

# Riflessioni sul principio di proporzionalità nel rapporto tra Strategia, Risk Management e CDA

Vittorio Vecchione

Responsabile Risk Management, *Istituto per il Credito Sportivo*

Professore di Risk Management, *LUISS Guido Carli*

## Introduzione

Novità normative (ie Circolare 263/06 titolo V, Circolare 285/13, Regolamento 575/13, nuove GL sullo SREP 2014)

Evolversi del contesto di riferimento del settore bancario con l'insorgere di nuovi rischi

Crescente pressione della crisi e della concorrenza sui bilanci delle Banche

*Che tipi di impatto hanno sul rapporto fra Organo di Supervisione e Risk Management?*

*Come deve evolvere il processo di pianificazione strategica?*

*Le nuove responsabilità che incombono su di loro devono portare a rivedere l'interpretazione del principio di proporzionalità, anche alla luce delle nuove linee guida SREP)?*

*Il ruolo e le responsabilità del CDA e del RM – strategia e controllo del rischio*

*Il principio di proporzionalità*

*Le nuove linee guida sul Supervisory Review and evaluation process (SREP) e il principio di proporzionalità*

*La pianificazione strategica e le relazioni con RAF e ICAAP*

*Spunti di riflessione finali*

*Il ruolo e le responsabilità del CDA e del RM – strategia e controllo del rischio*

## Ruolo e responsabilità del CDA: strategia e rischi

### Il ruolo del CDA di indirizzo strategico

Al CDA sono attribuite **funzioni di indirizzo** della gestione dell'impresa tramite esame e delibera di *modello di business, piani finanziari e strategici*

avendo sempre come riferimento i rischi a cui sottopone l'Istituto

Assicura che Piano strategico, RAF, ICAAP, budget e sistema dei controlli interni siano coerenti

Definisce le linee dell'ICAAP, ne assicura la coerenza con il RAF e l'adeguamento a modifiche delle linee strategiche

Assicura attuazione RAF coerente con gli obiettivi di rischio e la soglia di tolleranza

Promuove il pieno utilizzo delle risultanze dell'ICAAP a fini strategici e nelle decisioni d'impresa

## Ruolo e responsabilità del RM: strategia e rischi

### Il ruolo del RM di controllo dei rischi

Al RM sono attribuiti compiti di controllo dei rischi attraverso collaborazione nella definizione del *RAF*, *politiche di governo dei rischi* e *processo di gestione dei rischi*

con attività i cui esiti hanno evidenti impatti sulla strategia

E' coinvolto nella definizione del RAF, delle politiche di governo dei rischi, del processo di gestione dei rischi nonché nella fissazione dei limiti operativi

Dà pareri preventivi sulla coerenza delle operazioni di maggiore rilievo con il RAF

Analizza i rischi dei nuovi prodotti e servizi e di quelli derivanti dall'ingresso in nuovi segmenti operativi e di mercato

Coadiuvare gli organi aziendali nella valutazione del rischio strategico monitorando le variabili significative

## Relazione tra CDA e RM

### Le caratteristiche attuali

Diretta dipendenza del RM da organo con funzione di supervisione (o di gestione)

Responsabile RM nominato e revocato direttamente da organo di supervisione

Il RM può essere un componente del CDA purché destinatario di deleghe in materia di controlli

RM ha accesso diretto senza intermediazione all'organo di supervisione

*Il principio di proporzionalità*



# Principio di proporzionalità: variabili da considerare



## Principali riferimenti normativi

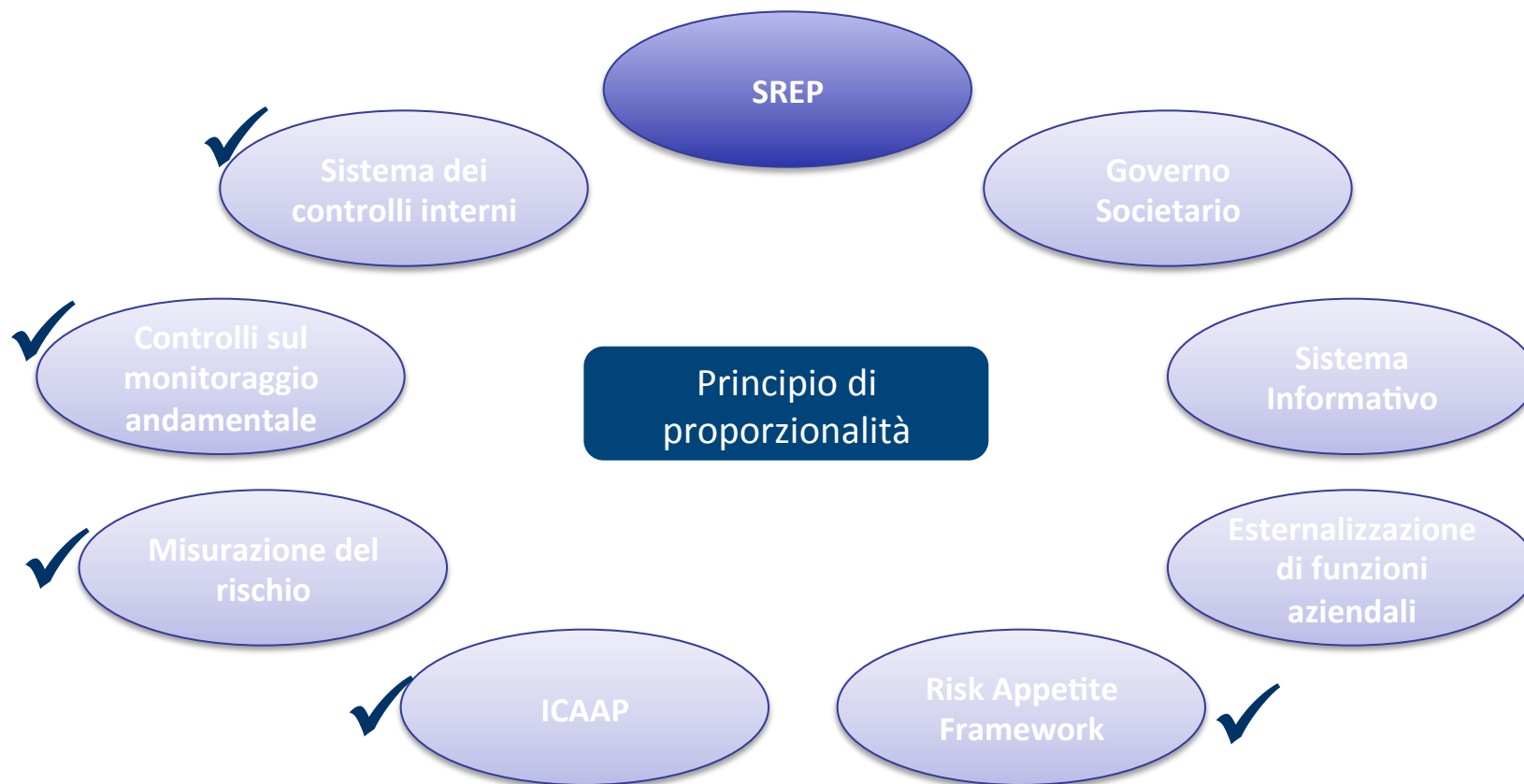
**BI** Circ.263/06, Titolo V

**BI** Circ.285/13, Titolo III

**EU** Regolamento 575/13

**EBA** Guidelines on common procedures and methodologies for SREP, 12/2014

# Principio di proporzionalità: principali ambiti di applicazione



... e i principali impatti diretti sull'attività di Risk Management

# Principio di proporzionalità: impatti diretti sul Risk Management



*Le nuove linee guida sul Supervisory Review and evaluation process (SREP) e il principio di proporzionalità*

## Il nuovo SREP: aree previste

### Analisi del Business Model

- Contesto di business
- Modello di business attuale
- Piano strategico e finanziario
- Percorribilità della strategia
- Sostenibilità del piano strategico
- Punti di debolezza

### Analisi della Governance e del sistema dei controlli

- Governance interna complessiva
- Cultura del rischio
- Organizzazione del management
- Prassi remunerative
- Risk Management
- Controlli Interni
- Sistema Informativo

### Analisi di adeguatezza del capitale sui rischi

- Governance interna complessiva
- Rischio di credito e controparte
- Rischio di mercato
- Rischio operativo
- Rischio di tasso
- Determinazione dei requisiti totali SREP
- Valutazioni di adeguatezza patrimoniale

### Analisi di adeguatezza della liquidità sui rischi

- Rischio di liquidità
- Rischio di funding
- Gestione del rischio di liquidità e di funding
- Determinazione dei requisiti quantitativi di liquidità

## Il nuovo SREP: il principio di proporzionalità...

Frequenza ed intensità dello SREP tengono conto della **rilevanza sistemica**, delle **caratteristiche** e del **grado di problematicità** delle banche. L'articolazione è su 4 categorie (piccole banche ricadrebbero quasi tutte nella quarta)

### Banche di categoria 4 - Nuove SREP GL

- Monitoraggio degli indicatori chiave su base **trimestrale**
- Produzione di uno **SREP summary** annuale
- Aggiornamento delle valutazioni su tutti gli elementi di valutazione almeno **triennale**
- Informativa alla banca degli esiti della complessiva attività di SREP almeno **triennale**
- Dialogo con gli Organi sociali e con il management della banca almeno **triennale**

## Il nuovo SREP: ...e le preoccupazioni del sistema bancario

EBA ha pubblicato uno dei feedback ricevuti in risposta alla pubblicazione delle GL in tema di proporzionalità

Feedback inviato...

"The guidelines do not reflect the proportionality in the supervisory approach sufficiently and are ***overwhelming for smaller institutions.***"

...e commento dell'EBA

"Comments have been accepted and the proportionality in SREP has been reiterated throughout the guidelines. The concept of proportionality has been extended and highlighted, especially for assessing ***risks to capital, liquidity and funding***, and the ***corresponding capital and liquidity adequacy.***"

Mia osservazione: e l'analisi del business model?

*La pianificazione strategica e le relazioni con RAF e ICAAP*



# La strategia: il processo di pianificazione

1

*Disegno della strategia*

Definizione obiettivi strategici/economici

Definizione linee guida della strategia

Definizione delle iniziative chiave

2

*Pianificazione della strategia*

Analisi critica / sostenibilità

Stress e review obiettivi/iniziative

3

Calibrazione degli obiettivi annuali

Sviluppo piani operativi

Analisi valore e calibrazione limiti

Approvazione piani e budget annuale

Monitoraggio

*Pianificazione annuale, budget e monitoraggio*

# La strategia: relazioni tra pianificazione e RAF/ICAAP

## Disegno della strategia

## Pianificazione della strategia

Definizione obiettivi strategici/economici

Definizione linee guida della strategia

Definizione delle iniziative chiave

Analisi critica / sostenibilità

Stress e review obiettivi/iniziative



Risk Appetite Framework

- Definizione degli indicatori quantitativi e qualitativi
- Calibrazione degli obiettivi e soglie di tolleranza in base a risultati stress test
- Articolazione degli obiettivi in limiti di rischio e calibrazione

Calibrazione degli obiettivi annuali

Sviluppo piani operativi

Analisi valore e calibrazione limiti

Approvazione piani e budget annuale

Monitoraggio



## Pianificazione annuale, budget e monitoraggio

# La strategia: relazioni tra pianificazione e RAF/ICAAP

## Disegno della strategia

## Pianificazione della strategia

Definizione obiettivi strategici/economici

Definizione linee guida della strategia

Definizione delle iniziative chiave

Analisi critica / sostenibilità

Stress e review obiettivi/iniziative

Misurazione del rischio

ICAAP

- Metodologie di analisi qualitative dei rischi
- Metodologie di misurazione dei rischi prospettici
- Stress Test
- Stima correlazione tra rischi e capitale interno complessivo
- Allocazione del capitale interno a livello di LE, BU e altro
- Valutazione di adeguatezza patrimoniale
- Articolazione della rendicontazione ICAAP
- Metodologie di misurazione dei rischi storici

Calibrazione degli obiettivi annuali

Sviluppo piani operativi

Analisi valore e calibrazione limiti

Approvazione piani e budget annuale

Monitoraggio

## Pianificazione annuale, budget e monitoraggio

*Spunti di riflessione finali*

## Spunti di riflessione finali

### Implicazioni per le piccole banche

Necessità di rafforzare il processo di pianificazione strategica

Garantire un pieno coinvolgimento del RM nella pianificazione strategica e nel budgeting a supporto del CDA

Superare il concetto tradizionale di proporzionalità per aumentare la capacità di programmare il futuro e di raggiungere obiettivi di crescita

## Spunti di riflessione finali

### Implicazioni per le piccole banche

#### Necessità di rafforzare il processo di pianificazione strategica

1. Disegno di un processo **completamente integrato** di pianificazione / RAF / ICAAP e monitoraggio dei rischi
2. Rafforzamento dell'allineamento cross-funzioni (RM e pianificazione in primis)
3. Rafforzamento dell'approccio analitico a sostegno della pianificazione (proiezioni pluriennali dei risultati economici, **analisi di scenario sui principali rischi identificati e impatto sulle proiezioni**, allocazione di capitale)
4. Introduzione di misure di rischio più legate al concetto di valore creato – (*distributable*) *cash flow is king* – e.g. basate sul valore dell'Istituto

## Spunti di riflessione finali

### Implicazioni per le piccole banche

Necessità di rafforzare il processo di pianificazione strategica

4. Utilizzo delle **misure prospettive dei rischi** a sostegno della valutazione di sostenibilità delle iniziative strategiche (focus sul corpo e non più solo sulla coda)
5. Definizione e utilizzo di un **set comune di scenari** per lo stress dei rischi e la valutazione di sostenibilità delle iniziative strategiche in termini di variabilità dei risultati e conseguente necessità di capitale
6. Capacità di **formalizzazione** e **documentazione** adeguata
7. Assicurazione di un adeguato monitoraggio

## Spunti di riflessione finali

### Implicazioni per le piccole banche

Garantire un pieno coinvolgimento del RM nella pianificazione strategica e nel budgeting a supporto del CDA

1. Governance aziendale con la previsione di un **CRO** alle dirette dipendenze del CDA a cui riportano un Risk Manager ed un responsabile Pianificazione
2. Passaggio da un modello tradizionale di Risk Management ad un modello di **Enterprise Risk Management**, dove l'obiettivo primario non è più solo garantire la solvibilità dell'Istituto ma supportarne la crescita e la capacità di raggiungimento degli obiettivi reddituali
3. Costruzione di **metriche di Risk Appetite basate su obiettivi di business**, comprensibili per il CDA sulle quali porre limiti in maniera consapevole



## Spunti di riflessione finali

### Implicazioni per le piccole banche

Superare il concetto tradizionale di proporzionalità per aumentare la capacità di programmare il futuro e di raggiungere obiettivi di crescita

1. Il RM deve assumere un ruolo chiave, non più solo un' «incombenza normativa», ma uno strumento che **accresce** le capacità dell'Istituto di prendere **decisioni strategiche**
2. Sviluppo di modelli più avanzati anche se solo a fini gestionali: e.g. 1- modelli di PD e LGD da utilizzare a fini di **pricing** dei prodotti e gestione dei **processi di svalutazione** a supporto della pianificazione 2- valutazione quali-quantitativa dei fattori di rischio operativo /strategico / reputazionale in termini di **impatti attesi sui volumi previsti** di erogazione e vendita dei prodotti inclusi nel budget

***Grazie per l'attenzione!!!***

Istituto per il Credito Sportivo

vittorio.vecchione@creditosportivo.it

LUISS Guido Carli

vvecchione@luiss.it