

# UNIONE BANCARIA E BASILEA 3 “RISK & SUPERVISION 2015”

SESSIONE PARALLELA I  
GOVERNANCE E CONTROLLI



ABI

ABI EVENTI

In collaborazione con

di

Media Partner  
BANCAFORTE  
BANCARIA

## “Vigilanza Unica, strategie aziendali e ruolo del CRO”

**Carlo Palego**

Chief Risk Officer

Direzione Rischi - Gruppo Banco Popolare

Roma – 24 Giugno 2015

# La crisi finanziaria iniziata a metà 2007 aveva già spinto molte banche ad accrescere il peso e le prerogative delle funzioni di controllo dei rischi (controlli di secondo livello)

## Un CRO che pensa e agisce strategicamente può rappresentare un fattore di successo

Le forze di mercato hanno spinto per il cambiamento... ..con il risultato di un nuovo e più sfidante ruolo per la funzione di controllo rischi

### I contesto economico e di mercato particolarmente sfavorevole

- Tassi d'interesse di mercato a livelli minimali
- Premi al rischio (spread) molto alti
- Difficoltà di accesso ai mercati wholesale dei fondi liquidi

### I cambiamenti nella disciplina prudenziale (tutti in senso marcatamente conservativo)

- L'asticella prudenziale è stata alzata con riferimento a requisiti di capitale, liquidità, qualità degli attivi
- Accresciuto focus su aspetti di compliance, trattamento della clientela e consumer protection

### NE SONO NEL TEMPO CONSEGUITI:

#### Più forte scrutinio dei portatori di interesse sui processi di asunzione e gestione dei rischi di un'azienda bancaria

- Regulators
- Investors
- Rating agencies
- Media and customers

#### Maggiori difficoltà dei tradizionali schemi di risk management quanto a capacità di predire e mitigare gli effetti della crisi

#### Ma soprattutto:

#### PRESSIONI SULLA REDDITIVITA'

#### SCARSITA' DEI FATTORI PRODUTTIVI

#### "CAPITALE" E

#### "LIQUIDITA'"



### "Un posto a tavola più importante riservato al CRO"

- Regulators e stakeholders richiedono che il CRO abbia voce in capitolo nei centri decisionali di più alto livello
- Il CRO deve avere un legame diretto (di supporto / advisory) con il Board Risk Committee e con gli Organi con funzione di supervisione strategica, di gestione e di controllo (CdA, Consiglio di Gestione, Consiglio di Sorveglianza)

### In generale si richiede che il CRO sempre più promuova una "istitution-wide risk culture" attraverso:

- ruolo maggiormente forward-looking e proattivo (anche di advisory eventualmente) con *core competencies* nelle materie del *risk management* (sia *financial* che *operational*) e del *legal/compliance*,
- determinazione del *risk appetite framework* e contributo all'ottimizzazione del rischio-rendimento (*capital allocation, EVA, RAPM*)
- stretto legame con area CFO per realizzare un approccio integrato alla gestione delle risorse finanziarie
- sistemi di remunerazione del personale che riflettano lo stato del rischio.
- condizioni di prezzo che riflettano lo stato del rischio
- Centralità degli esercizi di stress non solo per finalità di risk management ma anche in chiave strategica

# Normativa di Vigilanza

L'evoluzione recente della normativa di Vigilanza nazionale e (soprattutto) internazionale (SSM – EBA) attribuisce rilevanza centrale alla figura del CRO, in articolare nella sua interrelazione con le funzioni incaricate della pianificazione strategica e del *capital / liquidity planning*, ponendo ulteriore enfasi sulle istanze di ciò che qui abbiamo definito come *“institution-wide risk culture”*

Luglio 2013



**15° Agg.to Circolare 263/06 Banca d'Italia**

**Bank Recovery And Resolution Directive**

Maggio 2014



Novembre 2014



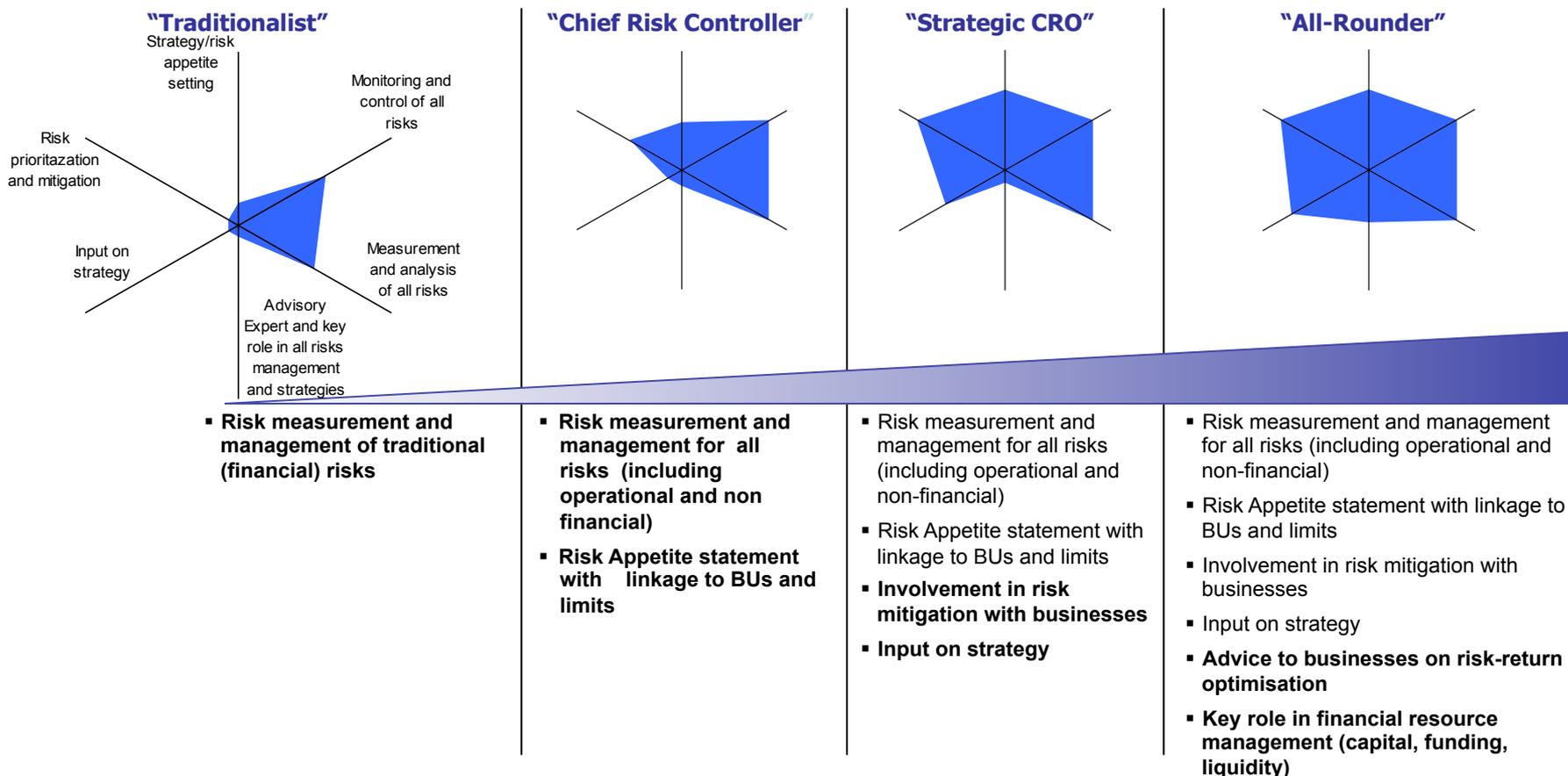
**European Central Bank – Guide to banking supervision**

Dicembre 2014



**EBA – Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) –**

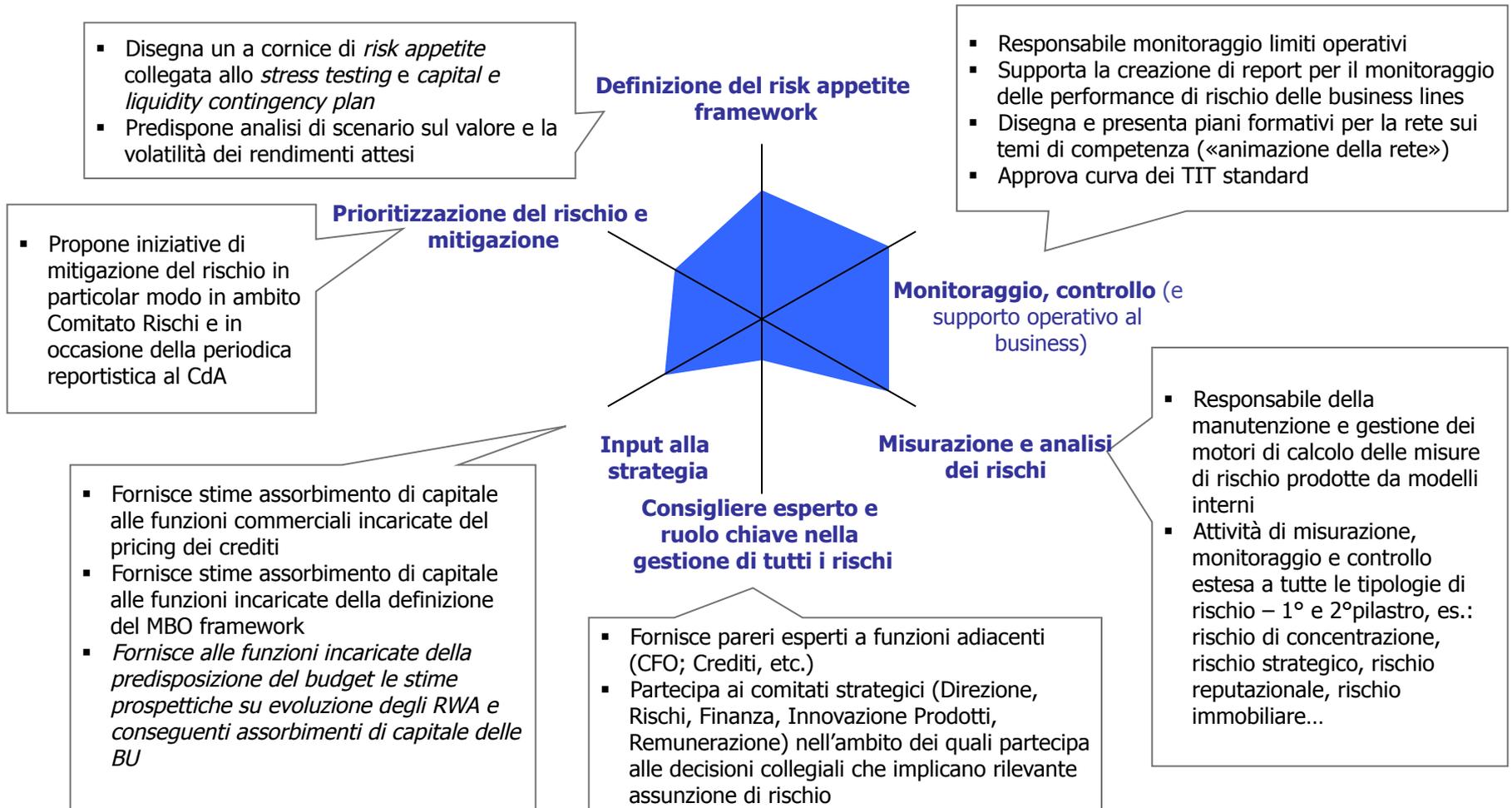
## Transizione da compiti di risk measurement e control a un ruolo maggiormente strategico



Questa transizione ha evidentemente implicazioni per l’organizzazione, la dotazione di risorse umane e tecniche necessarie a supportare il CRO nel suo più ampio e penetrante ruolo

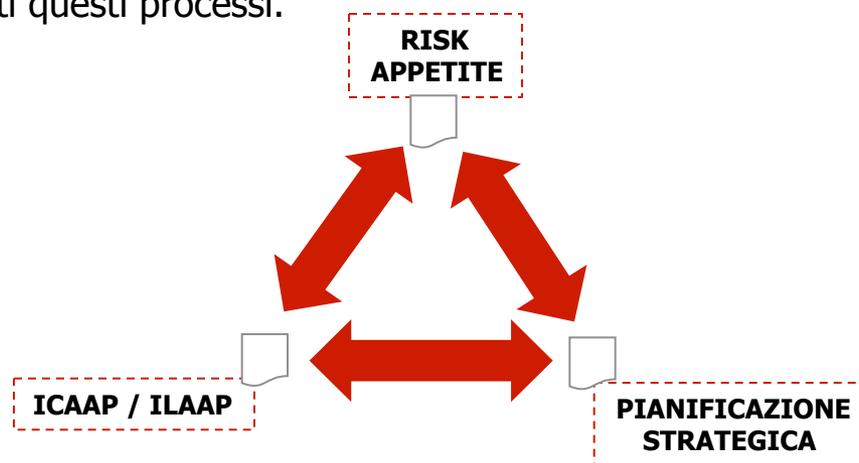
# Il CRO di un gruppo bancario in Italia

## Dove si colloca?



## Coerenza delle scelte strategiche in materia di rischio-rendimento

- Affinché dunque Il RAF possa adempiere al meglio a queste finalità, è **necessario** che esso si svolga parallelamente e in maniera del tutto coerente ed integrata con il processo di definizione degli obiettivi strategici e di budget aziendali e sia condotto con modalità tali da assicurare **piena coerenza tra appetito al rischio della Banca, piano strategico / budget, processi ICAAP e ILAAP**, nell'ambito di un rapporto di reciprocità (secondo cioè un meccanismo di *feedback* bilaterale), che deve legare tra loro gli *output* di tutti questi processi.



- Al fine di assicurare questa essenziale caratteristica di coerenza fra i tre processi strategici sopra menzionati, sono condizioni assolutamente necessarie:
  - il costante coinvolgimento degli organismi di vertice aziendale (**OG, OSS**);
  - la stretta integrazione fra area CRO (in particolare il **Risk Management**) e area CFO (e in particolare – nell'ambito di quest'ultima - la **Pianificazione Strategica**).

La definizione del sistema dei massimali di rischio ha come premessa fondamentale la definizione della propensione al rischio della banca (Risk Appetite).

In relazione agli obiettivi strategici da perseguire nell'assunzione e gestione dei rischi (stabilità, continuità, ridotta variabilità dei risultati, ecc...), occorre definire la quota di capitale indisponibile per i rischi (capital buffer prudenziale).



**Riserva Strategica:** capitale non allocabile all'assunzione dei rischi, finalizzato a perseguire gli obiettivi di:

- potenziamento patrimoniale (post crisi)
- flessibilità gestionale (margin di manovra)
- opportunità strategiche (acquisizioni)
- continuità aziendale (oltre i 12 mesi)
- copertura del rischio modello



**Capitale a fronte degli stress severi:** capitale da destinare alla copertura degli effetti, in termini di aumento dei rischi, derivanti dal potenziale intensificarsi del deterioramento relativo al quadro macro-economico

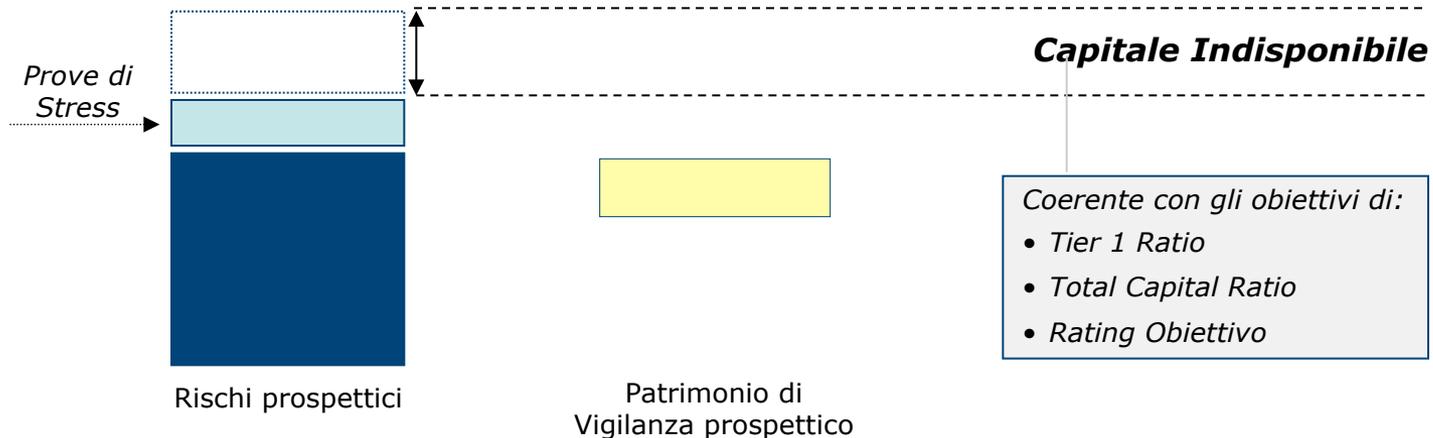
**NB** In relazione alla specifica natura e mission del Gruppo la propensione al rischio rappresenta un "valore aziendale" avente carattere di continuità e di stabilità, che non può quindi essere caratterizzato da condizioni di elevata variabilità, ad es. per effetto dell'evolvere delle condizioni dei mercati finanziari e creditizi.

I rischi prospettici sono misurati incorporando anche gli effetti di **scenari macro economici di stress**, che impattano sia sulla composizione dei portafogli che sull'evoluzione dei fattori di rischio.

I rischi prospettici sono poi confrontati con i mezzi patrimoniali disponibili al fine di quantificare l'adeguatezza patrimoniale (capitale superiore ai rischi).

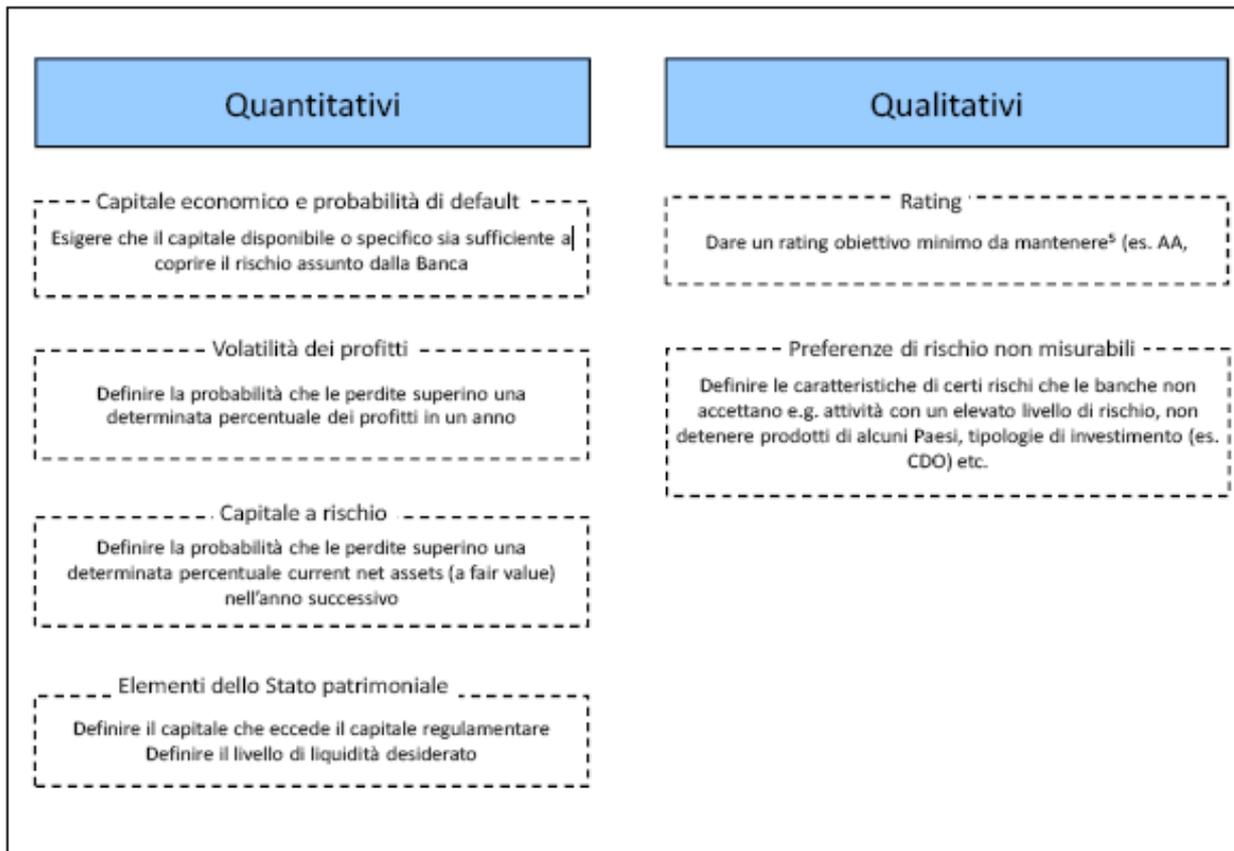
Il surplus di capitale è da detenersi stabilmente a copertura dei fabbisogni addizionali di patrimonio in ottica strategica, in modo che il Gruppo disponga di un patrimonio adeguato in una **prospettiva di continuità gestionale di lungo periodo**.

**Tale misura rappresenta una forma di quantificazione della propensione al rischio del gruppo e diventa una grandezza di riferimento nei processi di pianificazione strategica dei rischi e del capitale.**



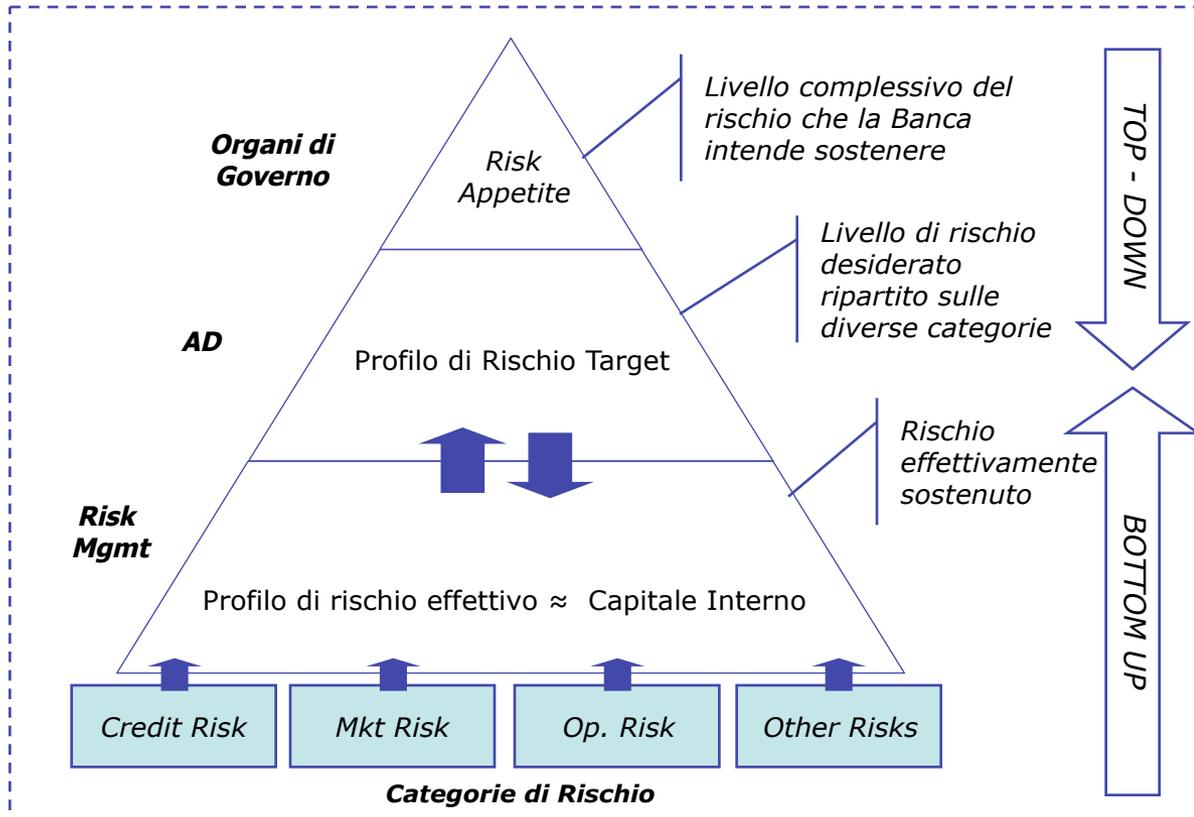
# Definizione del Risk Appetite

## Indicatori quantitativi e qualitativi per la definizione del Risk Appetite (industry practice)



## - Propensione al rischio e profilo di rischio -

### Note



- La propensione al rischio, espressa dal CdA in termini prevalentemente qualitativi, dovrà tradursi in un profilo di rischio target quantitativo
- Il profilo di rischio target andrà confrontato nel continuo con il profilo di rischio effettivo, assimilabile al Capitale Interno
- Attraverso il processo ICAAP pertanto gli intermediari valutano e monitorano (nel continuo) l'adeguatezza del patrimonio rispetto al profilo di rischio effettivo sopportato

## Appetito al rischio e analisi rischio-rendimento: il RAF

Profili o  
ambiti  
rilevanti

- Gli ambiti (es.: Adeguatezza Patrimoniale, Liquidità, Leva Finanziaria, Risk Adjusted Performance,...) con riferimento ai quali sono definite le soglie del *Risk Appetite Framework*.

Indicatori  
rilevanti

- Le grandezze – in gran parte quozienti ovvero valori assoluti – in termini delle quali sono definite le soglie RAF. Si dividono in indicatori primari, complementari e operativi (cfr, infra).

Soglie Risk  
Appetite  
Framework

- **Obiettivi di rischio:** i livelli degli indicatori rilevanti che la banca intende assumere in un certo periodo di riferimento (arco-piano e/o periodo di riferimento del budget), nell'arco del quale essa persegue i propri obiettivi strategici
- **Soglie di tolleranza (*risk tolerance*):** definiscono (per ciascun indicatore primario) il cosiddetto **rischio massimo assumibile**, dati fra l'altro:
  1. il contesto esterno: è necessario svolgere analisi del mercato di riferimento, in particolare sotto condizioni di stress, nonché tenere conto di eventuali interventi di vigilanza (es.: *capital decision*);
  2. le strategie perseguite (ci si riferisce in particolare alla *mission* aziendale ed alle strategie che in coerenza con quest'ultima vengono intraprese) e le preferenze in termini di rischio/ rendimento del *management body*;
  3. la disponibilità di risorse finanziarie, umane e tecniche.
- **Capacità "fisica" di (assumere) rischio (soglie di *risk capacity*):** anche in questo caso sono definite (per ciascun indicatore primario) le soglie di rischio massimo assumibile, ma non vi sono spazi di soggettività: queste soglie sono fissate in relazione alla disponibilità di mezzi da regole (cosiddette regole prudenziali di primo pilastro - capitale e liquidità minimi-)oltre che dal *compliance framework*)

## Appetito al rischio e analisi rischio-rendimento: il RAF

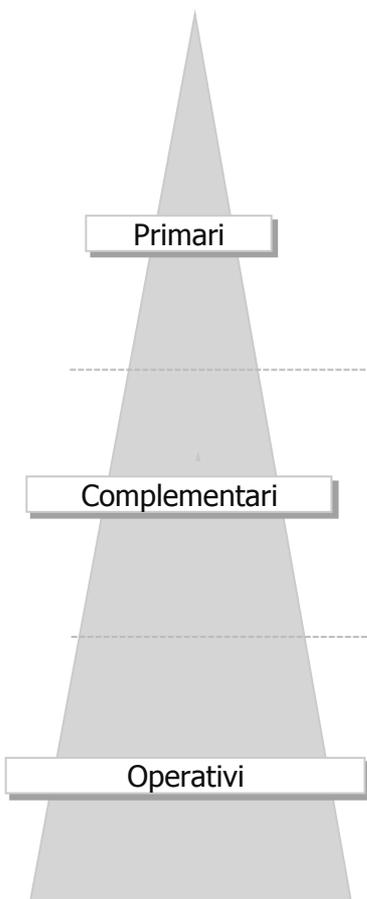
- Pur essendo stati introdotti significativi elementi di novità in tema di massimali di rischio (si veda ad esempio ad esempio il sistema delle soglie di *risk tolerance* e *risk capacity*), la vera **innovazione** introdotta dalla normativa di vigilanza in materia di **RAF** sta nell'introduzione del concetto di "**obiettivo di rischio**".
- A fronte di questa novità nei piani strategici (e nei correlati piani annuali di *budget*) si devono individuare non solo **obiettivi** in termini di **dinamica dei volumi e dei flussi di ricavo** (cosiddette opportunità), ma anche obiettivi in termini di **livello dei rischi** (previo *mapping* dei rischi che a queste opportunità si associano) che nel periodo di riferimento la Banca intende **assumere**.
- Rispetto a questi rischi e - in particolare – rispetto all'intensità con cui essi verranno assunti in arco-piano o nell'anno di riferimento del budget, i **vertici aziendali debbono esprimersi** (evidentemente con il supporto delle Aree CRO e CFO), mediante la definizione di un coerente quadro di *Risk Appetite* (il cosiddetto *Risk Appetite Framework* appunto). In particolare è attraverso la definizione del **RAF** che il CdA / OSS di una Banca si esprime formalmente in ordine al cruciale **trade off rischio-rendimento** e segnatamente in ordine a dove, lungo questo cruciale *trade off*, posizionare la Banca stessa.
- Il RAF è lo strumento principe che guida in questa fondamentale scelta l'organismo con funzione di supervisione strategica di un'azienda bancaria e in questa sua funzione il RAF – ove correttamente definito e adeguatamente monitorato - assicura quella sana, prudente e consapevole attività di assunzione / gestione dei rischi, che è poi l'obiettivo ultimo della disciplina di vigilanza prudenziale.

# La proposta di RAF (1 di 6)

## Natura e descrizione degli indicatori

## Limiti

## Applicazione



**Set di indicatori che devono coprire almeno gli ambiti di riferimento stabiliti dalla normativa di vigilanza:**

- **Adeguatezza patrimoniale** (attraverso misure espressive del Capitale a rischio, es.: Cap. economico)
- **Liquidità e Leva finanziaria**

Devono rispettare caratteristiche di chiarezza e sintesi al fine di rendere il CdA perfettamente consapevole dei livelli di rischio che è disposto ad assumere *(previsto specifico processo di escalation)*

All'interno del set complessivo sono presenti degli indicatori sui quali il CdA è chiamato ad indicare livelli obiettivo ex-ante (Appetite) e che vincolano i processi di pianificazione.

Risk Appetite  
Risk Tolerance  
Risk Capacity

+

Trigger

	GRUPPO	LE's	BU's
	✓	✓	
	✓	✓	
	✓	✓	✓

**Set di indicatori rappresentativi delle principali variabili sottostanti la costruzione/determinazione degli indicatori primari *(previsto specifico processo di escalation)*.**

Devono essere in grado, qualora si presentino fattispecie di superamento dei trigger stabiliti, di intercettare fenomeni che possono impattare sui livelli degli indicatori primari.

Devono rispettare caratteristiche che permettano il monitoraggio/la misurabilità dei fenomeni considerati.

Trigger

**Set di indicatori rappresentativi delle principali dinamiche operative connesse con i relativi indicatori complementari e/o primari.**

Devono essere in grado, qualora si presentino fattispecie di superamento dei trigger stabiliti, di intercettare fenomeni che possono generare impatto sui livelli degli indicatori di livello superiore.

Devono rispettare caratteristiche che permettano il monitoraggio/la misurabilità dei fenomeni considerati.

Il sistema dei limiti operativi è parte costituente del set degli indicatori operativi.

Trigger

Solo per indicatori regolamentari (es: limite Grandi Rischi)

Declinati a valle dei processi di Pianificazione Strategica (Piano Industriale)

Declinati a valle dei processi di Pianificazione Operativa (Budget)

# La proposta di RAF (2 di 6)

## Indicatori Adeguatezza Patrimoniale di 1°Pilastro

	INDICATORE RAF (mln€)	Risk Profile 30.06.2014	Risk Profile 30.09.2014	Risk Profile 31.12.2014	Risk Profile 31.03.2015	Obiettivi di Rischio	Risk Trigger	Risk Tolerance	Risk Capacity	Budget
PRIMARI	CET 1 ratio (phased in)									
	Tier 1 ratio (Phased in)									
	Total Capital Ratio (phased in)									
COMPLEMENTARI	CET 1 Capital (Phased in)									
	Tier 1 Capital (Phased in)									
	Regulatory Capital (Phased in)									
	Totale RWA									
	RWA Credito e Controparte									
	RWA Mercato									
	RWA Operativo									
OPERATIVI	Ammontare Riserva AFS									
	Shortfall Basilea 2 (PA – Rettifiche Contabili)									
	Perdita Attesa su portafoglio crediti									
	Perdite Operative Massime per cluster di eventi di natura operativa /Event type - Risorse Umane									
	Perdite Operative Massime per cluster di eventi di natura operativa /Event type -Prassi, Processi, Fattori esterni									
	Perdite Operative Massime per cluster di eventi di natura operativa /Event type - Sistemi									

## La proposta di RAF (3 di 6)

### Indicatori Adeguatezza Patrimoniale di 2°Pilastro

	INDICATORE RAF (mln€)	Risk Profile 30.06.2014	Risk Profile 30.09.2014	Risk Profile 31.12.2014	Risk Profile 31.03.2015	Obiettivi di Rischio	Risk Trigger	Risk Tolerance	Risk Capacity	Budget
PRIMARI	Esposizione complessiva ai Rischi (CIC)									
	Capitale Economico a fronte del Rischio di Credito e Concentrazione									
COMPLEMENTARI	Capitale Economico a fronte del Rischio di Controparte									
	Capitale Economico a fronte del Rischio di Mercato – Trading Book									
	Capitale Economico a fronte del Rischio di Mercato – Banking Book									
	Capitale Economico a fronte del Rischio di Tasso sul Banking Book									
	Spread Var + IRC Default per titoli obbligazionari AFS									
OPERATIVI	Spread Var + IRC Default per titoli obbligazionari HTM									
	VaR portafoglio di Trading – Banco Popolare									
	VaR portafoglio di Trading – Banca Aletti									
	Sensitivity su BB (Minor valore attuale/Patrimonio di Vigilanza)									
	Sensitivity su BB (Minor margine di interesse/margine interesse inerziale)									

## La proposta di RAF (4 di 6)

### Indicatori Liquidità e Leva Finanziaria

	INDICATORE RAF (mln€)	Risk Profile 30.06.2014	Risk Profile 30.09.2014	Risk Profile 31.12.2014	Risk Profile 31.03.2015	Obiettivi di Rischio	Risk Trigger	Risk Tolerance	Risk Capacity	Budget
PRIMARI	Leverage Ratio									
	LCR									
	NSFR									
	Survival Period									
COMPLEMENTARI	Saldo cumulato di liquidità operativa (fino a 14 gg)									
	Saldo cumulato di liquidità operativa (fino a 1 mese)									
	Saldo cumulato di liquidità operativa (fino a 3 mesi)									
	Quick Ratio 1 mese									
	Quick Ratio 3 mesi									
OPERATIVI	Loan to deposit ratio									
	Saldo cumulato di liquidità operativa (fino a 6 mesi)									
	Saldo cumulato di liquidità operativa (fino a 1 anno)									
	Indice di concentrazione prime 50 controparti (gruppi di rischio)									
	Rapporto raccolta wholesale / raccolta totale di Gruppo									

## La proposta di RAF (5 di 6)

### Indicatori di Performance e Redditività Risk Adj

	INDICATORE RAF (mln€)	Risk Profile 30.06.2014	Risk Profile 30.09.2014	Risk Profile 31.12.2014	Risk Profile 31.03.2015	Obiettivi di Rischio	Risk Trigger	Risk Tolerance	Risk Capacity	Budget
PRIMARI	Return on Average Equity									
	Return on Average Tangible Equity									
	Coverage ratio NPLs (%)									
	Coverage ratio NPLs (%) (incluso Perdite Anticipate)									
	Costo credito (bps)									
COMPLEMENTARI	Cost / Income ratio (con PPA)									
	Cost / Income ratio (senza PPA)									
	Oneri operativi per FTE medi (€ '000)									
OPERATIVI	Ammontare rettifiche di valore su crediti - Generica									
	Ammontare rettifiche di valore su crediti - Analitica									
	Delinquency Rate (%)									

## La proposta di RAF (6 di 6)

### Indicatori qualitativi di compliance risk

	INDICATORE RAF (mln€)	Risk Profile 31.03.2014	Risk Profile 30.06.2014	Risk Profile 30.09.2014	Risk Profile 31.12.2014	Obiettivi di Rischio	Risk Trigger	Risk Tolerance	Risk Capacity	Budget
PRIMARI	Indice Sintetico di Compliance (complessivo) (14 normative interessate)									
	Indice Sintetico di Compliance (Anti-Money Laundering)									
COMPLEMENTARI	Indice Sintetico di Compliance (Trasparenza)									
	Indice Sintetico di Compliance (MIFID e UCITS IV)									
	Indice Sintetico di Compliance (Usura)									

## Monitoraggio periodico

- Con cadenza almeno trimestrale i vertici di Capogruppo (l'OSS e il Comitato CI - di emanazione consiliare – il Comitato Rischi - management – l'Alta Direzione - AD e DG - ) sono oggetto di reporting in merito ad andamento indicatori RAF (primari complementari e operativi), in rapporto alle soglie definite.
- Incaricati della predisposizione del Reporting RAF sono **Risk Management** (area CRO) e **Pianificazione Strategica** (area CFO)
- Il reporting periodico rappresenta un ulteriore importante momento di integrazione fra Pianificazione (area CFO) e Risk Management (area CRO)

## Meccanismi di *escalation* in caso di supero soglie critiche

- Cosa succede quando soglie RAF sono superate (al rialzo o al ribasso a seconda degli indicatori)?
  1. Finché gli indicatori stanno nell'intervallo **obiettivo – trigger** si ritiene che essi siano in aree compatibili con gli obiettivi aziendali : **nessuna escalation prevista**
  2. Se un **trigger** è superato: **escalation** verso **CdA Capogruppo** in caso di indicatori primari (sempre) e complementari (se riferiti all'intero gruppo o a uno dei rischi identificati come di particolare rilevanza stante la *mission* e la connessa operatività tipica del Gruppo. Segnatamente: **Credito, Mercato Banking Book, Tasso Interesse Banking Book, Liquidità**); **escalation** verso **Alta Direzione (AD, DG)** negli altri casi
  3. Se una **tolerance threshold** (solo indicatori primari) è superata, **escalation** verso **CdA Capogruppo**