

# L'evoluzione del Risk Management in uno scenario in trasformazione

---

## L'esperienza ChiantiBanca Credito Cooperativo

**Alessandro Barbato**, Responsabile Risk Management

**Basilea 3 - Risk & Supervision 2014**

14° evento annuale ABI sul Risk Management, il capitale e la vigilanza europea – Roma, 17 giugno 2014

- Le filiali come luogo fisico devono essere riconfigurate

- Crescente impulso alla razionalizzazione dei costi

- Le condizioni di economicità sono peggiorate

- Margini netti
- Commissioni unitarie
- ...

## Crisi finanziaria



- Nuova enfasi sulla gestione ed il controllo del rischio di liquidità

- Crescente volatilità e maggiore reattività dei mercati ai mutamenti di contesto

- I modelli organizzativi e distributivi tradizionali delle banche retail sotto pressione

## Tecnologia



- Progressiva disgiunzione tra il banking, inteso come processo, e la Banca (intesa come unica organizzazione che si occupa di banking)

- Spinta verso la componente di core capital

## Regulators



- Introduzione di misure per ridurre la «pro-ciclicità»
- Rafforzamento dei processi di governance/gestione dei rischi

## Altri cambiamenti



- Il controllo della relazione sta passando dalla Banca al cliente

- L'entrata a regime di **Basilea 3** è prevista per il **2019**...

## Basilea 3 - Fasi di applicazione

(tutte le fasi decorrono dal 1° gennaio)



Fasi	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Indice di leva (leverage ratio)	Sperimentazione 1° gennaio 2013 – 1° gennaio 2017		Informativa dal 1° gennaio 2015		Migrazione al primo pilastro		
Requisito minimo per il common equity	3,5%	4,0%	4,5%		4,5%		
Buffer di conservazione del capitale				0,625%	1,25%	1,875%	2,5%
Requisito minimo per il common equity più buffer di conservazione del capitale	3,5%	4,0%	4,5%	5,125%	5,75%	6,375%	7,0%
Applicazione delle deduzioni dal CET1*		20%	40%	60%	80%	100%	100%
Requisito minimo per il patrimonio di base (Tier 1)	4,5%	5,5%	6,0%		6,0%		
Requisito minimo per il patrimonio totale		8,0%		8,0%			8,0%
Requisito minimo per il patrimonio totale più buffer di conservazione del capitale		8,0%	8,625%	9,25%	9,875%	10,5%	
Strumenti di capitale non più computabili nei non-core Tier 1 o nel Tier 2	Esclusione su un arco di 10 anni con inizio dal 2013						
Liquidity coverage ratio – requisito minimo			60%	70%	80%	90%	100%
Net stable funding ratio						Introduzione requisito minimo	

\* Compresi gli importi eccedenti il limite per le attività per imposte anticipate (DTA), i diritti relativi al servicing dei mutui ipotecari (MSR) e gli investimenti in istituzioni finanziarie.  
 -- periodi di transizione

- Verso l'**Unione Bancaria Europea**...
- Quali saranno gli esiti dell'**AQR**?
- **Rischio di liquidità**: le misure non convenzionali della BCE sono di natura **temporanea**
- Entrata in vigore di **nuove normative**
- Nascerà in Italia una **bad bank**?
- In Italia l'**85%** delle **operazioni** si salda in **contanti** (in Europa solamente il 35%)
- L'Italia è al **49°** posto tra i paesi evoluti nel mondo per **competitività**
- .....

## ...e con specifico riferimento al sistema delle Banche di Credito Cooperativo

- Necessarie **ristrutturazioni operative ed istituzionali**, in parte già in atto, anche attraverso l'impiego intensivo della tecnologia ed il raggiungimento di maggiori dimensioni medie

ChiantiBanca Credito Cooperativo nasce il 7 giugno 2010 dalla fusione per unione tra Banca del Chianti Fiorentino Credito Cooperativo e Banca Monteriggioni Credito Cooperativo

31 mag 2014

Raccolta diretta (€M)	1.884
Impieghi (€M)	1.633
Fondi Propri (€M)	219
Dipendenti	280
Soci	12.419
Clienti	66.522
Sportelli	35
CET1	13,8%
Leverage ratio	8,0%

Totale Attivo

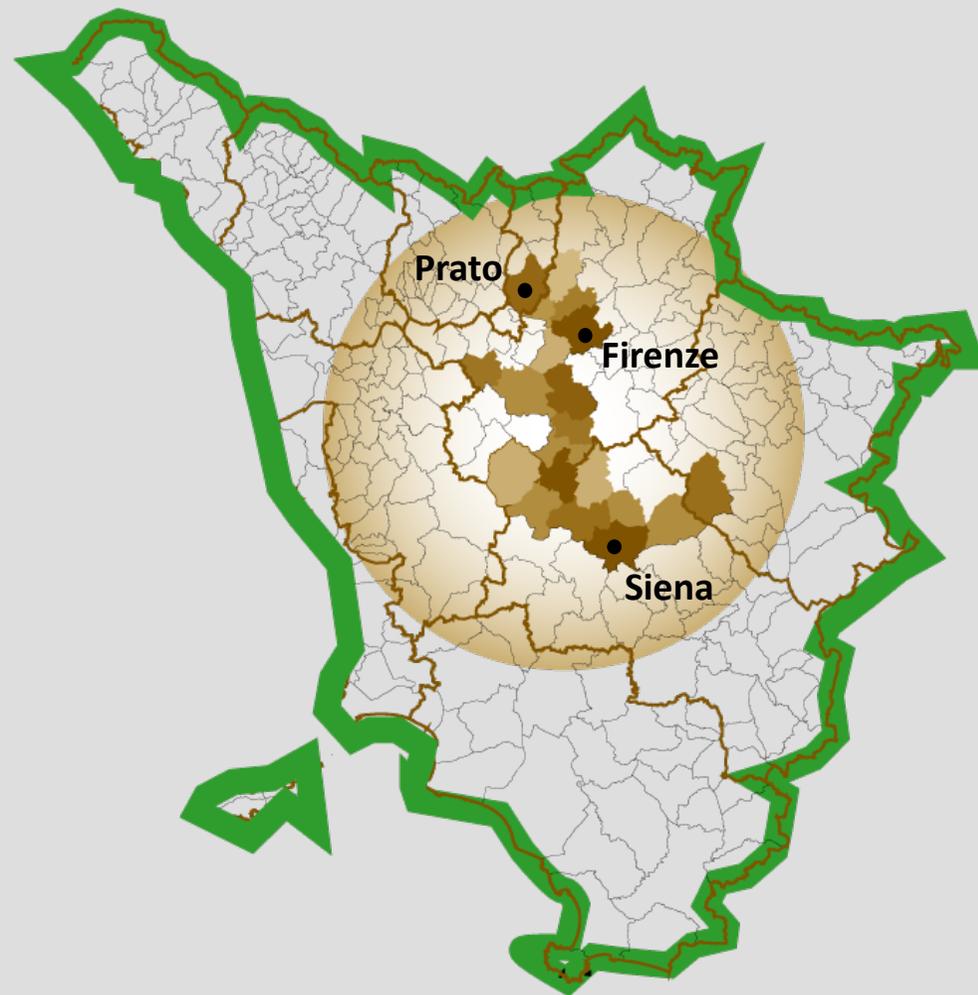
Posizionamento  
in **Toscana**<sup>^</sup>

**1° BCC**

Posizionamento  
in **Italia**

**9° BCC**

## Il Territorio di ChiantiBanca



# L'evoluzione del Risk Management in ChiantiBanca

DA MISURATORE DEL  
RISCHIO ...

... A GESTORE DEL  
RISCHIO

- **Area Controlli**
  - Ispettorato
  - **Controllo andamentale credito**

2006

Funzioni di controllo accorpate in un'unica Area Controlli

- **Area Controlli**
  - Ispettorato
  - Controllo andamentale credito
  - **Risk Controlling**

2007

Introduzione della funzione di Risk Controlling nell'Area Controlli

- **Area Controlli**
  - Compliance & Antiriciclaggio
  - Ispettorato
  - Controllo andamentale credito
  - **Risk Controlling**

2008

Introduzione della funzione di Compliance & Antiriciclaggio nell'Area Controlli

- **Internal Auditing**
- **Compliance & Antiriciclaggio**
- **Risk Management**

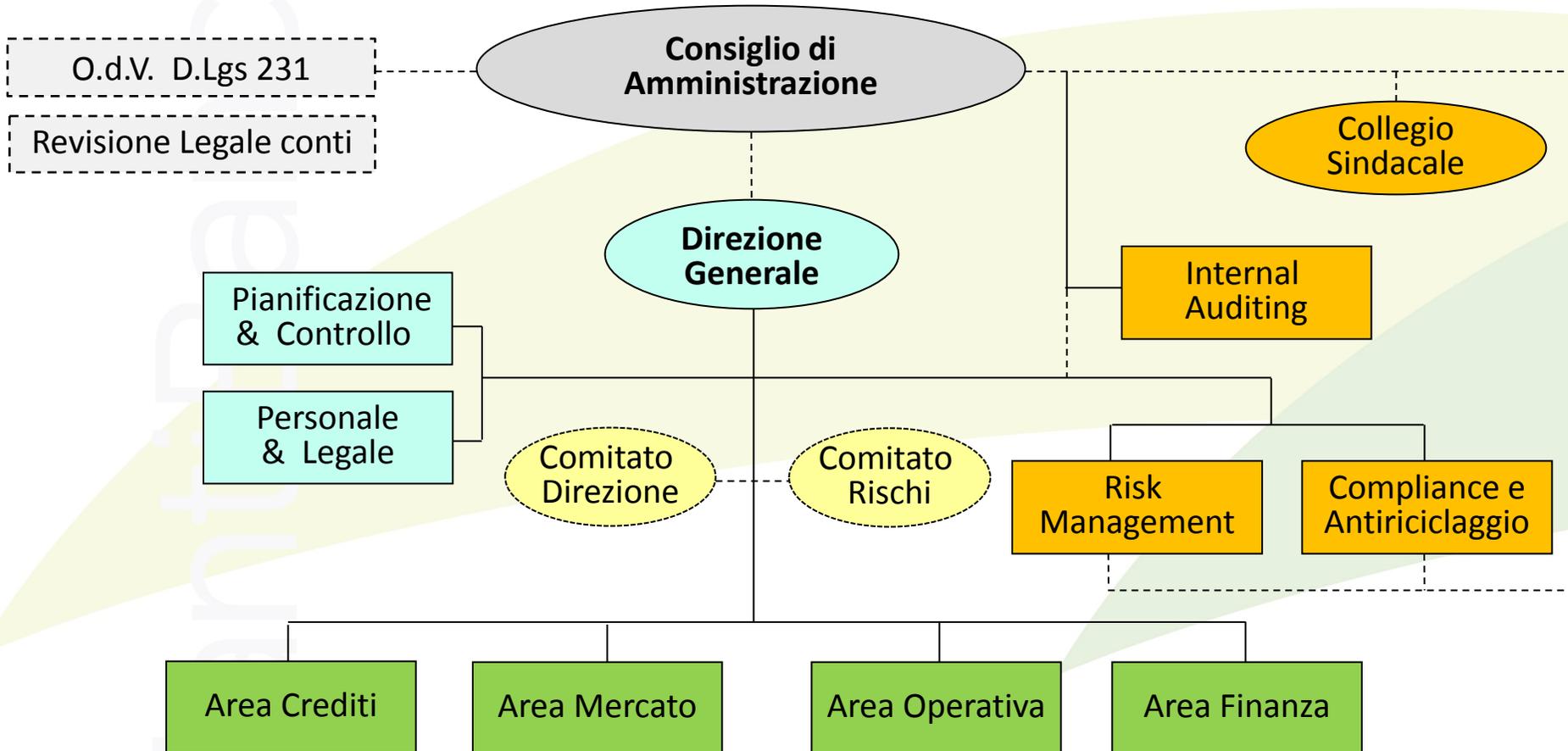
2013

Introduzione della figura del Risk Manager separata dalle altre funzioni di controllo di II e III livello

DA FOCUS SUL RISCHIO  
DI CREDITO ...

... A GESTIONE  
INTEGRATA DEI RISCHI

# Collocamento organizzativo del Risk Management



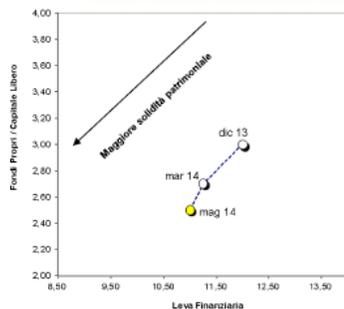
**Un efficace sistema di Risk Management non può prescindere da un pieno coinvolgimento dei vertici aziendali e da un atteggiamento dei responsabili delle linee di business attento in egual misura ai ritorni ed ai rischi (centralità dei controlli di linea)**

- La funzione di Risk Management elabora mensilmente un **Risk Report**, nell'ambito del quale è oggetto di **misurazione e monitoraggio**:
  - l'esposizione della Banca ai diversi profili di rischio
  - il sistema di limiti e delle soglie di alert definiti nelle Policy di gestione dei rischi

(esempi)

**Adeguatezza patrimoniale – leva e capitale libero**

	dic 13	gen 14	feb 14	mar 14	apr 14	mag 14	giu 14	lug 14	ago 14	set 14	ott 14	nov 14	dic 14	2014 ICAAP	dic 13 Sistema Bcc
Leva Finanziaria <sup>(1)</sup>	12,00	11,75	11,50	11,25	11,00	11,00								11,10	10,99
Fondi Propri / Capitale Libero	3,00	2,90	2,80	2,70	2,60	2,50								2,40	2,87
Tier 1 Leverage ratio <sup>(2)</sup>	8,0%	8,1%	8,2%	8,2%	8,3%	8,3%								8,20%	



- Al 31 maggio 2014 l'Attivo della Banca è pari a 11 volte i Fondi Propri, mentre il Tier 1 Leverage ratio è pari all'8,3%. Il rischio di leva finanziaria è costante rispetto al mese di aprile ed in riduzione rispetto al 31 dicembre 2013 per effetto di.....
- Il rapporto tra Fondi Propri e Capitale Libero ammonta nel mese di maggio 2014 a.....
- Come evidenziato dal grafico a sinistra, rispetto al 31 dicembre 2013, il livello di solidità patrimoniale della Banca.....

Fonte: I dati di sistema BCC fanno riferimento alle BCC di maggiori dimensioni tra quelle che utilizzano il sistema ALM di Cassa Centrale Banca

<sup>(1)</sup> La leva finanziaria rappresenta il rapporto tra le attività per cassa e il patrimonio della Banca  
<sup>(2)</sup> Il Tier 1 leverage ratio rappresenta il rapporto tra il Tier 1 e il totale delle attività, incluse quelle fuori bilancio



Risk Management

**Allegato 2: limiti e soglie di alert | Policy rischio di liquidità**



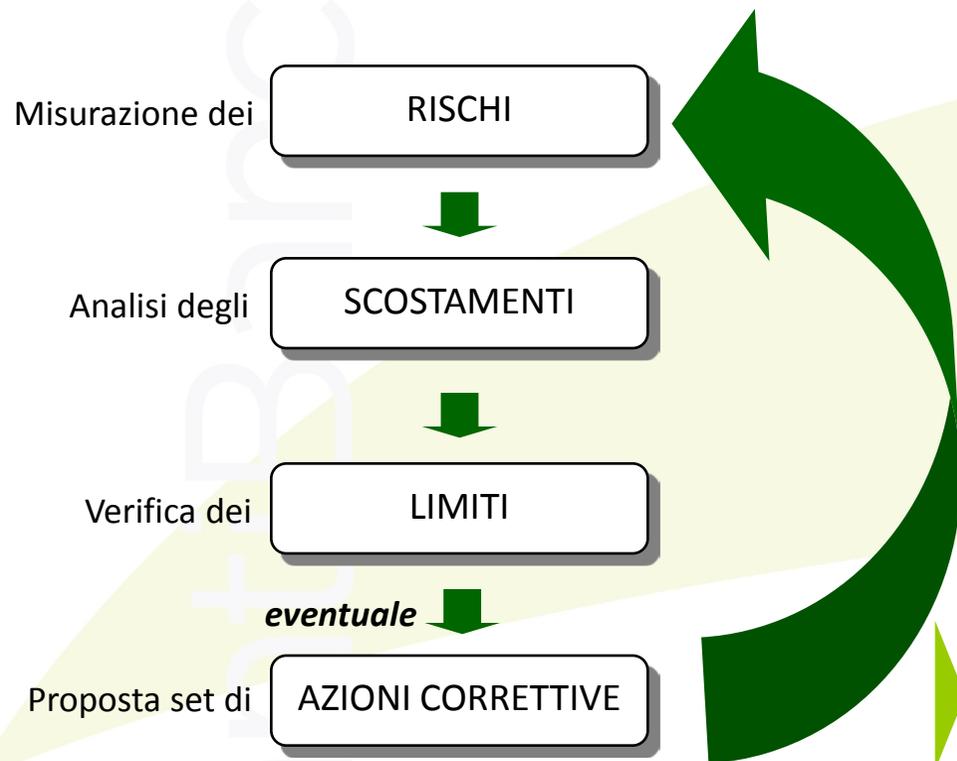
**Indicatori liquidità operativa**

	dic-13	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic-14	Alert	Limite
Posizione cumulata netta Tesoreria a 1 giorno	20%	20%	20%	20%	20%	20%								> 17,5%	> 15%
Posizione cumulata netta Tesoreria a 5 giorni	18%	18%	18%	18%	18%	18%								> 12,5%	> 10%
Liquidity coverage ratio	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00								> 2,5	> 2
Indice di copertura del fabbisogno cumulato	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00								> 3,5	> 3
Rapporto APM di secondo livello disponibili / APM complessive disponibili	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%								< 10%	< 15%
Concentrazione raccolta a vita: posizioni corrispondenti al primo 10% di raccolta a vita	0,030%	0,030%	0,030%	0,030%	0,030%	0,030%								> 0,03%	> 0,025%
Concentrazione raccolta a vita: posizioni corrispondenti al primo 25% di raccolta a vita	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%								> 0,35%	> 0,3%
Concentrazione raccolta a vita: posizioni corrispondenti al primo 50% di raccolta a vita	3,40%	3,40%	3,40%	3,40%	3,40%	3,40%								> 3,00%	> 2,75%
Raccolta diretta relativa ai primi 5 clienti / Totale raccolta a diretta	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%								< 4%	< 5%
Raccolta diretta relativa ai primi 10 clienti / Totale raccolta a diretta	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%								< 6%	< 7%
Raccolta diretta relativa ai primi 50 clienti / Totale raccolta a diretta	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%								< 11%	< 12%
Quota percentuale dei prestiti obbligazionari scadenti nei prossimi 12 mesi	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%								< 35%	> 40%
Grado di concentrazione temporale della raccolta obbligazionaria in scadenza	29,0%	26,0%	32,0%	33,0%	29,0%	29,0%								< 26%	< 30%
L.CR stretto - scenario di crisi specifica	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00								> 1,5	> 1,25
L.CR stretto - scenario di crisi sistemica	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90								> 1,5	> 1,25
L.CR stretto - scenario di crisi Basilea 3	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65								> 1,3	> 1,1

Risk Management



Nota: i dati ed i trend esposti sono a titolo esemplificativo



**Executive summary: verifica limiti definiti nelle Policy**

ChiantiBanca

Policy rischio di credito

- **Capitale libero / Patrimonio di Vigilanza**
  - Al 30 giugno 2013 l'indicatore presenta un valore pari al xx%, risultando al di sotto della soglia di tolleranza pari al xx%. La riduzione del capitale libero, da xx Mln/€ di maggio a xx Mln/€ di giugno è stata la conseguenza della riduzione del Patrimonio di Vigilanza (-xx Mln/€ rispetto a maggio, a sua volta generata dalla riduzione della riserva da valutazione attività AFS, conseguente alle tensioni che nel mese di giugno hanno registrato i Titoli dello Stato italiano) e della crescita dell'assorbimento patrimoniale a fronte del rischio di credito (+xx Mln/€ rispetto a maggio, per effetto prevalentemente [...]). I due effetti appena citati risultano parzialmente attenuati dalla riduzione dell'assorbimento patrimoniale a fronte del rischio di tasso di interesse, che ammonta a fine giugno a xx Mln/€, in riduzione rispetto ai xx Mln/€ di fine maggio. Per riportare l'indicatore «Capitale libero / Patrimonio di Vigilanza» all'interno del limite, tra le azioni possibili, *ceteris paribus*, si evidenzia:
    - la riduzione di xx Mln/€ delle esposizioni in BTP con durata residua maggiore di 20 anni oppure la copertura (mediante strumenti derivati) degli stessi titoli;
    - la riduzione di xx Mln/€ delle esposizioni in BTP con durata residua compresa tra 10 e 20 anni oppure la copertura (mediante strumenti derivati) degli stessi titoli;
    - l'emissione/collocamento di un'obbligazione a tasso fisso pari a xx Mln/€ con durata residua compresa tra 7 e 10 anni;
    - la crescita del Patrimonio di Vigilanza (e di conseguenza del capitale libero) pari a xx Mln/€ (ad esempio attuabile mediante un'emissione subordinata);
    - la riduzione degli impieghi verso clientela pari a xx Mln/€ (si evidenzia al riguardo che a fine giugno verranno rimborsate quote capitale di mutui in regolare ammortamento per xx Mln/€)

Risk Management

BCC CREDITO COOPERATIVO

4

(esempio)

- Un sistema di reporting **tempestivo, snello, semplice ed efficace** permette di:
  - misurare **con dati di facile lettura** l'esposizione ai rischi della Banca
  - **orientare la gestione** della Banca **in un'ottica di lungo periodo**, stimolando la costruzione di un vantaggio competitivo, anche a difesa dei risultati finanziari di breve periodo

- Misurare i rischi è un processo complesso. In ChiantiBanca importanti sforzi sono orientati alla **minimizzazione del «rischio-modello»**

## Valutazioni qualitative

- Le stime quantitative sono **integrate** con approcci di natura **qualitativa**

## Misure alternative di rischio

- L'utilizzo congiunto di misure alternative di rischio rende possibile inquadrare lo **stesso fenomeno da angolazioni potenzialmente diverse** (ad es. 3 modelli di quantificazione della sensitivity – rischio di tasso – ...)

## Stress testing

- Gli stress test sottopongono a **prova di resistenza le ipotesi dei modelli** (es. stress test mensile su liquidity coverage ratio in tre diversi scenari, ...)

## Backtesting

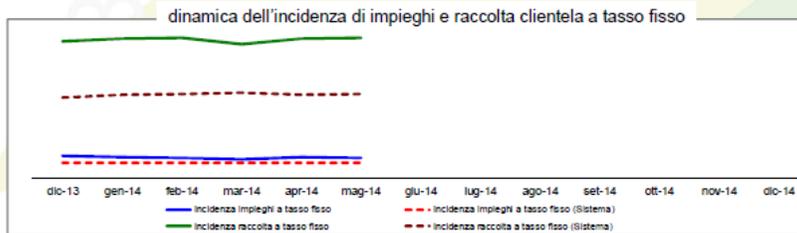
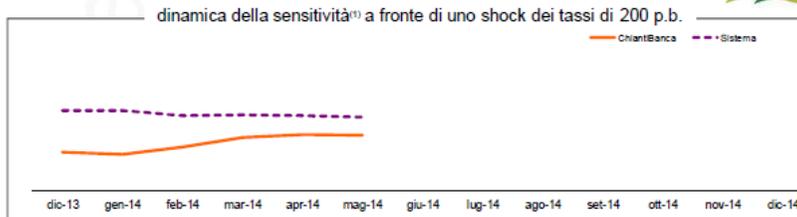
- Le attività di backtesting sono necessarie per **verificare il carattere predittivo dei modelli** utilizzati nell'ambito di una gestione proattiva del rischio (es. modelli di quantificazione del VAR, ...)

## Benchmarking

- Le analisi di benchmarking consentono di valutare il **posizionamento** della Banca a **parità di modello utilizzato**

- L'appartenenza al **network delle Banche di Credito Cooperativo** permette di avere a disposizione, con aggiornamento mensile, valori di benchmark anche con riferimento ad **indicatori non ricavabili da documenti pubblici** (Bilanci, Pillar III, ecc.)

## Rischio di tasso - analisi della sensitività



Fonte: I dati di sistema BCC fanno riferimento alle BCC di maggiori dimensioni tra quelle che utilizzano il sistema ALM di Cassa Centrale Banca

- La sensitivity, quantificata con il modello interno, ha registrato nel mese di maggio 2014 una lieve crescita, passando dal xx% di aprile xx% di maggio 2014, per effetto di...
- La sensitivity si attesta comunque su un livello più basso rispetto al valore medio del sistema di riferimento (che passa dal xx% di aprile xx% di maggio 2014)

<sup>(1)</sup> La sensitività, calcolata secondo il modello interno di ALM, rappresenta l'incidenza sui Fondi Propri della variazione di valore netta delle poste attive e passive generata da una variazione parallela della curva dei tassi di interesse di mercato pari a +/- 200 punti base.

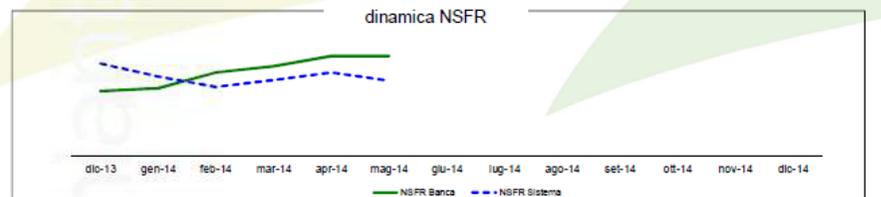
Risk Management

(esempi)

## Rischio di liquidità - liquidità strutturale | NSFR

componenti Net Stable Funding Ratio

FONTI STABILI DI RACCOLTA			IMPIEGHI DA FINANZIARE ATTRAVERSO FONTI STABILI DI RACCOLTA							
	Importo	Fattore di Ponderaz.	Importo Ponderato		Importo	Fattore di Ponderaz.	Importo Ponderato			
Patrimonio di Vigilanza (ultimo disponibile) al netto delle Passività Subordinate computate	0	100%	-	Titoli liberi eleggibili BCC	0	5%	-			
CD e PO con scadenza oltre 1Y	0	100%	-	Crediti vs Clientela a vista o con scadenza entro 1Y e Titoli liberi non eleggibili	0	85%	-			
Depositi di clientela a vista o con scadenza entro 1Y	0	85%	-	Crediti vs Clientela con scadenza oltre 1Y e Crediti in Sofferenza netti	0	100%	-			
Depositi di istituti centrali con scadenza entro 1Y	0	0%	-	Margini disponibili su Linee di Credito concesse	0	5%	-			
Fondo TFR	0	0%	-	Crediti di firma concessi	0	5%	-			
Totale FONTI STABILI DI RACCOLTA	0	0%	-	Riciccolato PO di propria ammissione in circolazione	0	10%	-			
<b>Net Stable Funding Ratio (NSFR)</b> Tale indicatore stabilisce l'ammontare minimo di raccolta stabile destinato al finanziamento delle attività di medio/lungo periodo. Viene calcolato rapportando il "Totale Fonti Stabili di Raccolta" al "Totale Impieghi da Finanziare", definiti dalle componenti sopra specificate.				Cespi e Partecipazioni				0	100%	-
				Totale IMPIEGHI DA FINANZIARE				0	0%	-



- L'NSFR si attesta a maggio 2014 a xx, stabile rispetto al valore di xx registrato ad aprile 2014, per effetto di una dinamica congiunta...
- L'indicatore di liquidità strutturale si mantiene al di sopra del dato medio del sistema BCC di riferimento, che è pari a xx (in lieve riduzione rispetto al valore di xx registrato ad aprile 2014)

<sup>(1)</sup> Il Net Stable Funding Ratio (NSFR) rapporta il totale delle fonti di provvista stabili con le componenti meno liquide dell'attivo

Risk Management

Nota: i dati ed i trend esposti sono a titolo esemplificativo

- Da misuratore a **gestore del rischio**, la differenza non sta nel disporre di strumenti più o meno sofisticati per la misurazione del rischio, ma nella capacità di utilizzare questi strumenti nella **fase di valutazione delle decisioni**
- La funzione di Risk Management svolge un'attività di **supporto consulenziale** prestato alle strutture operative, alla Direzione Generale o agli Organi aziendali



**Pareri preventivi sulla coerenza con il RAF delle operazioni rilevanti**

## Gruppi di indicatori

Misure espressive del capitale economico

Misure espressive della capacità di autofinanziamento

Adeguatezza patrimoniale

Leva

Liquidità

Misure espressive dei vincoli all'operatività delle BCC

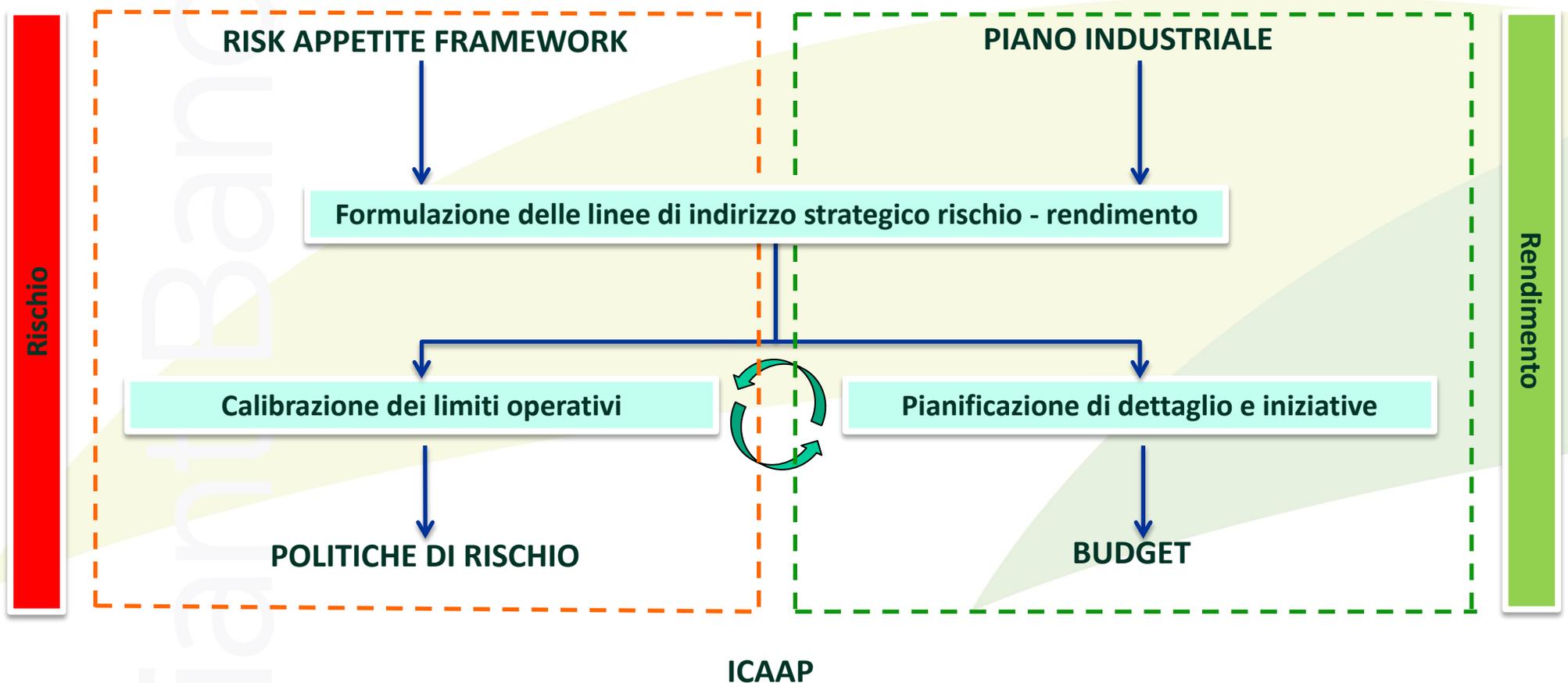
Attività di rischio verso soggetti collegati

**Risk Appetite:** quantificato in coerenza agli obiettivi previsti nel Piano Industriale

**Soglia di alert:** determinata in termini di «lieve» scostamento dal risk appetite

**Risk Tolerance:** fissata come devianza massima dal risk appetite, tenendo conto delle risultanze degli stress test

**Risk Capacity:** definita tenendo conto dei limiti normativi e di analisi di benchmarking



**La coerenza tra il RAF, il Piano Industriale, le politiche di rischio ed il budget è oggetto di valutazione nel Resoconto ICAAP, che, nel caso di discrepanze, prevede i conseguenti interventi correttivi pianificati**

# Determinazione dell'adeguatezza patrimoniale: pianificazione del capitale

- Costante coinvolgimento della Funzione di Risk Management nel processo di **elaborazione strategica** e di **capital planning**

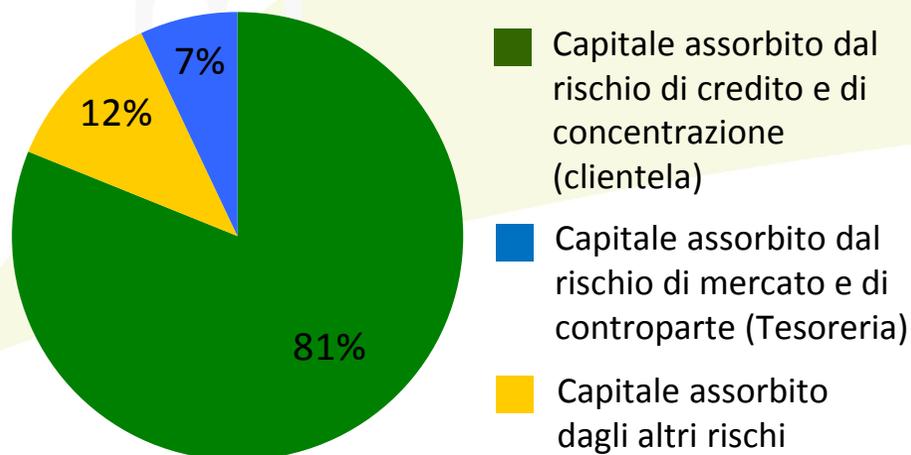


**Orizzonte di medio-lungo termine nella pianificazione del capitale**

# Determinazione dell'adeguatezza patrimoniale: allocazione del capitale

- Costante coinvolgimento della Funzione di Risk Management nel **processo di allocazione del capitale**, che deve risultare **coerente** con la **propensione al rischio**, il processo di gestione dei rischi e le politiche di governo dei rischi

## Distribuzione del capitale assorbito in ChiantiBanca



**Il processo di allocazione del capitale in ChiantiBanca è strettamente correlato alle strategie di erogazione del credito**

(obiettivo di crescita dei crediti verso clientela, con quale granularità, in quali settori e branche, con quali garanzie a copertura e con quale incidenza)

**Il capitale e la sua allocazione assumono un'importanza fondamentale nella definizione delle strategie**

- Le **misure di redditività corretta per il rischio** consentono di pianificare l'allocazione ottimale del capitale disponibile tra le unità organizzative, anche se in una BCC gli indicatori RAPM hanno una **valenza** e una **significatività profondamente diversa** dal resto del sistema bancario

	Banche non-BCC	BCC
Politiche di distribuzione dell'utile	Generalmente gran parte degli utili viene distribuita, sotto forma di dividendi, agli azionisti	Almeno il 70 % degli utili viene portato a riserva
Capitale complessivo	Generalmente il valore dei mezzi di terzi supera abbondantemente le riserve	Il valore delle riserve supera abbondantemente i mezzi di terzi (6:1 nel caso di ChiantiBanca)
Costo del capitale	Rendimento richiesto dagli azionisti	ROE obiettivo
Livelli di redditività	ROA mediamente più elevati delle BCC	ROA mediamente più bassi delle banche non-BCC
Livelli di patrimonializzazione	CET1 ratio mediamente più bassi delle BCC	CET1 ratio mediamente più elevati delle banche non-BCC
Indicatori RAPM	Generalmente positivi	Generalmente negativi

# Verifica del corretto svolgimento del monitoraggio andamentale sulle singole esposizioni creditizie

- La funzione di Risk Management, nel rispetto delle disposizioni di Vigilanza, verifica il **monitoraggio del credito**, finalizzato non solo a descrivere l'**evoluzione del rischio** e l'**adeguatezza dei presidi**, ma anche a stimolare le unità operative ad auto-valutarsi e a **rafforzare i comportamenti virtuosi**

**Monitoraggio  
nel continuo  
degli indicatori  
di early  
warning e  
verifiche a  
campione**

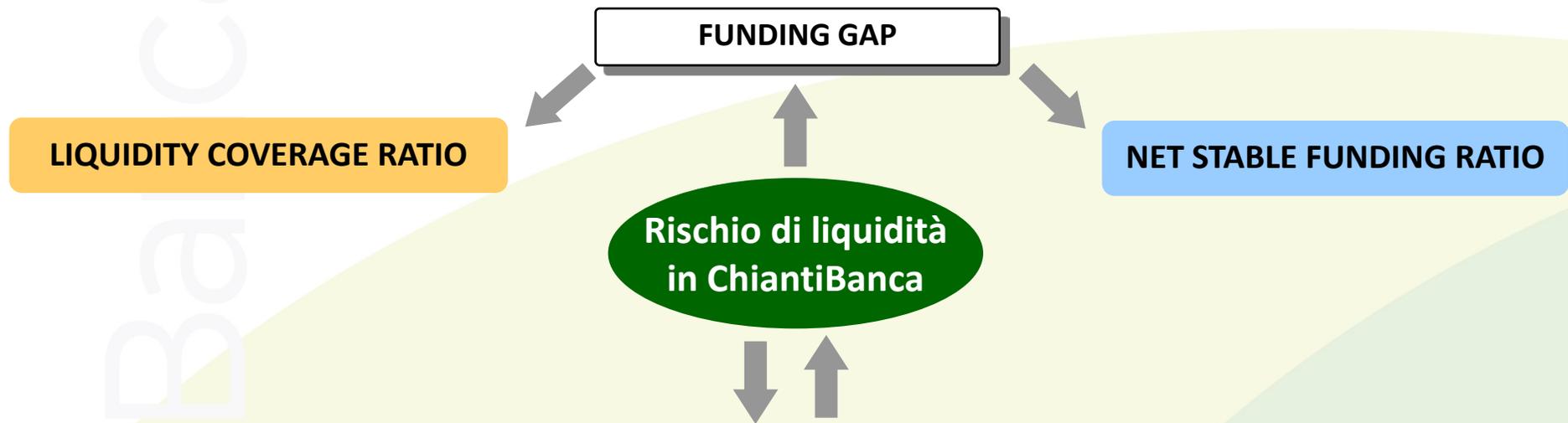
■ Adeguatezza delle classificazioni delle partite anomale

■ Adeguatezza del processo di valutazione delle garanzie

■ Adeguatezza delle procedure di recupero

■ Congruità degli accantonamenti

**Netta separazione tra le attività qualificabili come controlli di linea (gestione della relazione, monitoraggio, recupero, ecc.) ed il Risk Management**



$$\text{TIT} = \text{Tasso base} + \text{Funding Spread} + \text{Costi indiretti}$$

Tassi  
interni  
di  
trasferimento

- Il **funding spread** è determinato a partire da una **curva «blended»**, rappresentativa del costo medio ponderato della raccolta della Banca ed integrata con le informazioni relative alla curva dei Titoli di Stato (per le **poste a vista «core»** viene utilizzato un **modello comportamentale** che consente di considerarle come poste a scadenza)
- I **costi indiretti della liquidità** sono definiti in termini di **costo opportunità** della liquidità assorbita da operazioni che possono dar luogo ad un fabbisogno inatteso di liquidità

L'adeguatezza del sistema dei TIT è oggetto di valutazione da parte del Risk Management

- In ChiantiBanca la funzione di Risk Management svolge un ruolo importante ai fini della produzione di risultati sostenibili nel lungo periodo: la **capacità di «indirizzare» le azioni strategiche ed operative** della Banca rende la funzione non più un centro di costo, ma un elemento cruciale della catena di **creazione del valore**
- A tal fine, poichè i modelli riproducono necessariamente con semplificazioni la realtà, devono essere adattati alle peculiarità di una **banca locale** ed utilizzati, in combinazione con il giudizio individuale, per sviluppare la **comprensione dei rischi**
- Riteniamo che la combinazione dei modelli con il giudizio ed una cultura del rischio diffusa nella banca ed improntata alla prudenza sia un valido punto di partenza per costruire un'**efficace sistema di Risk Management**, elemento necessario per difendere il **vantaggio competitivo del modello di banca relazionale**
- Come ci ha ricordato il nostro Governatore

**“Occorre perseguire la crescita qualitativa del management delle BCC e il miglioramento di processi e strumenti di supporto per le funzioni di governo e controllo e per la gestione dei rischi creditizi e finanziari [...] L’evoluzione del contesto di riferimento pone rilevanti sfide alle piccole banche”**

*Borghi, distretti e banche locali; Intervento del Governatore della Banca d’Italia Ignazio Visco; Roma, 20 novembre 2012*

Thank you!

