

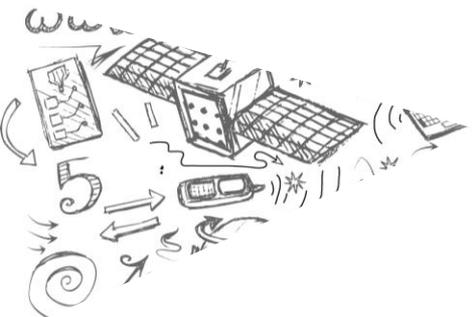
Le nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le
Banche sul Sistema dei Controlli Interni

Il Risk Appetite Framework (RAF)

Convegno ABI

Basilea 3: Risk & Supervision 2014

Roma, 17 Giugno 2014



EY

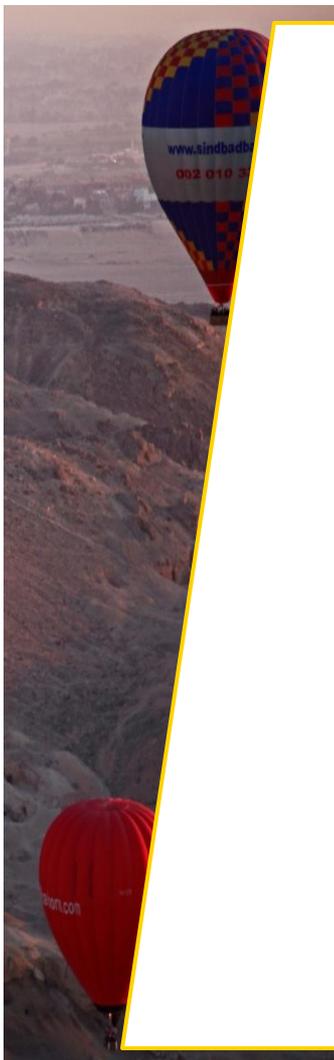
Building a better
working world

Indice

Sezione	Pagina
1 Contesto di riferimento	4
2 L'implementazione del RAF: Possibili impatti organizzativi sui processi aziendali	9
3 Contatti	17



Introduzione



Il quadro normativo italiano ed europeo ha introdotto per le Banche e Gruppi Bancari l'obbligo di definire un **Risk Appetite Framework - "RAF"** inteso come il quadro di riferimento della propensione al rischio che fissi **ex ante** gli obiettivi di rischio/rendimento che l'intermediario intende raggiungere e i conseguenti **limiti operativi**.

Tale principio è stato introdotto nell'ordinamento italiano attraverso il **15° aggiornamento della Circ. 263/06 di Banca d'Italia** "Nuove Disposizioni di Vigilanza Prudenziale per le Banche" (Titolo V, (Titolo V, capitolo 7 - "Il Sistema dei Controlli Interni") , emanato in data 2 Luglio 2013 ed a livello europeo con l'emanazione da parte del **Financial Stability Board (FSB)**, in data 12 Febbraio 2013, del documento "**Thematic Review on Risk Governance**" e in data 18 Novembre 2013 del documento "**Principles for an effective Risk Appetite Framework**".

All'interno di tale contesto regolamentare elemento essenziale per la determinazione di una politica di governo dei rischi e di un processo di gestione dei rischi è la formalizzazione, attraverso la definizione del RAF, di **obiettivi di rischio coerenti con il massimo rischio assumibile, il business model e gli indirizzi strategici**.

La declinazione del RAF all'interno delle realtà aziendali introduce **specifiche responsabilità in capo agli Organi Apicali** (Organo con Funzione di Supervisione Strategica, con Funzione di Gestione e con Funzione di Controllo), identificando al contempo i **ruoli delle Funzioni Aziendali coinvolte e attività puntuali per garantirne l'efficienza e l'efficacia nel tempo**.

Sezione 1

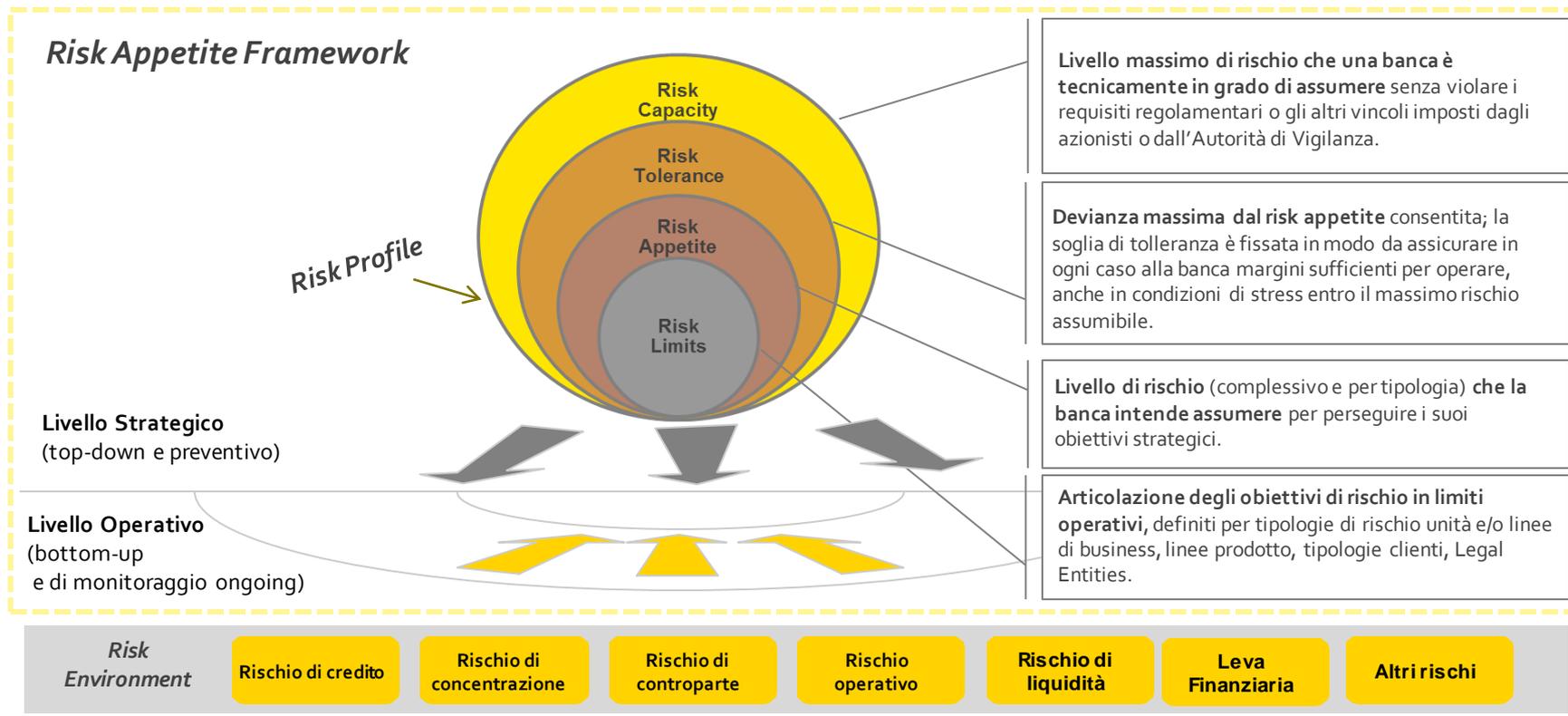
Contesto di riferimento



Il Risk Appetite Framework nelle nuove disposizioni prudenziali

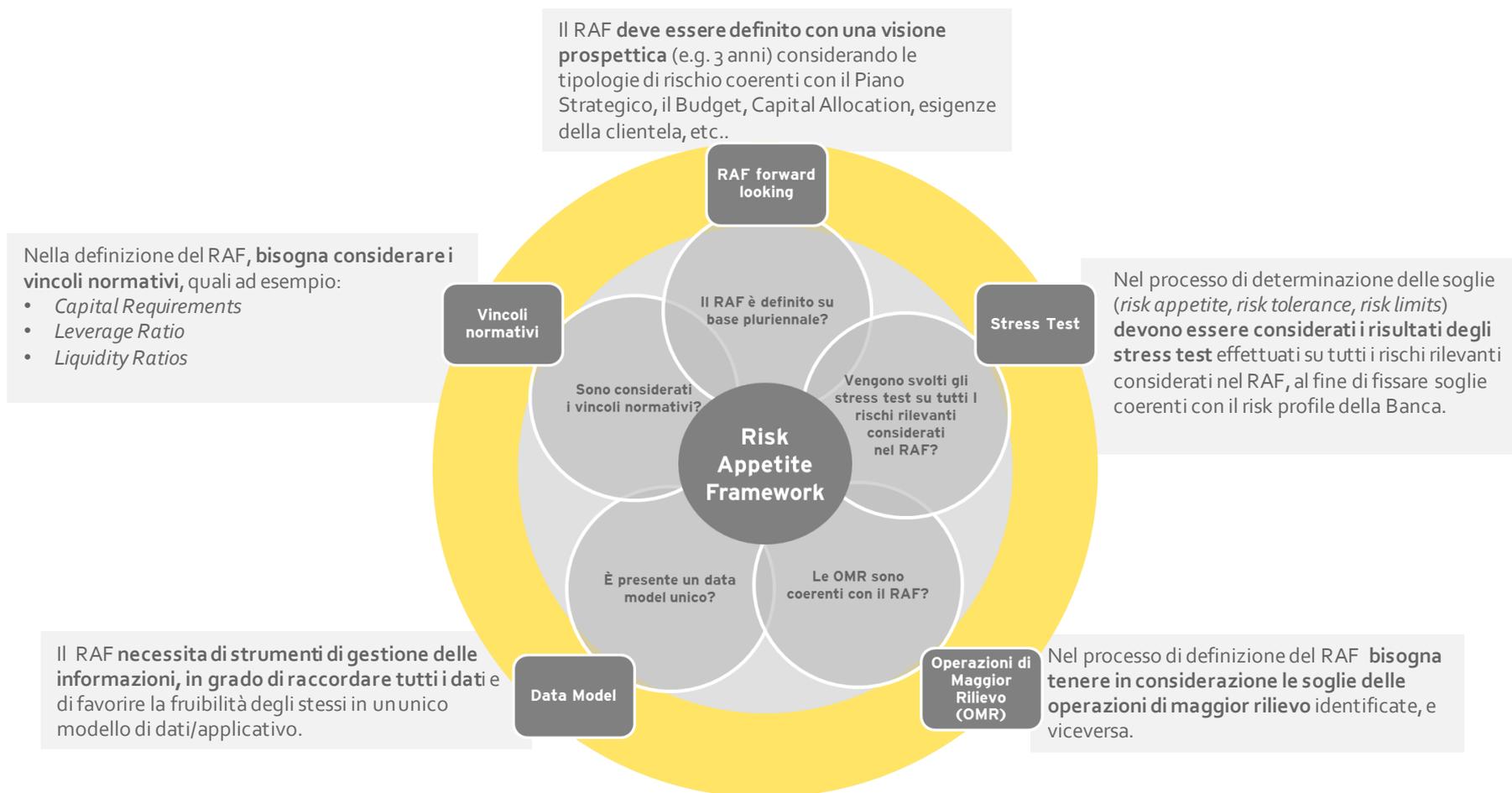
Il RAF al suo interno deve integrare gli indicatori di: *Risk Capacity, Risk Appetite, Risk Tolerance, Risk Profile, Risk Limits*. Tale Framework ha l'obiettivo di garantire che l'attività della Banca si sviluppi entro i limiti di rischio fissati dall'Organo con Funzione di Supervisione Strategica.

All'interno del Risk Appetite Framework sono stabiliti, con approccio **top down e preventivo**, i **limiti** e le **strategie di rischio**, gli **obiettivi**, intesi come il livello ottimale di rischio a cui la Banca dovrebbe tendere per conseguire i propri obiettivi (rischio/rendimento) e gli **indicatori** allo scopo di monitorare il livello di rischio assunto.

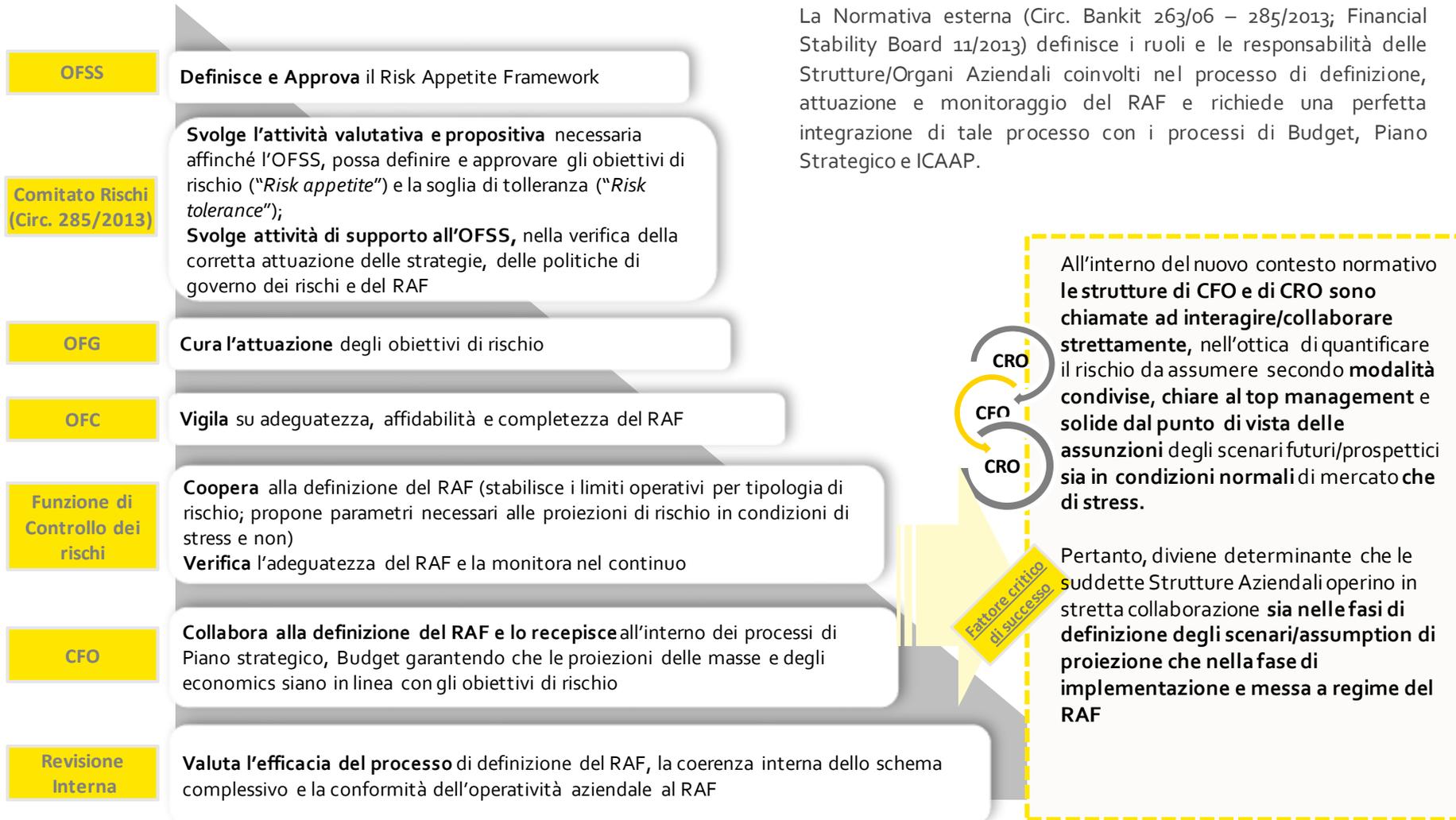


Le componenti chiave del Risk Appetite Framework

Nel processo di definizione del Risk Appetite Framework, la Banca deve considerare il **quadro normativo di riferimento** congiuntamente a fattori che caratterizzano il **contesto operativo interno ed esterno** nel quale opera.

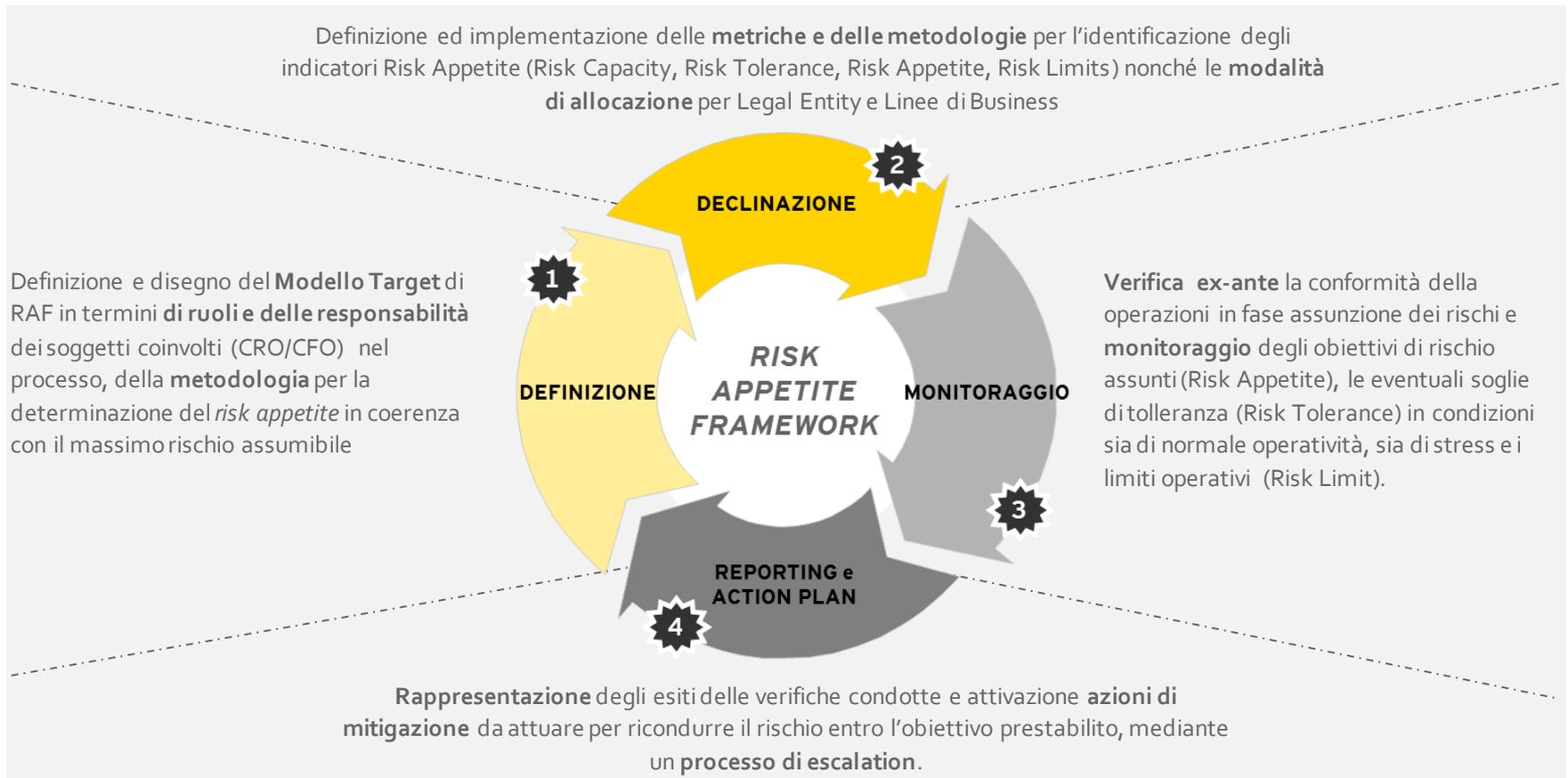


La Governance in materia di RAF



Le principali fasi operative del RAF

Il processo di definizione e quantificazione del Risk Appetite si configura come un **processo iterativo e dinamico** mediante il quale il livello di Risk Appetite è **definito, declinato** attraverso opportune metriche e metodologie, **monitorato** in condizioni di normale operatività e di stress e in caso di anomalie **riportato** entro gli obiettivi stabiliti, attraverso azioni di mitigazione.



Sezione 2

L'implementazione del RAF: possibili impatti organizzativi sui Processi Azienda

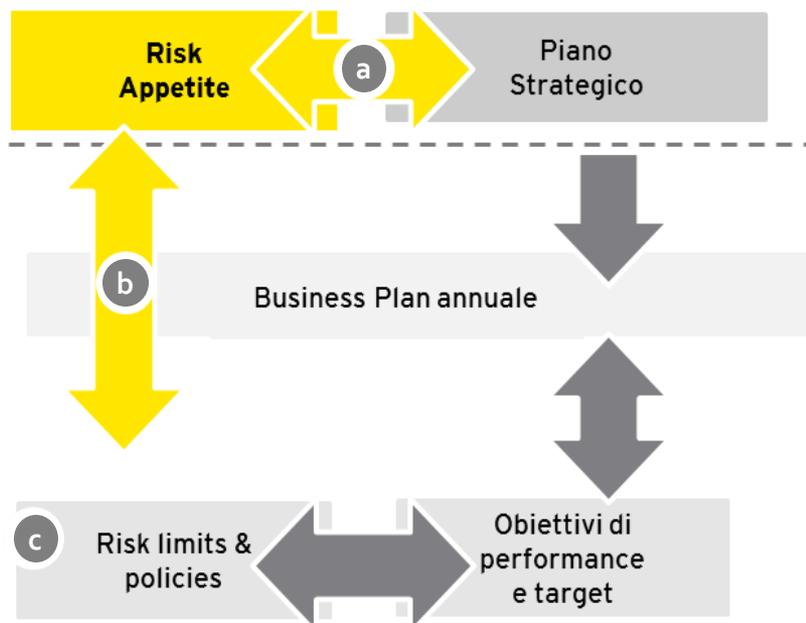


Strategie di business integrate con la propensione al rischio (RAF)

Le direttrici evolutive

DIRETTRICI EVOLUTIVE

- ▶ Il Risk Appetite Framework di fatto rappresenta un processo strategico della banca
- ▶ Necessità di assicurare coerenza e puntuale raccordo tra il RAF e gli altri processi chiave esistenti quali Piano Strategico, Budget, Capital Allocation e ICAAP,



a Il Risk Appetite fornisce una **prospettiva forward looking e risk adjusted** al processo di pianificazione strategica, in un'ottica integrata all'interno della quale sono considerati «a monte» (up-front) elementi sia reddituali sia di rischio coerentemente con i vincoli interni ed esterni degli stakeholders.

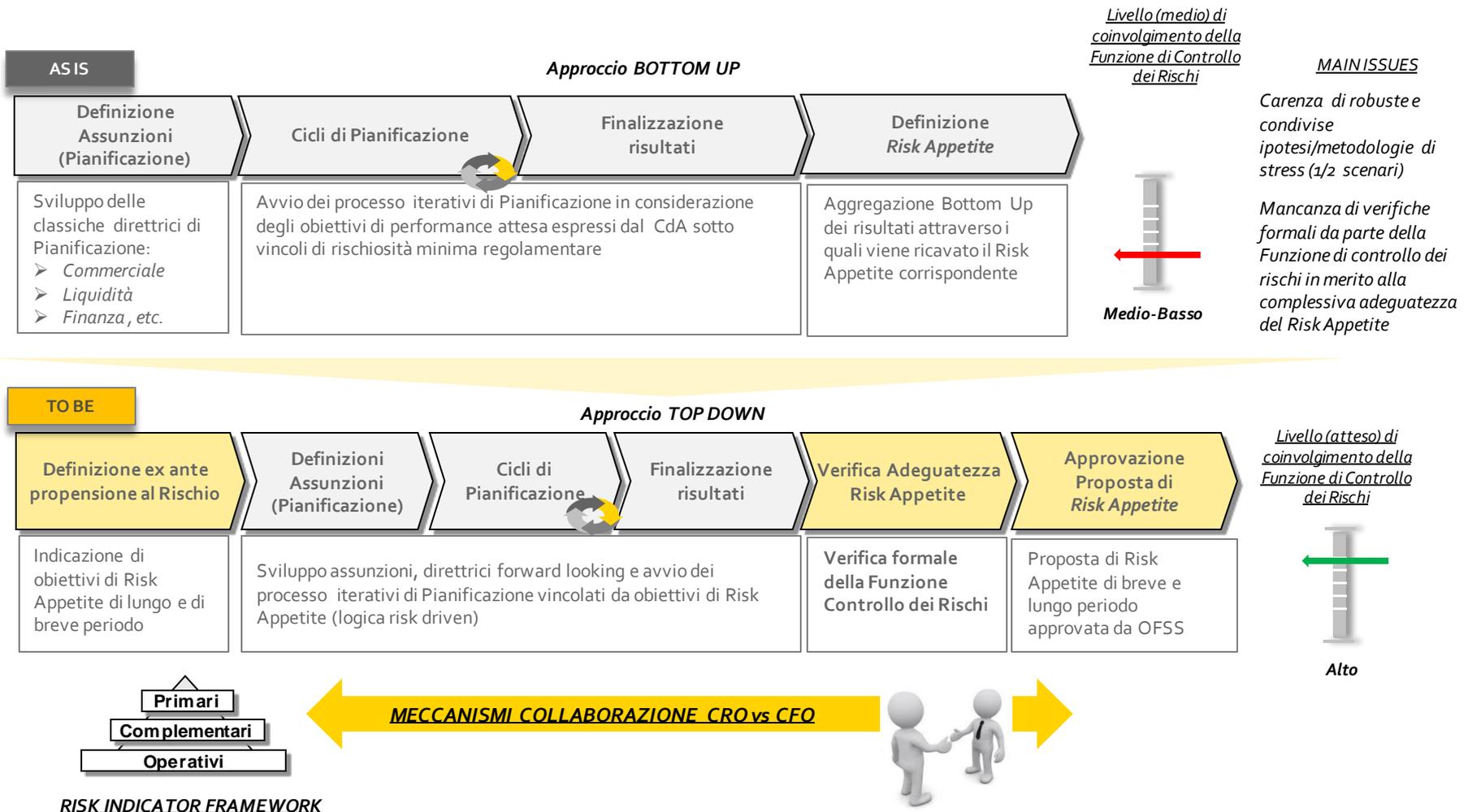
b Il Risk Appetite permette di migliorare la pianificazione annuale e il business plan, in quanto il processo di pianificazione deve tener conto di una vasta gamma di **assunzioni**, non esclusivamente economiche e/o finanziarie ma anche di tipo «**risk & regulatory driven**».

c I limiti di rischio e le policy sono definite in relazione al Risk Appetite (in un processo sia bottom-up sia top-down). **Metriche adeguate e ben definite** sono necessarie per l'attività di **monitoraggio dei rischi** nonché funzionali alla **valutazione dell'adeguatezza dell'efficacia** del RAF.

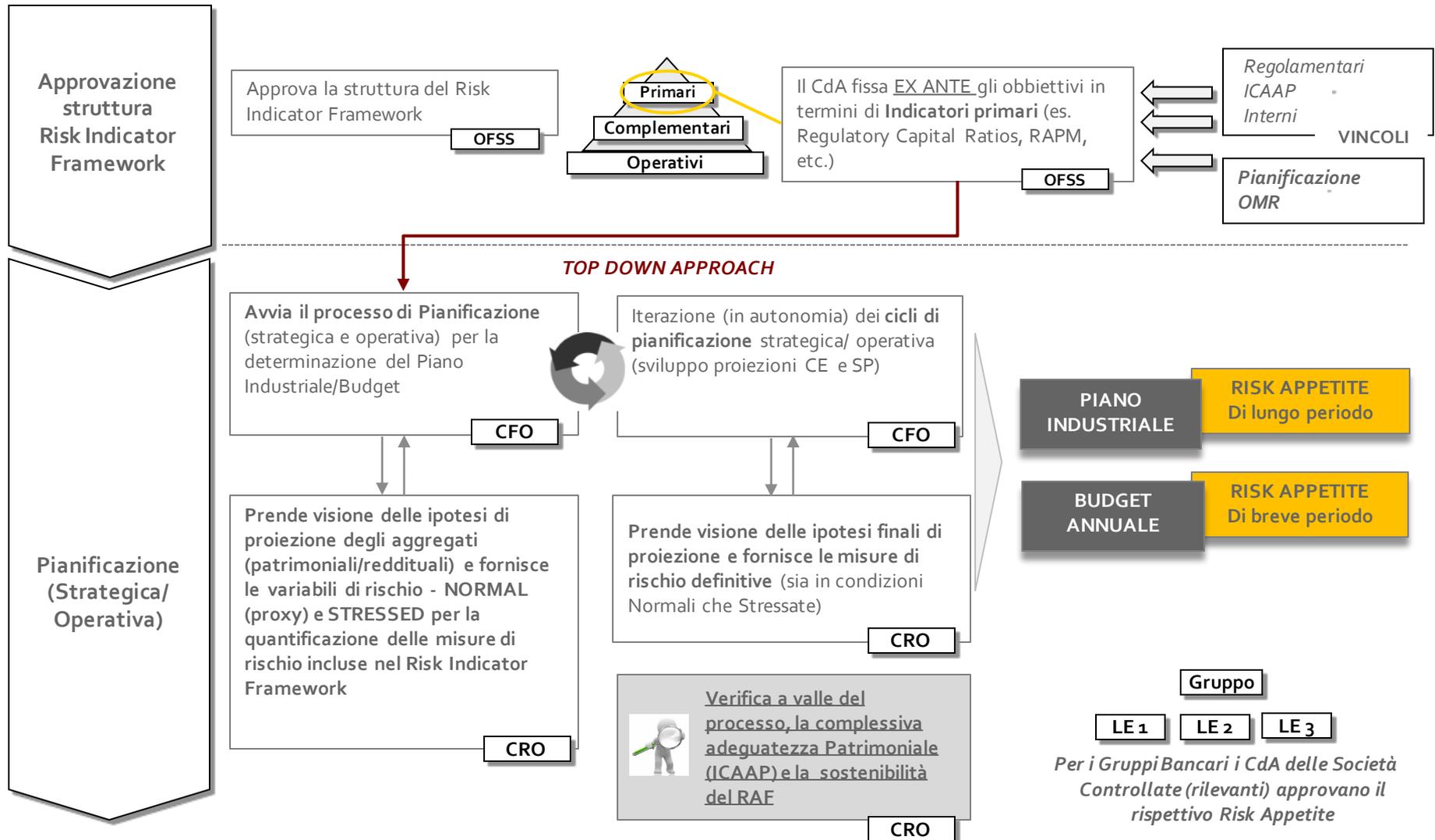
Evoluzione dei Processi di pianificazione

...Verso un approccio "Top Down"

L'evoluzione normativa in materia di RAF spinge pertanto gli intermediari a **rivedere/aggiornare** quei **processi** aziendali per cui è richiesta esplicitamente dal Regolatore una **complessiva coerenza e un puntuale raccordo**.



Meccanismi di collaborazione tra CFO e Funzione di Controllo dei Rischi in ottica RAF (1/2)



Meccanismi di collaborazione tra CFO e Funzione di Controllo dei Rischi in ottica RAF (2/2)

Monitoraggio del Risk Appetite di Breve e di Lungo Periodo

Flussi informativi esito verifiche funzionali al monitoraggio RAF

Monitoraggio (almeno trimestrale) degli indicatori inclusi nel Risk Indicator Framework di competenza (PdV, MINT, MOL, etc)

CFO

Calcolo assorbimenti di Capitale e monitoraggio (almeno trimestrale) dei livelli di risk appetite, risk tolerance, risk limits/trigger/early warning. Inclusi nel Risk Indicator framework nonché verifica adeguatezza patrimoniale ICAAP

CRO

Risk Appetite indicator - Total Capital Ratio -

Target operating range

12%

Target Risk Appetite

Trigger (Stress/Alert situation)

10%

Risk Tolerance

Early warning

Trigger (Crisis situation) (minimo)

8%

Risk Capacity

Stress zone

Crisis zone

Time

Fase 1: Monitoraggio indicatori di Early Warning

Monitoraggio nel continuo dei Risk Limits definiti in funzione del set di indicatori di Risk Appetite «primari» e «subordinati» (es. RWA, Delta PA, Riserve AFS, etc.)

Fase 2: Valutazione Capital Adequacy

Analisi dell'Adeguatezza Patrimoniale e verifica del posizionamento rispetto a trigger definiti (scenario normale, stato di stress, stato di crisi e forward looking).

Fase 3: Contingency Management

Definizione ed esecuzione delle strategie di gestione della situazione di stress / crisi al fine di ristabilire livelli di capitale ritenuti soddisfacenti.

ESEMPLIFICATIVO

Definizione di dedicati Processi di Escalation differenziati secondo principi di rilevanza e impatto (Stress e Crisi)
 Presenza di sinergie con Piani di Recovery se presenti (Liquidity/Capital Contingency Plan)

Il Risk Indicator Framework

La definizione del Risk Appetite, nell'ambito del processo RAF, si sostanzia anche nella definizione ed approvazione di un **Risk Indicator Framework**, ovvero di un set di indicatori che esprima i gli obiettivi/risultati attesi della Banca in termini di Adeguatezza Patrimoniale, Performance, Liquidità etc.

	NATURA E DESCRIZIONE	LIMITI	APPLICAZIONE		
			GRUPPO	LE's	BU's
<p>Primari</p>	<p>Set di indicatori che devono coprire almeno gli ambiti minimi di riferimento stabiliti dalla normativa di vigilanza quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adeguatezza patrimoniale • Liquidità • Misure espressiva del Capitale <p><u>Devono rispettare caratteristiche di chiarezza e sintesi al fine di rendere l'OFSS perfettamente consapevole dei livelli di rischio che è disposto ad assumere.</u></p> <p>All'interno del set complessivo sono presenti degli indicatori sui quali OFSS è chiamato ad indicare livelli obiettivo ex-ante (Appetite) e che vincolano i processi di pianificazione</p>	<p>Risk Appetite Risk Tolerance Risk Capacity</p> <p>+</p> <p>Trigger / Early Warning</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>	
<p>Complementari</p>	<p><u>Set di indicatori rappresentativi delle principali variabili sottostanti la costruzione/determinazione degli indicatori primari selezionati.</u></p> <p>Devono essere in grado, qualora si presentino fattispecie di superamento dei limiti/trigger stabiliti, di intercettare fenomeni che possono impattare sui livelli degli indicatori primari</p> <p>Devono rispettare caratteristiche che permettano il monitoraggio/la misurabilità dei fenomeni considerati.</p>	<p>Trigger / Early Warning</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>	
<p>Operativi</p>	<p><u>Set di indicatori rappresentativi delle principali dinamiche operative connesse con i relativi indicatori complementari e/o primari.</u></p> <p>Devono essere in grado, qualora si presentino fattispecie di superamento dei limiti/trigger stabiliti, di intercettare fenomeni che possono generare impatto sui livelli degli indicatori di livello superiore.</p> <p>Devono rispettare caratteristiche che permettano il monitoraggio/la misurabilità dei fenomeni considerati.</p>	<p>Trigger / Early Warning</p>		<p>✓</p>	<p>✓</p>

RISK INDICATOR FRAMEWORK
Approvato da OFSS



Il Risk Indicator Framework

...una possibile applicazione

AMBITO	PRIMARI	COMPLEMENTARI	OPERATIVI
Adeguatezza Patrimoniale Regolamentare	CET 1 ratio TIER 1 ratio Total Capital Ratio	RWA Credito	Livelli di Concentrazione ptf - Area Geografica Livelli di Concentrazione ptf - Classe di rating Livelli di Concentrazione ptf - Settore Attività Economica Coverage ratio (%) Delinquency rate (%)
		RWA Controparte	Esposizioni (nominale) su specifici strumenti (es. Derivati, .
		RWA Mercato	Limiti di VaR, Stop Loss, etc.
		RWA Operativo	Limiti di perdite registrate
		Limite Grandi Rischi	
Liquidità	LCR NSFR		Maturity Ladder
Leva Finanziaria	Leverage ratio		
Performance Risk Adjusted	EVA RAROC RAROCAR		Volatilità NOPAT Variazione Costo del Capitale
Adeguatezza Patrimoniale ICAAP	Capital Adequacy ratios	Capitale Interno su Rischio di Concertazione Capitale Interno su Rischio di Tasso su BB Capitale (VaR) su ptf trading/proprietà	

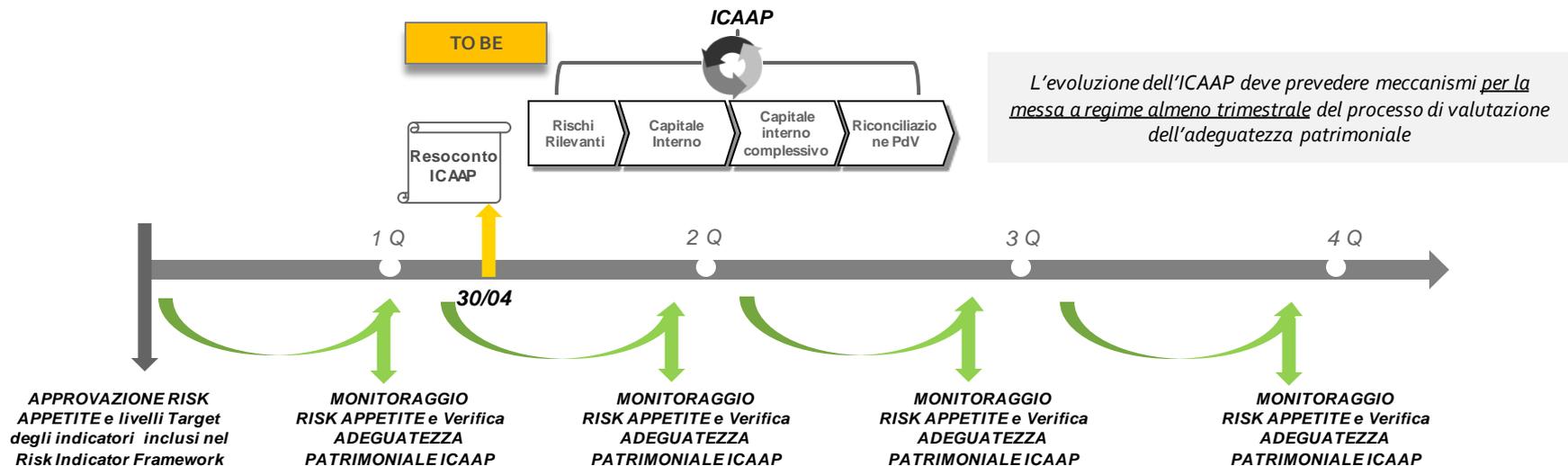
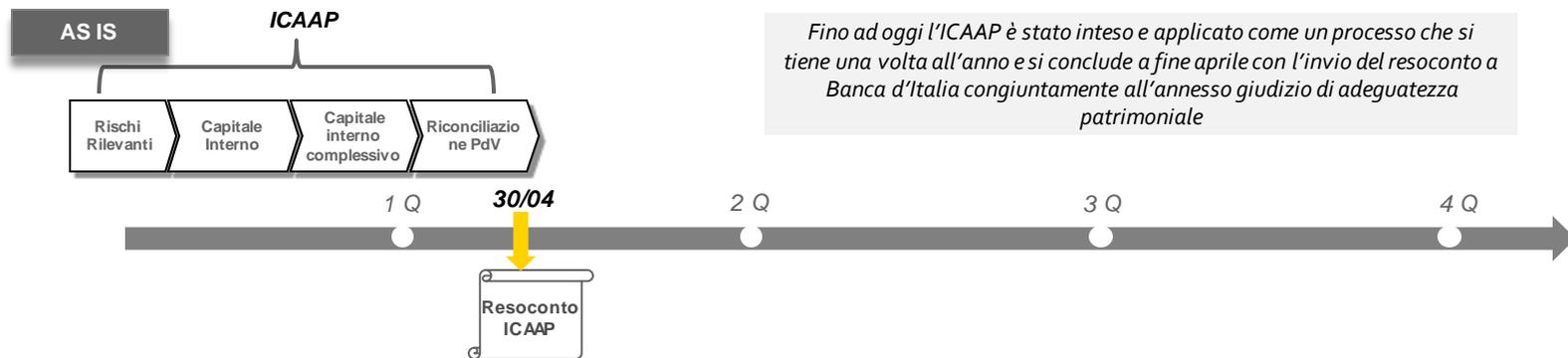
- Definiti ex ante da OFSS in termini di target/appetite
- Vincoli regolamentari – i livelli di Appetite sono ricavati come direttrice primaria del rispetto degli obiettivi definiti ex ante dal OFSS
- I livelli di Appetite sono ricavati come direttrice primaria del rispetto degli obiettivi definiti ex ante dal OFSS Per tali indicatori sono monitorati trigger/early warning

ESEMPLIFICATIVO

Evoluzione del Processo ICAAP

...verso un ICAAP «ongoing»

L'inclusione all'interno del Risk Indicator Framwork di indicatori tipici di 2° pilastro, funzionali alla determinazione del giudizio complessivo di adeguatezza patrimoniale, fa emergere la **necessità di rivedere il processo ICAAP** al fine di renderlo perfettamente integrato all'interno dei processi decisionali aziendali coerentemente con orientamenti in materia di RAF.



Per approfondimenti e maggiori informazioni contattare:

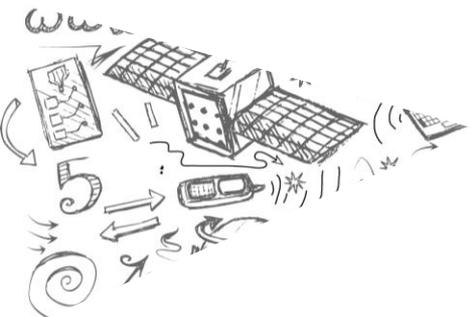
Giuseppe Quaglia

Partner

FSO Advisory Services: *Financial Services Risk Management*

Tel. +39 335 1230554

E-mail: giuseppe.quaglia@it.ey.com



Building a better
working world

DISCLAIMER

Questo documento è stato prodotto da Ernst & Young Financial Business Advisors SPA e ne è pertanto vietata la circolazione, la citazione o la riproduzione con l'obiettivo di diffonderlo all'esterno dell'organizzazione del Destinatario, senza approvazione scritta di Ernst & Young. Questo materiale è un supporto scritto ad una presentazione orale: non può essere quindi ritenuto esaustivo senza i commenti che lo accompagnano.