
Unione Bancaria e Basilea 3 Risk & Supervision 2016

Modalità di integrazione fra pianificazione strategica e RAF

*Patrizia Michela Giangualiano, Consiglio di Sorveglianza UBI Banca
Emiliano Cerminara, Senior Manager PwC*

22 giugno 2016

Obiettivi del Single Supervisory Mechanism

Vigilanza armonizzata ed unificata del sistema bancario europeo



Ripristinare la fiducia nel settore bancario.



Assicurare la sicurezza e la solidità del Sistema bancario dell'eurozona.



Promuovere una crescita sostenibile attraverso l'integrazione finanziaria ed il contenimento dell'instabilità.



Incentivare la rottura di "feedback loops" negativi tra governi e banche



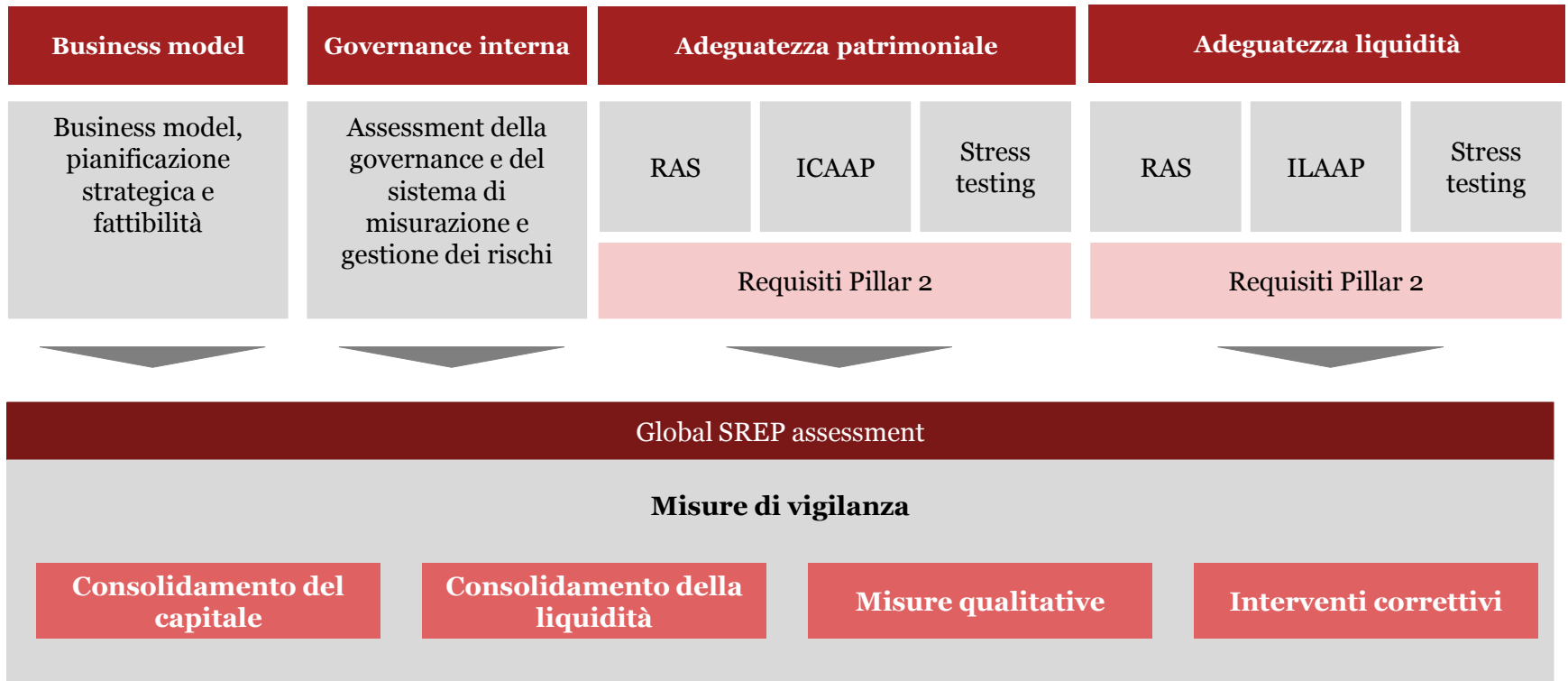
Armonizzare e far leva sulle migliori prassi di vigilanza, prima a livello nazionale.

Vigilanza diretta della BCE sulle Banche significative, attraverso team di vigilanza congiunti.

Vigilanza indiretta della BCE sulle Banche non significative, in cooperazione e coordinamento con le autorità di vigilanza nazionali.

Vigilanza orizzontale (es. autorizzazione, applicazione e sanzioni) e funzioni con esperti specialisti (es. modelli interni, risk analysis).

Framework delle linee guida EBA sul Supervisory Review and Evaluation Process



Un anno e mezzo di SSM: principali evidenze

Supervisione sempre più intensiva e rigorosa



Business Model Analysis

Azioni prioritarie per le banche in termini di BMA

Definire e articolare l'attuale business model

Le banche devono definire e documentare il loro business model e la loro business strategy.

Analizzare cosa il proprio business model implica per le diverse linee di business e funzioni.

Assicurare che il modello sia compreso dall'organizzazione e che sia coerente con il profilo di di rischio della banca.

1



Valutare l'attuale business model

Le banche devono valutare se il loro business sia sostenibile dato l'attuale e futuro contesto economico. I fattori che devono essere considerati sono, ad esempio:

- Livelli di crescita economica relativamente bassi, con conseguente limitata crescita degli impieghi
- Persistenti bassi tassi di interesse
- Alto livello degli accantonamenti previsti
- Innalzamento dei requisiti di capitale regolamentare

2



Ristrutturare il business model

Le banche devono assicurare che il loro business model sia in linea con gli standard di sostenibilità previsti dal supervisor.

Un complessivo ridisegno della strategia deve essere basato su una chiara visione prospettica in termini di:

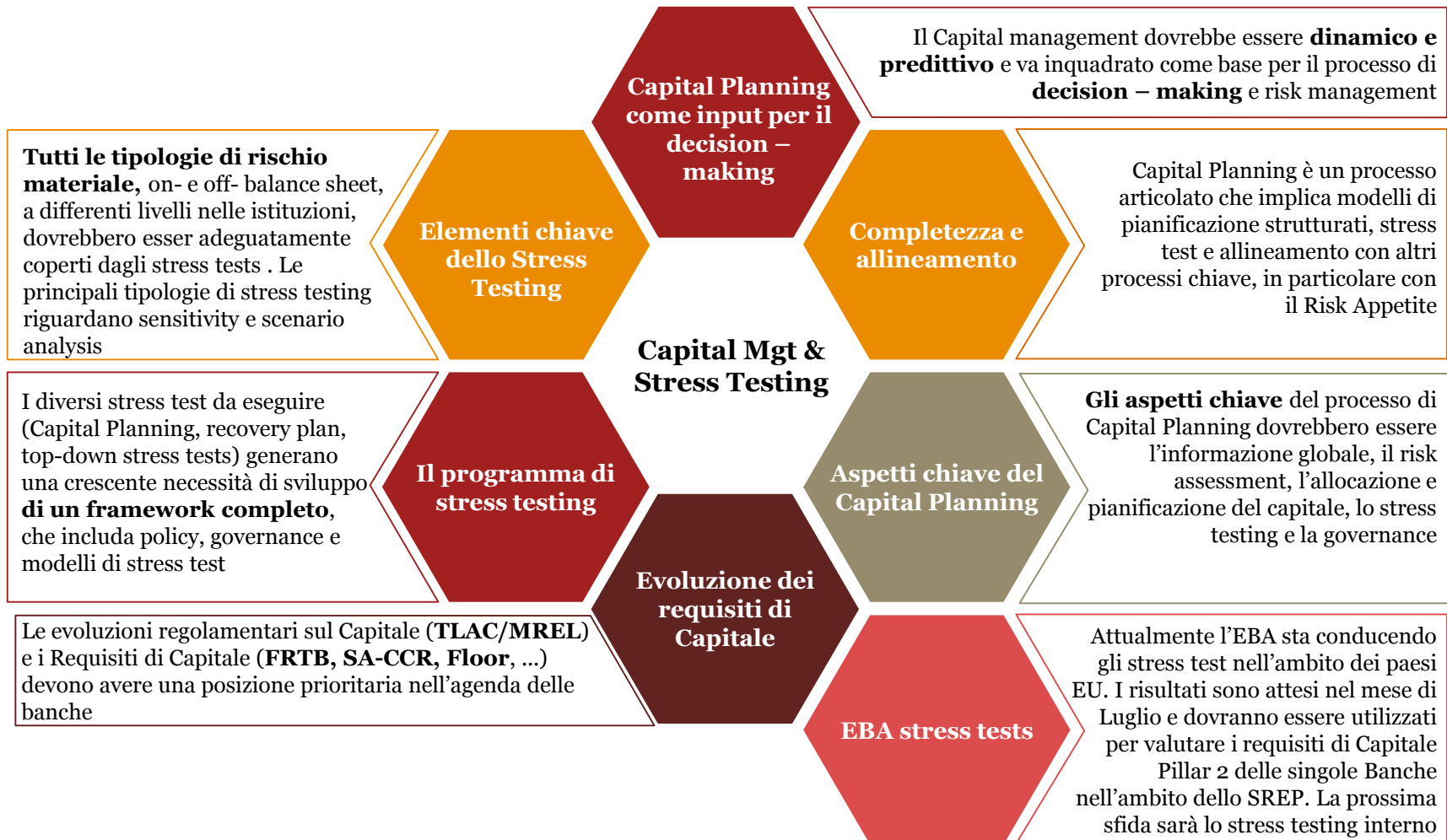
- Capacità core, dei sistemi, organizzativa
- Andamento settoriale, tendenze e potenziali opportunità

3



Capital Planning

I processi di Capital Planning dovranno essere integrati e avere un'ottica prospettica



Integrazione tra Business Model e processi di Capital Planning

Linee guida EBA

Le guide di EBA mostrano chiaramente le priorità del SSM, che mirano a raggiungere una coerenza tra ICAAP e ILAAP ed altri processi chiave, fissando il Business Model e il RAF come importanti punti di partenza ed irrobustendo i requisiti relativi alla formalizzazione, alla governance ed alle infrastrutture tecnologiche a supporto

Ambiti indirizzati dall'EBA



Business Model & Profitability drivers

Governance

Coerenza tra Business Model, RAF, ICAAP e ILAAP

Infrastruttura IT

Esempi di declinazione operativa



Identificazione di CBLs, mercati, geografie, controllate e prodotti

Definizione delle principali metriche applicabili a CBLs, mercati e controllate

Identificazione e monitoraggio delle key vulnerabilities

Aggiornamento della struttura di governance

Integrazione della reportistica al top management per la gestione ed il controllo

Formalizzazione delle decisioni prese per le stime di capitale e di liquidità

Integrazione dei processi di definizione del business model, RAF, ICAAP e ILAAP

Definizione di propensione e tolleranza al rischio in coordinamento con la strategia

Fissazione di limiti di rischio per le aree operative della Banca

Implementazione di soluzioni IT che consentano di aumentare la rapidità di calcolo

Formalizzazione dei dati e della struttura IT utilizzata per RAF, ICAAP e ILAAP

Definizione dei controlli applicati ai dati per RAF, ICAAP e ILAAP

Approccio dinamico (forward-looking), integrato nella gestione

Risk Appetite Framework

Principale sfide per le banche



Catturare tutti rischi rilevanti includere quelli non finanziari (operativi, business e rischi di condotta)



Impostare le soglie e i limiti appropriati (usando un 'traffic light system') per tutti gli indicatori di rischio



Integrare il RAF nella organizzazione con sufficienti livelli di granularità ed essere in grado di dimostrarne l'utilizzo



Ricondurre gli indicatori di rischio «high level» ad indicatori utilizzabili nel «day by day» management



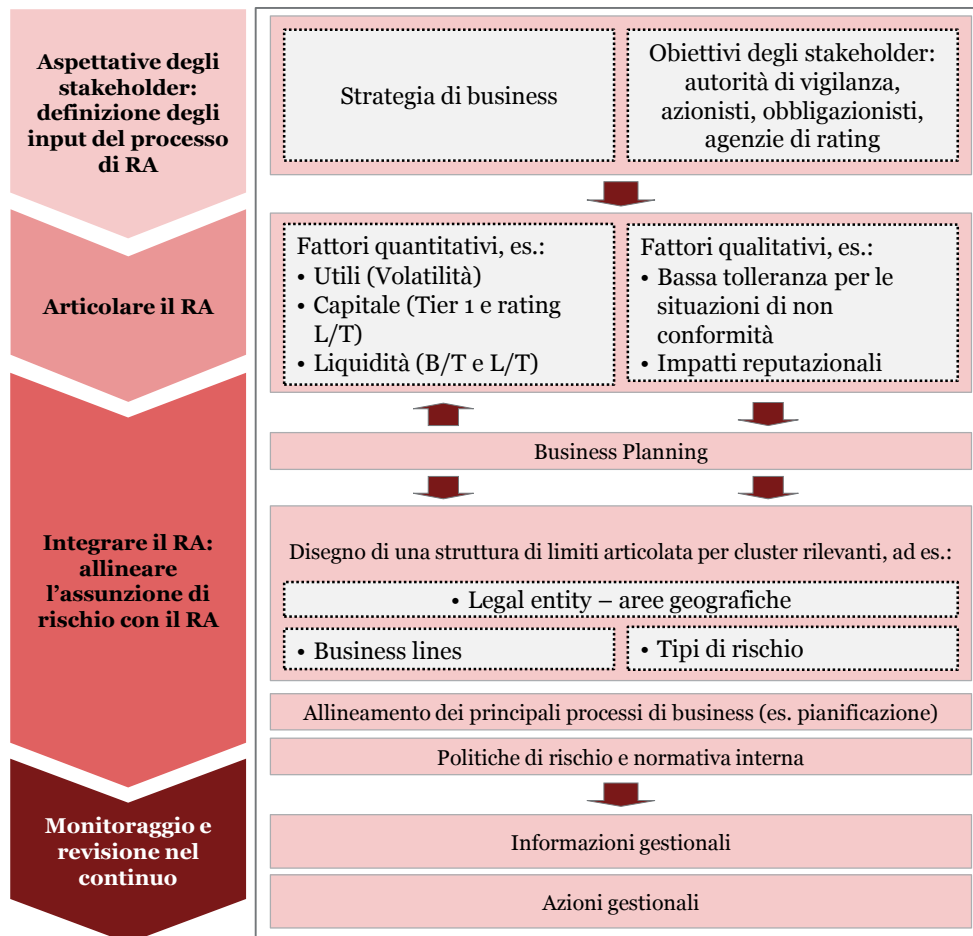
Garantire il pieno allineamento del RAF con: strategia, piani finanziari e budget, ICAAP/ILAAP, stress test e recovery planning

Completezza

Integrazione

Allineamento

Processo di definizione del RAF



- 1** Articolazione delle principali aspettative degli stakeholder

 - Identificazione di tutti gli stakeholder
 - Comprensione e declinazione in definizioni quantitative e qualitative di tutte le aspettative degli stakeholder
 - Identificazione di tutti i rischi materiali assunti dalla Banca e valutazione del loro impatto sul raggiungimento delle aspettative degli stakeholder
- 2** Definizione del RA

 - Calibrare gli aspetti qualitativi e quantitativi della definizione di RA (revisione dimensioni chiave e delle metriche di misurazione dei rischi)
 - Declinare coerentemente la definizione di RA “a cascata” a livello locale
- 3** Declinazione del RA

 - Integrare il RA all’interno della pianificazione del business a livello di Gruppo e locale
 - Stabilire limiti e soglie del framework
 - Aggiornare i processi e le procedure di business per integrare i limiti e le soglie di RA
- 4** Monitoraggio del RA

 - Monitorare periodicamente il rispetto dei limiti e soglie
 - Valutare la performance del RA coerentemente ai livelli di Gruppo e locali
 - Migliorare il risk reporting identificando i soggetti destinatari e definendo tramite specifiche policy il processo di produzione dello stesso

Elementi operativi di integrazione tra RAF, pianificazione strategica e monitoraggio delle performance

Validazione/affinamento e/o attuazione della strategia



Articolazione e declinazione del RAF nell'ambito dell'operatività aziendale

	Banca – funzioni di governo e controllo	Risk Appetite & Tolerance	Livello 0
Finanza	Tesoreria	Lending	Livello 1: vista per funzioni o per "rischio"
Limiti per: - Controparte - Mercato - ALM - Liquidità	Limiti per: - Controparte - ALM - Liquidità	Limiti per: - Credito - Concentrazione - ALM - Liquidità	
Risk driver: - Equity - Fixed Income - Commodity - Derivatives - FX	Risk driver: - Mismatching - Repricing - FX	Filiali / Segmenti di business	Livello 2
Singolo desk	Singolo desk	Prodotti (mutui, prestiti personali ...)	Livello 3

RAF, che in caso di Gruppo dovrebbe prevedere una vista "matriciale" a livello 1 per "rischi/funzioni" e legal entity

Policy di gestione dei rischi, che in caso di Gruppo dovrebbe prevedere linee guida per coordinamento e supervisione delle entità controllate

Step chiave per un processo di pianificazione strategica coerente con RAF e business model della banca

Understanding

1. Assessment preliminare

- Analisi delle principali attività e linee di servizio
- Determinazione della materialità di ciascuna area di business
- Identificazione di gruppi di peers per analisi di benchmark

2. Identificazione delle aree sensibili

- Identificazione delle aree di business maggiormente vulnerabili

3. Business Environment

- Analisi del contesto di business, incluse le prospettive correnti e future
- Comprensione dei trend macroeconomici di settore

Analisi

4. Analisi del business model

- Analisi quantitativa (performance finanziaria, propensione al rischio implicita)
- Analisi qualitative, fattori esogeni ed endogeni che influenzano il business, qualità delle relazioni con gli stakeholder, aree di vantaggio competitivo)

5. Analisi della strategia e dei piani finanziari

- Obiettivi del management e performance finanziarie attese
- Driver di successo della strategia adottata e plausibilità delle assunzioni
- Capacità del management di raggiungere gli obiettivi prefissati

Risultati

6. Valutazione sulla realizzabilità di breve e medio periodo

- Verifica della sostenibilità del business model a 12 mesi e a 3 anni, attraverso:
 - ✓ indicatori di redditività,
 - ✓ struttura di finanziamento
 - ✓ Propensione al rischio

7. Identificazione di potenziali criticità

- Identificazione di criticità potenziali relative a:
 - ✓ Financial performance,
 - ✓ Eccessiva assunzione di rischi
 - ✓ Problematicità di finanziamento
 - ✓ Strategia non coerente e/o irrealistica
- Identificazione ed attuazione di possibili misure a compensazione delle criticità riscontrate

Grazie!