



Il rapporto tra CRO e CFO nella gestione del rischio di mercato e controparte



Il rapporto tra CFO e CRO: la fine della competizione

- Una sempre crescente partnership tra CRO e CFO può determinare un più efficiente ed integrato approccio al risk management, generano anche diverse aree di efficientamento operativo
- L'attuale contesto amplifica i potenziali effetti positivi di tale modello di cooperazione e rende più urgente la verifica della sua attuale efficacia

Contesto

- **Scenario macro economico avverso**
 - **Calo dei margini**
 - **Volatilità regolamentare**
 - **RAF e retribuzione variabile aggiustata sul rischio**
 - **Rivoluzione digitale**

Perché cooperare

▶ Alta volatilità dei mercati generata da molteplici fattori di instabilità. Capacità di generare analisi di impatto (es. Grexit)

▶ Il calo dei margini che ha colpito il modello di banca tradizionale, è destinato a riflettersi anche sui ricavi apportati dall'area Finanza.

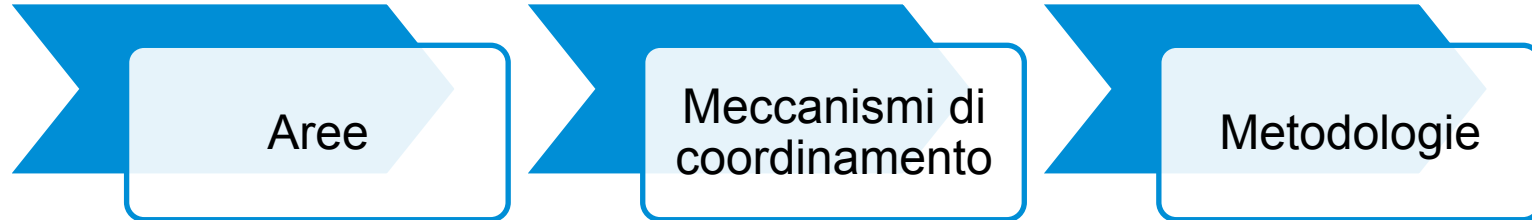
▶ L'armonizzazione europea (Banking union) e le molteplici proposte di nuova regolamentazione, rendono incerto il sentiero dei piani strategici

▶ Introduzione del Risk appetite framework e link con il sistema retributivo variabile

▶ La velocità di cambiamento dei modelli di business guidata dall'innovazione tecnologia, diventa uno stabile parametro dei processi di pianificazione strategica

In caso di sfioramento dei livelli di soglia devono essere attivati i piani di «recovery», la cui implementazione deve essere monitorata costantemente fino al rientro nei livelli obiettivo.

L'integrazione con i processi di pianificazione strategica deve consentire di calcolare la visione prospettica del Conto economico e dello Stato patrimoniale in modo da comprendere l'entità della deviazione rispetto al Piano Strategico nel suo complesso



Rischio tasso
Pricing (Trading book)
Raccolta diretta/indiretta

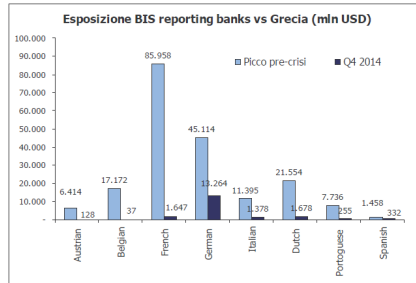
Titoli level 3

ALCO
Risk management committee
Executive Committee
Pricing committee

Adeguate sistema di reporting

Dati: Datawarehouse condiviso
Modelli
•VaR
•Fair value su Lever 3
•Stress test
Analytics e analisi scenario (es. Bail in; Grexit)

Definizione Scenari



In un orizzonte di medio termine, una conseguenza di un'eventuale Grexit difficilmente evitabile sarebbe una mutata percezione della natura dell'unione monetaria, che perderebbe il carattere di irreversibilità. In tal modo, l'emergere di situazioni di criticità potrebbe indurre facilmente gli investitori a scommettere sull'uscita dall'euro del paese in difficoltà, a meno di un dispiego di forze particolarmente massiccio da parte dell'Europa e di una dimostrazione credibile dell'impegno a procedere senza passi falsi verso una sempre maggiore integrazione.

Analisi impatto degli scenari

- Portafogli di proprietà: quale livello di esposizione diretta verso la Grecia ?
- Quale rischio legato al possibile contagio che un'eventuale default greco potrebbe produrre? (assessment sulla duration media)
- E' operativo un costante monitoraggio della situazione di mercato al fine di prendere le decisioni opportune in caso di peggioramento della situazione?

Ampia discussione nei comitati e definizione passi operativi

Spiegazione ai clienti per quanto attiene a Raccolta indiretta

....



La valutazione degli strumenti illiquidi

- **Nell'attuale contesto uno delle aree di cooperazione (ma anche di potenziale criticità) nei rapporti tra CRO e CFO, riguarda il pricing dei titoli level 3 (IFRS 7)**
- **Quando non sono disponibili prezzi di mercato vengono utilizzati modelli matematici per il calcolo dei Fair value, la cui caratteristica è l'estrema sensibilità dei risultati anche a piccole variazioni delle assumptions di valutazione; effetto che si amplifica in periodi di elevata volatilità**
- **A livello italiano l'incidenza di tali tipologia di titoli, in particolare dei derivati OTC, sembra essere meno rilevante che in altri contesti europei**
- **Nell'ambito del Comprehensive assessment, specifiche valutazioni attinenti al processo di calcolo e alla governance sono state svolti**
- **Inoltre, nell'ambito della MIFID2 sono state rese più incisive le regole di trasparenza su tale tipologia di prodotti.**
- **Certamente il rafforzamento del ruolo del CRO nel supporto alla definizione delle linee strategiche, e l'introduzione dei RAF, ha reso più efficace e solido anche il processo di assunzione di rischio per il tramite di questi strumenti finanziari**
- **Inoltre l'aggancio dei RAF al sistema retributivo variabile Risk adjusted ha mitigato fattivamente la Moral hazard dei desk Finanza**

Banking book

Giornaliero

- Repricing gap profile
- Economic value sensitivity (+1bps)

Settimanale

- Static Net Interest sensitivity

Mensile

- Dynamic net interest income sensitivity
- Economic value +200 bps
- Equity duration

Il profilo di repricing delle poste di bilancio consente di comprendere l'impatto di una oscillazione dei tassi in relazione alle varie scadenze temporali

L'economic Value sensitivity consente di apprezzare il cambiamento del valore economico a fronte di uno shock parallelo dei tassi + 1bps

Variazione del margine di interesse di bilancio a fronte di uno shock parallelo della curva dei tassi

Simulazione dinamica che utilizza diverse ipotesi di evoluzione della struttura di bilancio

La durata del capitale azionario (Equity) rappresenta una stima indicativa della variabilità del valore dell'equity a seguito di variazioni del costo del capitale

Calcolo della variazione del valore economico a fronte di uno shock parallelo dei tassi + 200bps (normativo)

Trading book

Giornaliero

- VAR
- Greche

Settimanale

- Stressed VAR
- Incremental risk charge

Mensile

- Stress test (anche reverse)

Il **VAR** indica la massima perdita per una esposizione o portafoglio in uno specifico orizzonte temporale e con una determinata probabilità:

1. Credit spread, Rischio tasso, Rischio cambio, Rischio volatilità mercato azionario

Le Greche consentono di rendere più accurata la profilatura dei rischi, soprattutto in presenza di componenti opzionali. Le greche misurano il rischio riconducibile alla variazione del valore di una posizione finanziaria al mutare di una quantità predefinita dei parametri di valutazione

L'*Incremental Risk Charge* (IRC) rappresenta la massima perdita potenziale del portafoglio di *credit trading* dovuta a un cambio di rating o fallimento degli emittenti; in grado di cogliere oltre al rischio idiosincratco, anche i rischi di evento e di *default*

Sintesi principali modifiche e impatti (1/2)

Ambito	Regulator	Norma	Regola attuale	Modifica	Livello impatti
Rischio di credito	Comitato di Basilea	Revisions to the Standardised Approach for credit risk	Intermediari Vigilati: ponderati in base al rating esterno dell'Istituto oppure in base al rating esterno attribuito allo Stato Sovrano in cui hanno sede.	Intermediari Vigilati: ponderati in base al CET1 e al NPA ratio (long term: min. 30% max 300%). Introdotto un floor pari al 30% per le esposizioni con durata originaria inferiore a 3 mesi e coefficiente di ponderazione ridotto del 20% rispetto al long term.	Medio Basso
			Corporate: ponderati in base al rating esterno, in assenza al 100%.	Corporate. Coefficienti variabili in base al fatturato e al leverage (min. 30% - max 130%). Coefficiente del 300% per le imprese con PN negativo e assenza di bilanci aggiornati. Start-up ponderate al 110%. Finanziamenti specializzati con un floor pari al 120% (Project finance, Object finance, Commodities finance, Income production real estate) e 150%(Land acquisition, development and Construction)	Alto (se non si gestisce bene l'acquisizione dei bilanci) altrimenti Medio Alto
			Real Estate. Le esposizioni garantite da immobili residenziali sono ponderate al 35% (con un limite del LtV dell'80%). Le esposizioni garantite da immobili non residenziali sono ponderate al 50% (con un limite del LtV dell'50%).	Real Estate. Ponderazione in base al loan to value e DSC per esposizioni garantite da immobili residenziali verso privati, in base al solo LTV negli altri casi. Per le esposizioni garantite da immobili non residenziali c'è anche l'opzione che non sia più possibile ottenere la mitigazione di tali garanzie e che solo in casi molto stringenti venga concessa la national discretion di mantenere l'attuale ponderazione al 50%.	Alto
			Partecipazioni. Strumenti di capitale (esclusi quelli che rientrano nel perimetro delle deduzioni dal patrimonio) sono ponderati al 100%.	Partecipazioni. Strumenti di capitale sono ponderati al 300% se quotati altrimenti al 400%.	Medio Basso
			Margini disponibili (finanziamenti a revoca non utilizzati). Oggi beneficiano di un fattore di conversione creditizia pari allo 0%.	Margini disponibili (finanziamenti a revoca non utilizzati). La proposta prevede l'innalzamento di tale fattore al 10%.	Alto
Rischio di credito	EBA	RTS on Materiality Threshold of Credit Obligation Past Due	I past-due sono i crediti scaduti/sconfinati da almeno 90 giorni continuativi per i quali l'importo dello scaduto/sconfinato è superiore al 5% dell'esposizione	I past-due verrebbero determinati secondo due possibilità: a) past due quando entrambe le soglie (assoluta: 200 euro retail e 500 euro non retail e relativa: 2%) sono violate; b) past due quando una sola delle soglie è violata. EBA propende per l'ipotesi a)	Medio Basso
Rischio di controparte	Comitato di Basilea	The standardised approach for measuring counterparty credit risk exposures	Al fine di determinare il requisito patrimoniale per i derivati viene calcolato l'equivalente creditizio come somma del costo di sostituzione e dell'esposizione creditizia futura ("add-on"), al netto degli effetti della compensazione contrattuale.	Le modifiche riguardano la formula per il calcolo dell'esposizione dei derivati. In pratica, viene preso in considerazione il "replacement cost" (tiene conto del valore corrente [MtM] e del valore del collateral detenuto e degli accordi di compensazione e marginazione) e la "potential future exposure" (incorpora in modo rigoroso e prudente la volatilità futura del MtM).	Medio Basso

Sintesi principali modifiche e impatti (2/2)

Ambito	Regulator	Norma	Regola attuale	Modifica	Livello impatti
Rischio di mercato	Comitato di Basilea	Fundamental Review of the Trading Book.	Presenza di alcuni margini di discrezionalità nell'appostazione dei titoli tra trading e banking book.	Aumento dell'oggettività nei criteri di separazione tra trading e banking book al fine di ridurre le possibilità di arbitraggio volte ad ottenere un risparmio di capitale	medio
			Coefficienti di ponderazione definiti dalla normativa in modo specifico per tipologia di emittente, merito creditizio e duration.	Valutazione del requisito patrimoniale sulla base di modelli di calcolo maggiormente risk sensitive definiti dal Regulator.	Tbd
Rischio operativo	Comitato di Basilea	Operational risk – Revisions to the simpler approaches	Il requisito patrimoniale è pari al 15% della media del margine di intermediazione dell'ultimo triennio.	L'indicatore per il calcolo del rischio operativo viene definito come: Business Indicator = Interest component + Services Component + Financial component. Il coefficiente di ponderazione dipende dal livello del Business Indicator e raggiunge il livello massimo del 13%.	Medio Alto
Rischio di credito	European Systemic Risk Board (ESRB)	Treatment of sovereign exposures	I titoli sovrani sono ponderati in base al rating esterno. Gli stati appartenenti all'UME sono ponderati allo 0%.	Introduzione di un floor per requisito patrimoniale dei titoli sovrani, viene citato un ipotetico 10%.	Alto
				Revisione dell'esenzione dei titoli sovrani dalle regole sulle "grandi esposizioni": il documento spazia dall'ipotesi di totale rimozione all'introduzione di soglie ad ipotesi che assumono di applicare il limite delle grandi esposizioni solo ad una percentuale dell'esposizione in governativi verso ciascun paese; la minima % ipotizzata in questo caso è il 20%.	Alto
				Includere la variazione dei pesi per il rischio sui titoli sovrani tra gli strumenti di politiche macroprudenziali (controcicliche).	Tbd
Rischio di credito (perdita attesa)	IASB / Comitato di Basilea	Guidance on accounting for expected credit losses (IFRS.09)	Approccio basato sull'incurved loss.	Introduzione di un approccio forward-looking in sede di misurazione della perdita attesa, segmentazione del portafoglio in misura maggiormente correlata alla rischiosità, valutazione della LEL (LifeTime-Expected-Loss).	Tbd

La modalità comunicativa deve essere differenziata in relazione al soggetto che riceve la comunicazione (CdA, CEO, funzioni operative), alla componente del RAF e momento di riferimento (presentazione impianto/affinamenti, breaches ai livelli obiettivo o di soglia)

tipologia	Ambito/Indicatori	unità di misura	Risk Appetite	Risk Tolerance	Risk Capacity	Limiti operativi	pre-consuntivo	proiezioni triennali				Segno	Risk Appetite (per 1 ° livello)/ Soglia (per i limiti operativi)			Risk Tolerance			Risk Capacity							
								2015	2016	2017	2018		>=	>	<=	<	2015	2016	2017	<=	<	2015	2016	2017		
	Rischio di liquidità/ALM																									
limite operativo	Parametro a breve	%				✓	56,55%	45,92%	48,46%	50,72%	>=	12%	12%	12%												
limite operativo	Titoli eligibili / proprietà / tot. portafoglio	%				✓	89,5%				>	75%	75%	75%												
limite operativo	KPI1 - Impieghi di cassa+soff.nette > 18 mesi / Raccolta diretta >18 Mesi	%				✓	39,3%	42,0%	55,3%	58,0%	<=	56%	60%	60%												
limite operativo	KPI1bis - Impieghi di cassa+soff.nette > 18 mesi / Raccolta vincolata >18 Mesi	num				✓					<=															
limite operativo	KPI2 - Impieghi di cassa+soff.nette / Raccolta+PN-Avv > 5 anni	num				✓	1,03	1,06	1,06	1,07	<=	1,3	1,3	1,3												
1° livello	KPI3 - Impieghi di cassa / Raccolta diretta	%				✓	42,07%	55,15%	55,96%	57,85%	<=	59%	59%	59%	65%	65%	65%									
limite operativo	KPI4 - Impieghi+soff. nette > 5 anni / Totale impieghi+soff. Nette	%				✓	23,80%	24,41%	23,51%	22,83%	<=	27%	26%	26%												
	Rischio di mercato																									
1° livello	Var portafoglio HFT + AFS (3 mesi, 99%)	mln €	✓	✓			11,0				<	20	20	15	23	23	18									
limite operativo	Assorbimento patrimoniale rischio di mercato	mln €				✓	1,6	2,0	2,0	2,0	<=	2,5	2,7	2,8	2,8	3,0	3,1									
limite operativo	Limiti investimenti portafogli di proprietà	mln €/%				✓	rispettati	-	-	-	<	nuovi limiti definiti da policy rischio mercato/delibera OFG														
	Rischio tasso di interesse sul banking book																									
1° livello	Impatto rischio tasso (Capitale interno)/ Fondi propri	%	✓	✓			12,38%	11,17%	10,79%	10,67%	<=	15%	15%	18%	17,5%	17,5%	19,0%	20%	20%	20%						

Come (esempio di comunicazione non chiara: superamento livello obiettivo Rischio tasso)

La riduzione di valore economico calcolata nello scenario di stress (shock parallelo della curva risk free di +/- 200 bps), rapportata al patrimonio di vigilanza della società, eccede il limite deliberato del 18%, attestandosi a 18,65%. La stessa rilevazione al 30 aprile 2015 era pari a 17,58%.

Il superamento del limite di risk appetite è di tipo passivo, cioè determinato da eventi esogeni e non da modifiche nella struttura finanziaria di attività e passività della società. In particolare lo sfioramento è stato causato dal passaggio di due finanziamenti a tasso fisso (per un totale di 60 mln/Eur, scadenza 31 maggio 2017) dalla fascia temporale 2-3 anni a quella 1-2 anni, amplificando lo sbilancio tra attività e passività sulle fasce temporali a medio-lungo termine

- Non viene spiegato perché e come viene calcolata metrica
- Non viene spiegato il potenziale impatto negativo e il possibile vincolo all'esecuzione del piano strategico
- Non viene chiarito se vi siano azioni mitiganti (es. nuove coperture) o se debbano attivarsi i Recovery plan



Il collegamento del RAF al sistema retributivo variabile (1/2)

Il sistema retributivo variabile del personale rilevante deve essere agganciato alle metriche del RAF

La presenza contemporanea di diverse aree di rischio, richiede che per ciascuna venga definito un livello di ponderazione coerente con il business model societario (per i CEO) e la missione strategica specifica della direzione/area al quale il sistema verrà applicato

Ponderazione per area di rischio

- ❑ Il sistema incentivante prevede per ciascuna area di rischio l'applicazione di un fattore di ponderazione il più possibile coerente con i rischi effettivamente generati dal modello di business

Aggiustamento per risultati raggiunti

- ❑ Il sistema incentivante corregge la componente variabile (ponderata) utilizzando fattori di correzione ancorati alle soglie di Risk appetite e Risk tolerance
- ❑ I fattori di correzione sono sempre i medesimi e vanno da zero ad una correzione massima (ponderata)
- ❑ Ai fini del sistema incentivante non vengono considerate tutte le variabili dei RAF ma solo le più significative

Il sistema incentivante prevede per ciascuna area di rischio l'applicazione di un fattore di ponderazione il più possibile coerente con i rischi effettivamente generati dal modello di business

Società/Area	Aree di Rischio									
	Adeguatezza Patrimoniale	Rischio di Credito	Rischio di Mercato	Rischio di Liquidità/ALM	Rischio Operativo	Rischio di Concentrazione	Rischio di Tasso	Rischio Reputazionale	Rischio Strategico	TOTALE
Capogruppo	30%	25%	15%	5%	10%		5%		10%	100%
Banca A	25%	25%	5%	5%	15%	5%	5%	5%	10%	100%
Banca B	25%	15%	10%		15%	5%	5%	15%	10%	100%
.....	30%	25%		10%	10%	5%	5%	5%	10%	100%
IT					100%					100%
Rete		25%			40%			20%	15%	100%
Negoziazione					100%					100%
Private Banking					50%			50%		100%
Crediti		60%		5%	20%	15%				100%
Raccolta				40%	30%			15%	15%	100%
Finanza			40%	20%	25%				15%	100%

Illustrativo