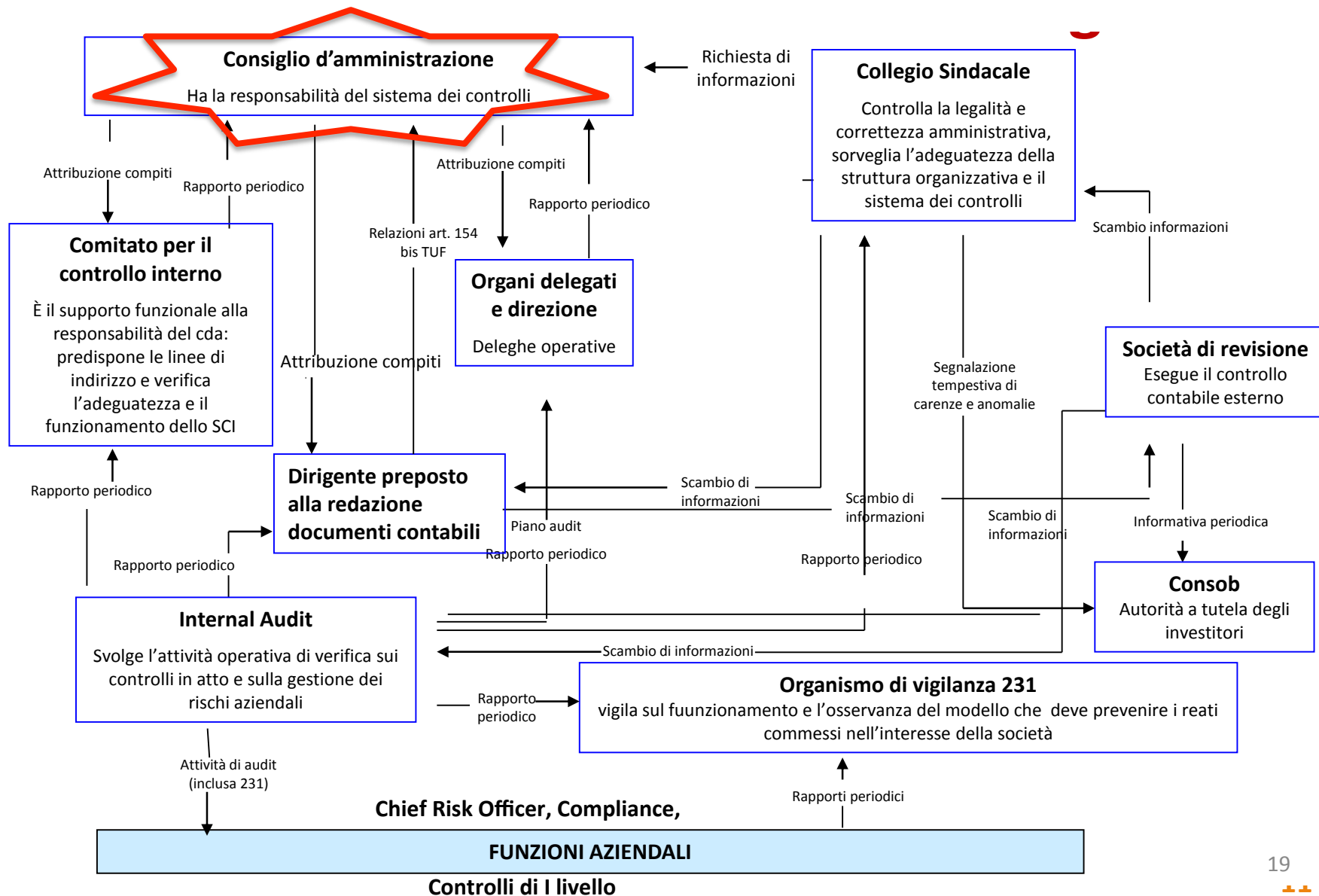
Lo SCI è un **elemento fondamentale** del complessivo **sistema di governo** delle banche;

- **assicura** che l'attività aziendale sia in linea con le strategie e le politiche aziendali e sia improntata a canoni di sana e prudente gestione;
- **è costituito dall'insieme delle** regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure che mirano ad assicurare, nel rispetto della sana e prudente gestione, il conseguimento – tra l'altro - delle seguenti finalità:
  - contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca (*Risk Appetite Framework* - "RAF") (cfr. Allegato C);
- **riveste un ruolo centrale nell'organizzazione aziendale:**
  - rappresenta un **elemento fondamentale di conoscenza** in modo da garantire **piena consapevolezza** della situazione ed efficace presidio dei rischi aziendali e delle loro interrelazioni;
  - **orienta i mutamenti delle linee strategiche e delle politiche aziendali** e consente di adattare in modo coerente il contesto organizzativo;
  - presidia la funzionalità dei sistemi gestionali e il rispetto degli istituti di vigilanza prudenziale;
  - favorisce la diffusione di una ***corretta cultura dei rischi***, della legalità e dei valori aziendali.

# Il trade off nell'organizzazione dei controlli

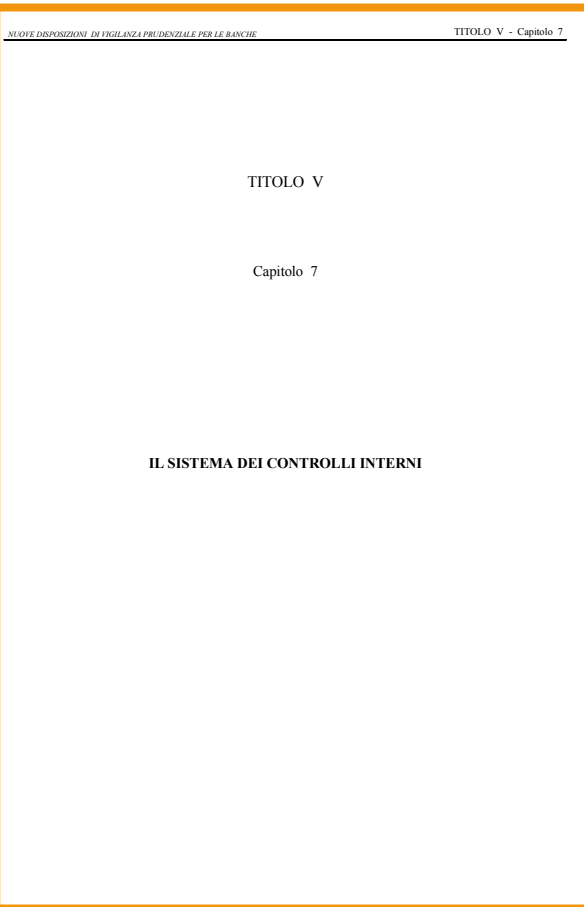


# Il coordinamento e i flussi informativi tra gli organi del sistema dei controlli



Schwizer (2011)

# L'Organo con funzione di supervisione strategica e lo SCI



Definizione di “organo con funzione di supervisione strategica”:

- l’organo aziendale a cui - ai sensi del codice civile o per disposizione statutaria - sono attribuite funzioni di indirizzo della gestione dell’impresa, mediante, tra l’altro, esame e delibera in ordine ai piani industriali o finanziari ovvero alle operazioni strategiche;

Il CdA è il **principale responsabile dello SCI** con riferimento alle sue caratteristiche di base:

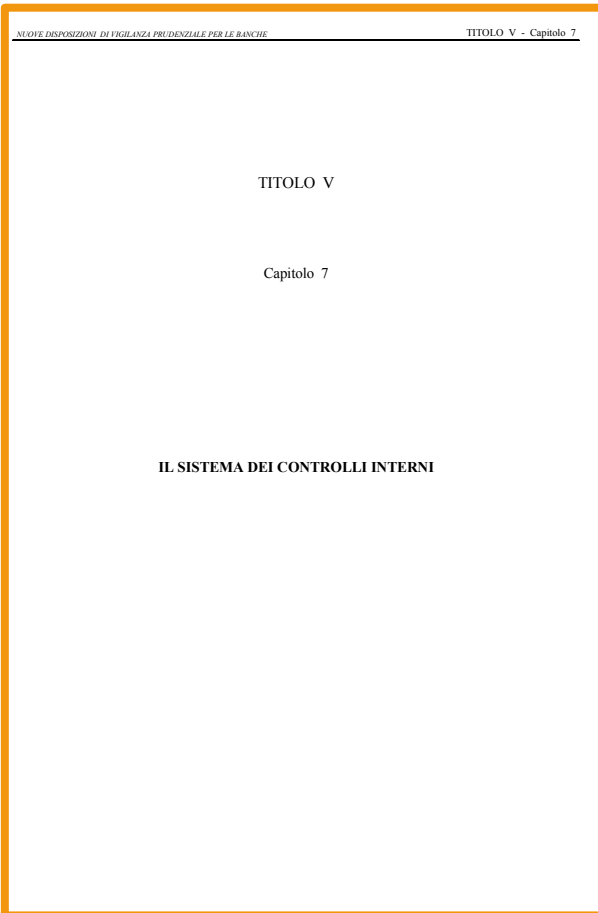
- Completezza (rispetto al dettato normativo)
- Adeguatezza (coerenza con la banca)
- Funzionalità (rispetto alle finalità)
- Affidabilità (nel continuo)

# L'agenda

---

1. Il RAF
2. Il governo dei rischi nel sistema dell'*Internal Governance*
3. Il CdA nell'implementazione del RAF
4. Conclusioni e implicazioni

# L'Organo con funzione di supervisione strategica e il RAF



L'organo con funzione di supervisione strategica:

- **definisce e approva:**
  - c) gli obiettivi di **rischio**, la soglia di tolleranza (ove identificata) e le politiche di governo dei rischi;
- **assicura che:**
  - c) **l'attuazione del RAF sia coerente** con gli obiettivi di rischio e la soglia di tolleranza (ove identificata) approvati; **valuta** periodicamente l'adeguatezza e l'efficacia del RAF e la compatibilità tra il rischio effettivo e gli obiettivi di rischio;
  - d) il **piano strategico**, il **RAF**, l'**ICAAP**, i **budget** e il **sistema dei controlli interni siano coerenti**, avuta anche presente l'evoluzione delle condizioni interne ed esterne in cui opera la banca;
  - e) 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;
- con riferimento al **processo ICAAP**, definisce e approva le linee generali del processo, ne assicura la coerenza con il RAF e ... .... (OMISSIS) .....

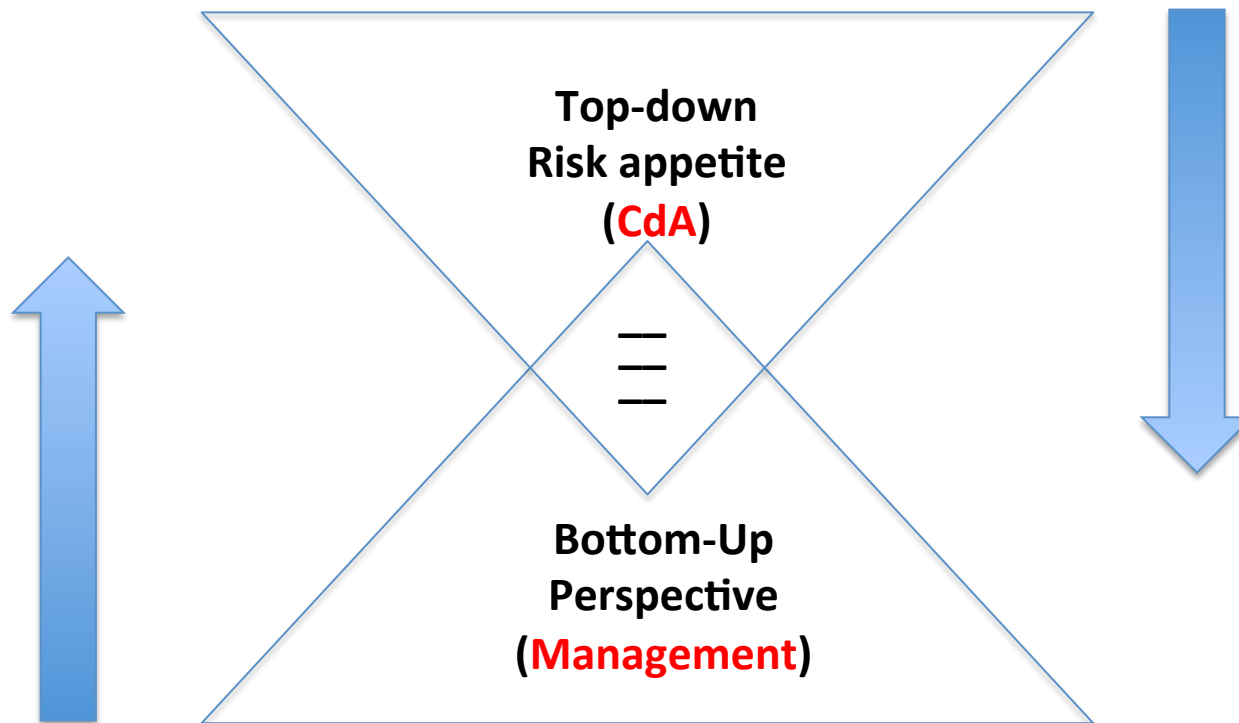
# Il CdA definisce, approva, assicura che il RAF ...



(SISTEMA DI ANALISI AZIENDALE (SAA) di Bankitalia  
(proporzionalità, dimensioni e complessità)

# Un esempio di coerenza

---





# La formalizzazione del RAF

LINEE GUIDA PER LA DEFINIZIONE  
DEI PARAMETRI RAF,  
DEI LIMITI OPERATIVI  
E DEGLI INDICATORI DI RISCHIO

SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

**ESEMPLIFICATIVO**

## I N D I C E

<b>1. PREMESSA.....</b>	<b>2</b>
1.1. Ambito e finalità.....	2
1.2. Struttura.....	4
1.3. Normativa e documentazione di riferimento - Aggiornamenti.....	4
1.4. Definizioni.....	6
<b>2. APPROCCIO METODOLOGICO E ATTORI COINVOLTI.....</b>	<b>10</b>
2.1. Quadro Logico di riferimento.....	10
2.2. Approccio metodologico.....	12
2.3. Integrazione del RAF con il Piano Strategico, l'ICAAP, il budget.....	12
2.4. Organizzazione del lavoro.....	14
<b>3. POSIZIONAMENTO DI RISCHIO DELLA BANCA.....</b>	<b>16</b>
3.1. Mappa dei rischi assumibili.....	16
3.2. Assessment sui rischi.....	18
3.3. Analisi di benchmarking.....	23
<b>4. PROPENSIONE AL RISCHIO.....</b>	<b>25</b>
4.1. Linee strategiche del Consiglio di Amministrazione.....	25
4.2. Intendimenti strategici.....	25
4.3. Propensione al rischio di Banca.....	28
4.3.1 Obiettivi di adeguatezza patrimoniale.....	28
4.3.2 Obiettivi di Redditività.....	29
4.3.3 Obiettivi di Liquidità e Struttura Finanziaria.....	30
4.3.4 Obiettivi di Esposizione ai rischi.....	31
4.3.5 Quadro sinottico.....	32
4.4. Soglie di tolleranza.....	34
4.5. Linee guida e indirizzi sui rischi difficilmente misurabili.....	35
<b>5. LIMITI OPERATIVI.....</b>	<b>36</b>
<b>6. AGGIORNAMENTO DELLA DICHIARAZIONE DI RISK APPETITE</b>	<b>38</b>

# Il reporting

LINEE GUIDA PER LA DEFINIZIONE  
DEI PARAMETRI RAF,  
DEI LIMITI OPERATIVI  
E DEGLI INDICATORI DI RISCHIO

SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

## RISK APPETITE (scenario base)

**ESEMPLIFICATIVO**

			T	T <sub>1</sub>		T <sub>2</sub>		T <sub>3</sub>	
			Risk Profile	Risk Appetite	Risk Capacity	Risk Appetite	Risk Capacity	Risk Capacity	Risk Appetite
ADEGUATEZZA PATRIMONIALE	Max GR / Fondi Propri								
	CET1 Ratio (CET1 / RWA)								
	TIER1 Ratio (TIER 1 / RWA)								
	TOTAL CAPITAL RATIO (Fondi Propri / RWA)								
	Capitale interno complessivo / Capitale Interno								
REDDITIVITA'	RORAC								
	RAROC								
	ROE								
	GRADO DI INTERMEDIAZIONE								
	RETTIFICHE DI VALORE / RISULTATO LORDO DI GESTIONE								
	COST/INCOME								
LIQUIDITA'	LIQUIDITY COVERAGE RATIO (LCR)								
	NET STABLE FUNDING RATIO (NSFR)								
	LEVERAGE RATIO								
	IMPIEGHI / DEPOSITI								
ESPOSIZIONE AI RISCHI	Credito e Concentrazione	Max GR / Fondi Propri							
		Min Coverage Ratio							
		Max NPL Ratio (impieghi)							
		Max NPL Ratio (Fondi propri)							
	Mercato	Max VAR del portafoglio							
		Duration del portafoglio							
		Titoli di Stato / Totale portafoglio							
		Titoli Corporate / Totale portafoglio							
Tasso	Delta Margine di Interesse								

# Le decisioni in merito del CdA e l'informativa

LINEE GUIDA PER LA DEFINIZIONE  
DEI PARAMETRI RAF,  
DEI LIMITI OPERATIVI  
E DEGLI INDICATORI DI RISCHIO

SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

ESEMPLIFICATIVO

La propensione al rischio della Banca è quindi fortemente condizionata dalle finalità istituzionali; la Banca persegue una strategia generale di gestione improntata ad una contenuta propensione al rischio e ad un' attenta e consapevole assunzione dello stesso che si estrinseca:

- nel rigettare operazioni che possano pregiudicare la solvibilità e stabilità della Banca;
- nella non ammissibilità di forme tecniche che comportano l'assunzione di rischi non coerenti con gli obiettivi di rischio della Banca;
- nella diversificazione delle esposizioni, al fine di contenerne la concentrazione;
- nell'acquisizione di garanzie a mitigazione del rischio;

Coerentemente con l'evoluzione delle grandezze patrimoniali ed economiche prevista nel predetto piano industriale, sono stati definiti gli obiettivi di rischio e le connesse politiche.

## Strategie di rischio

In virtù di quanto premesso, in considerazione anche del perdurare degli effetti della crisi finanziaria con inevitabili ulteriori ripercussioni sul profilo di rischio – reddituale e patrimoniale, la *Governance* della Banca ha deciso, in linea con il piano strategico e con la roadmap di crescita prevista di intraprendere le seguenti strategie di rischio:

1. **Stabilità del profilo patrimoniale**
2. **Riduzione della rischiosità media di portafoglio**
3. **Equilibrio finanziario nel medio lungo periodo**
4. **Deconcentrazione del portafoglio**

# Le indicazioni del FSB (1/6)



## Principles for An Effective Risk Appetite Framework

18 November 2013

*The FSB launched a **peer review** on risk governance which was published in February 2013.*

*Based on the findings of the review five recommendations were set out, one of which asked the FSB to develop, in collaboration with relevant standard setters, **guidance on the key elements contained in an effective RAF.***

***The FSB Principles set out key elements for:***

- (i) an effective risk appetite framework,*
- (ii) an effective risk appetite statement,*
- (iii) risk limits, and*
- (iv) defining the roles and responsibilities of the board of directors and senior management.*

## Le indicazioni del FSB (2/6)



### 4.1 The board of directors should:

a) approve the financial institution's RAF, developed in collaboration with the CEO, CRO and CFO, and ensure it remains consistent with the institution's short- and long-term strategy, business and capital plans, risk capacity as well as compensation programs;

### CRITICITA'

- Chiarezza degli **obiettivi degli azionisti**, in termini di trade-off rischio/rendimento
- Conoscenza del **business model** e della '**organizzazione**' e consapevolezza sui relativi **rischi**
- Capacità di tradurre tali fattori in **politiche di rischio (RAS)**
- Visione sistemica sul **sistema aziendale** (attraverso gli strumenti: strategia, ICAAP, budget, ecc.) in ottica risk based
- **Capacità di valutare** l'adeguatezza del SCI e del risk management
- **Asimmetrie informative** (sull'andamento della gestione aziendale) e **competenze tecniche** per la comprensione delle metriche di rischio (misure, limiti minimi, massimi, adeguati, indicatori di anomalia, in assoluto, di portafoglio e loro interrelazioni)
- Potenziale **incertezza nella collaborazione** sul ... '*chi fa cosa*'
- Difficoltà nel **misurare la coerenza** del RAF con i piani di sviluppo della banca (per assenza del *cascading* sulle funzioni di linea o perché le remunerazioni sono tarate più sulle performance che sul rispetto del RAF)



### SOLUZIONI

- Maggiori **competenze del CdA** (autovalutazione, composizione qualitativa, anche in termini di eterogeneità dei background di partenza)
- (Avvio ed) intensificazione (anche personalizzata) dei Piani di **formazione** dei consiglieri (Board induction; ongoing-training and education)
- Maggiore attenzione (in termini di **tempo** e di **risorse**) del CdA alla realizzazione del RAF
- Maggiore chiarezza ed esatta definizione del **Regolamento**, per identificare chi fa cosa (ciascuna delle tre funzioni apporta il proprio contributo rispetto alle proprie competenze)
- **Continuo riferimento al RAF (tramite simulazioni/analisi di impatto)** nelle proprie scelte strategiche (dal semplice investimento in nuovi prodotti alle più complesse operazioni di M&A)

## Le indicazioni del FSB (3/6)



4.1 The board of directors should:	Criticità	Soluzioni
<p>b) <i>hold the CEO and other senior management accountable for the <b>integrity of the RAF</b>, including the timely identification, management and escalation of breaches in risk limits and of material risk exposures;</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Distrazione</b> dal RAF a causa di altri argomenti in discussione</li> <li>• <b>Insufficiente tempo</b> dedicato al RAF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore <b>dialettica, dinamica e relazione</b> endoconsiliare</li> <li>• Costante <b>aggiornamento</b> del CdA</li> <li>• Più efficace <b>ruolo dei Comitati endoconsiliari</b> (migliorare l'organizzazione interna del CdA) (ad es. il Comitato rischi)</li> </ul>
<p>c) <i>ensure that <b>annual business plans</b> are in line with the approved <b>risk appetite</b> ... and <b>incentives/disincentives</b> are included in the compensation programmes to facilitate adherence to risk appetite;</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei budget, piani strategici e di remunerazione, <b>assenza di metodologie e reportistica risk-based</b> (che possono indurre la banca a prendere più rischi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore <b>cultura del rischio</b>, più integrata e sistemica</li> <li>• Nei <b>piani di remunerazione</b>, controllare il collegamento della retribuzione variabile del CRO e dei altri responsabili di funzioni di controllo dalle performance della banca</li> </ul>
<p>d) <i>include an assessment of risk appetite in their strategic discussions including decisions regarding mergers, acquisitions, and growth in business lines or products;</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v. sopra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v. sopra</li> </ul>

# Le indicazioni del FSB (4/6)



4.1 The board of directors should:	Criticità	Soluzioni
<p>e) <i>regularly review and monitor the actual risk profile and risk limits against the <b>agreed levels</b> (e.g. by business line, legal entity, product, risk category), including <u>qualitative measures of conduct risk</u>;</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• insufficienti o non tempestive <b>informazioni</b> sul profilo di rischio e sui <b>gap tra rischio approvato ed accettato</b> e rischi attuali può impedire o ritardare le <b>azioni correttive</b></li> <li>• Non adeguate <b>interrelazioni</b> con il CRO e/o con il CEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maggiori informazioni</b>, qualità e timing del reporting (migliorare i flussi informativi e relativa frequenza)</li> <li>• <b>Maggiori interrelazioni</b> con Comitati, DG e CRO (migliorare l'organizzazione di Macrostruttura e il coordinamento tra Organi e Funzioni)</li> <li>• Maggiore impegno da parte del <b>Presidente</b> sul controllo del CdA e dei suoi singoli componenti</li> <li>• anche in questo caso, <b>il Comitato Rischi</b> ha il ruolo del <b>monitoraggio continuo</b> del profilo di rischio (es. si può pensare di individuare due differenti Comitati endoconsiliari, uno che si occupi esclusivamente del sistema dei controlli, interfacciandosi nel continuo con Audit e Compliance, e l'altro della gestione dei rischi, avendo come interlocutore preferito il CRO, che fornisce assurance agli organi sociali)</li> </ul>
<p>f) <i>discuss and monitor to ensure <b>appropriate action</b> is taken regarding "breaches" in risk limits;</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v. sopra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v. sopra</li> </ul>



# Le indicazioni del FSB (5/6)



4.1 The board of directors should:	Criticità	Soluzioni
<p>g) <b>question senior management</b> regarding activities outside the board-approved risk appetite statement, if any;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Insufficienti informazioni</b> dal CEO in merito alle attività svolte giornalmente dal management (per la coerenza con il RAF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istituire momenti istituzionali periodici di <b>incontro con Manager</b> e CdA (... ancor di più con Comitato Rischi)</li> </ul>
<p>h) obtain an <b>independent assessment</b> (through internal assessors, third parties or both) of the design and effectiveness of the RAF and its alignment with supervisory expectations;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>effettiva indipendenza .. degli indipendenti</b></li> <li>• confusione da parte del CdA dell'assessment indipendente come un <b>esonero da responsabilità</b></li> <li>• <b>aumento di Costi Operativi</b> per l'assessment esterno, con relativi 'dissidi' tra Board e Management/CEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore consapevolezza del proprio <b>ruolo</b> (anche per annullare l'eventuale '<b>soggezione</b>' rispetto al DG o AD)</li> <li>• Scelta dell'<b>indipendente</b> e riporto diretto al CdA</li> <li>• rafforzare l'<b>indipendenza del CRO</b></li> <li>• richiesta dell'<b>assurance esterna</b> solo sulla bontà delle metodologie seguite</li> </ul>
<p>k) ensure <b>adequate resources and expertise</b> are dedicated to risk management as well as internal audit in order to provide <b>independent assurances to the board</b> and senior management that they are operating within the approved RAF, including the use of third parties to supplement existing resources where appropriate;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v. sopra (lett. h)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v. sopra (lett. h)</li> </ul>

# Le indicazioni del FSB (6/6)



4.1 The board of directors should:	Criticità	Soluzioni
<p>i) <i>satisfy itself that there are <b>mechanisms</b> in place to ensure <b>senior management can act in a timely manner</b> to effectively manage, and where necessary mitigate, material adverse risk exposures, in particular those that are close to or exceed the approved risk appetite statement or risk limits;</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carenze nella redazione di strumenti non <b>risk-based</b></li> <li>• <b>Inefficienze organizzative</b></li> <li>• Carenza nella <b>cultura del rischio</b></li> <li>• Carenze di <b>competenze tecniche</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione tecnica e sulle procedure</li> <li>• Sistema informativo risk-based</li> <li>• Sistema incentivante risk-based</li> </ul>
<p>j) <i><b>discuss with Supervisors</b> decisions regarding the establishment and ongoing monitoring of risk appetite as well as material changes in the current risk appetite levels, or regulatory expectations regarding risk appetite;</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autoreferenzialità</b> e chiusura del CdA rispetto alla Vigilanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accrescere la “<b>cultural compliance</b>”</li> <li>• <b>Dialogo costante con la Vigilanza</b> per scambiarsi informazioni, per condividere obiettivi e criticità, ecc.</li> </ul>
<p>l) <i>ensure risk management is supported by <b>adequate and robust information technology (IT) and management information systems (MIS)</b> to enable identification, measurement, assessment and reporting of risk in a timely and accurate manner.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• insufficienti <b>competenze tecniche</b> per la comprensione delle tecnologie e delle informazioni presenti nel sistema informativo aziendale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione tecnica</li> <li>• Conoscenza del sistema informativo</li> </ul>

# Il supporto del Comitato rischi (1/2)

## DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

TITOLO IV

Capitolo 1

GOVERNO SOCIETARIO

BANCA D'ITALIA

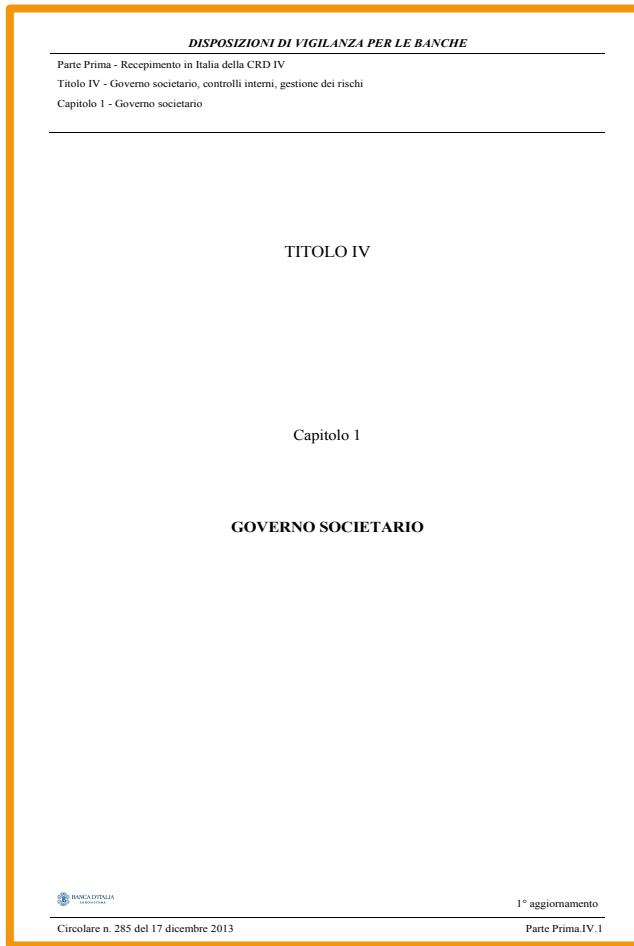
Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013

1° aggiornamento

Parte Prima.IV.1

- Svolge **funzioni di supporto** al CdA in materia di rischi e sistema di controlli interni.
- particolare attenzione deve riporre per tutte quelle attività strumentali e necessarie affinché il CdA possa addivenire ad una **corretta ed efficace determinazione del RAF** (“*risk appetite framework*”) e delle politiche di governo dei rischi.
- svolge funzioni di supporto al CdA :
  - nella definizione e approvazione **degli indirizzi strategici e delle politiche di governo dei rischi**;
  - nell’ambito del RAF, svolge **l’attività valutativa e propositiva** necessaria affinché l’organo con funzione di supervisione strategica **possa definire e approvare gli obiettivi di rischio (“Risk appetite”)** e la **soglia di tolleranza (“Risk tolerance”)**;
  - nella verifica della **corretta attuazione** delle strategie, delle politiche di governo dei rischi e del RAF;
  - nella definizione delle politiche e dei processi di valutazione delle attività aziendali, inclusa la **verifica che il prezzo e le condizioni delle operazioni con la clientela siano coerenti con il modello di business e le strategie in materia di rischi**.

# Il supporto del Comitato rischi (2/2)



- Identifica **flussi informativi** che a esso devono essere indirizzati in materia di rischi (oggetto, formato, frequenza ecc.) e deve poter accedere alle informazioni aziendali rilevanti.
- scambia con l'organo con funzione di controllo tutte le **informazioni** di reciproco interesse;
- Ai lavori del Comitato, partecipa almeno un componente dell'organo con funzione di controllo;
- accerta che gli **incentivi** siano coerenti con il RAF;
- I membri devono possedere **conoscenze, competenze ed esperienze** tali da poter comprendere appieno e monitorare le strategie e gli orientamenti al rischio della banca.
- deve potersi avvalere di **esperti esterni**
- deve poter **interloquire direttamente** con le funzioni di revisione interna, controllo dei rischi e conformità alle norme.

- ruolo molto importante rivestito dai consiglieri indipendenti, soprattutto **all'interno dei comitati endoconsiliari**
- L'**indipendenza** e la possibilità di servirsi di esperienze cumulate in altri contesti consente loro di avere **specifiche capacità di giudizio** nel valutare la coerenza delle attività aziendali con la propensione al rischio accettata dal CdA
- E' importante che i consiglieri indipendenti – nel rispetto delle prerogative di ciascuno – abbiano un **dialogo costante** con le funzioni di controllo aziendali, in modo da poter avere sempre il polso della situazione sul tema dei rischi
- I Consiglieri indipendenti, soprattutto **come componenti dei comitati**, rivestono un ruolo fondamentale nella fissazione degli obiettivi annuali delle funzioni di controllo e dei *target* della remunerazione variabile dei rispettivi responsabili
- **E' importante che i responsabili delle funzioni di controllo siano spinti a coinvolgere Consiglio, Comitati e, in particolare, consiglieri indipendenti sulle tematiche relativi alla propensione al rischio → la fissazione degli obiettivi di performance è un'imprescindibile "leva motivazionale"**

# L'agenda

---

1. Il RAF
2. Il governo dei rischi nel sistema dell'*Internal Governance*
3. Il CdA nell'implementazione del RAF
4. Conclusioni e implicazioni

# Conclusioni ed implicazioni

INTESA  SANPAOLO

Valutazione sulla composizione qualitativa e quantitativa  
del Consiglio di Sorveglianza

Il Consiglio di Sorveglianza raccomanda che ciascun candidato sia in possesso **di** **competenze maturate** in una o più delle seguenti aree:

1. **business** bancario e/o assicurativo e/o finanziario
2. dinamiche del **sistema economico-finanziario**
3. **regolamentazione** della attività finanziarie e dei mercati, anche a livello internazionale
4. metodologie di **gestione e controllo dei rischi**
5. materia **contabile, finanziaria e delle politiche retributive**
6. **controlli interni e organizzazione aziendale**

Oltre a raccomandare:

1. disponibilità di **tempo e di risorse**
2. riduzione del cumulo degli incarichi.

**Diligenza del buon padre di famiglia ... ma soprattutto diligenza tecnico professionale**

## Conclusioni ed implicazioni

Nella gestione dei rischi, i CdA devono essere in grado di gestire un positivo "conflitto d'interessi" tra la naturale propensione alla capacità di "fare business" del *management* operativo (*in primis*, del CEO) e il grado di rischio ritenuto accettabile al momento dell'approvazione del RAF

### Come?

- Attraverso costanti flussi informativi e informazioni sui rilevanti fenomeni ed accadimenti esterni/interni
- Con competenze tecniche (interne e, quando necessario, esterne) per la comprensione dei prodotti e dei rischi/metriche
- Con una 'visione' che vada oltre lo *shortermismo*

### Quando?

- Non solo all'atto dell'approvazione formale del RAF, ma in ogni momento nel quale si discuta di piani futuri...
- ...o quando si discutano operazioni straordinarie ...
- ...o quando si decida l'apertura di nuovi prodotti o linee di business
- Chiedendo sempre non solo "QUANTO COSTA?" o "QUANTO PROFITTEVOLE E'?"...
- ...ma soprattutto "QUANTO SI RISCHIA?" ... **tenendo presente che il RISCHIO non è solo insito nel fare un'operazione ma anche nel non farla!!!!**



---

***Grazie per l'attenzione***