



Strategy | Digital | Technology | Operations

UNIONE BANCARIA E BASILEA 3 RISK & SUPERVISION 2015



Coerenza tra pianificazione, business model e RAF: un nuovo modo di fare banca

Paolo Ceschi, Finance & Risk Managing Director – IGEM Banking Lead
Aldo Guarda, Finance & Risk Senior Manager

Roma, 23 Giugno 2015



High performance. Delivered.



Agenda

- 1. Evidenze da Accenture Global Risk Management Study – *Tre driver (tra gli altri) per far evolvere la banca nel nuovo contesto: cultura del rischio, strumenti evoluti ed integrazione tra Finance & Risk***
- 2. Banking Union e SREP – La relazione con il regolatore**
- 3. Evoluzioni in ambito pianificazione**
- 4. Framework e strumenti per l'integrazione dei processi di governo del business e dei rischi**
- 5. Recovery plan**
- 6. Conclusioni: le nuove sfide per le banche**

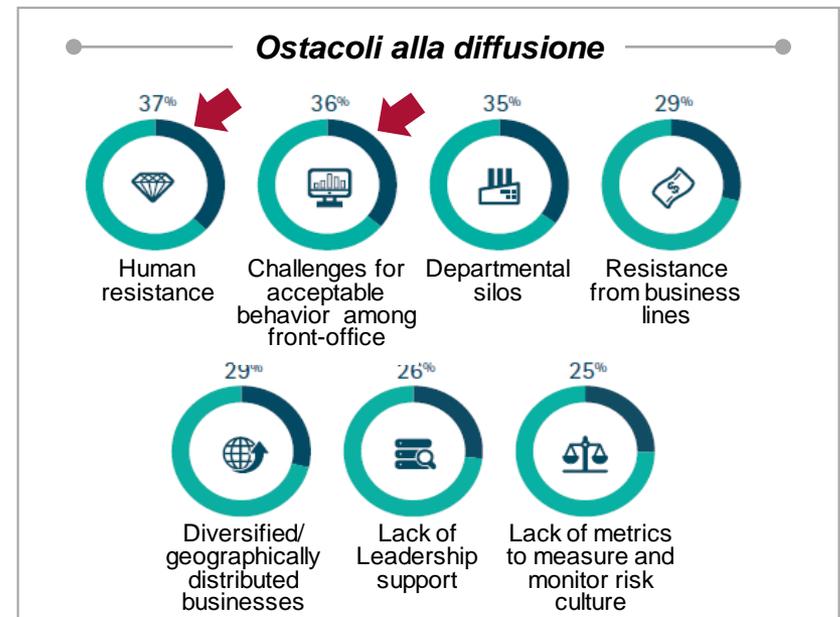
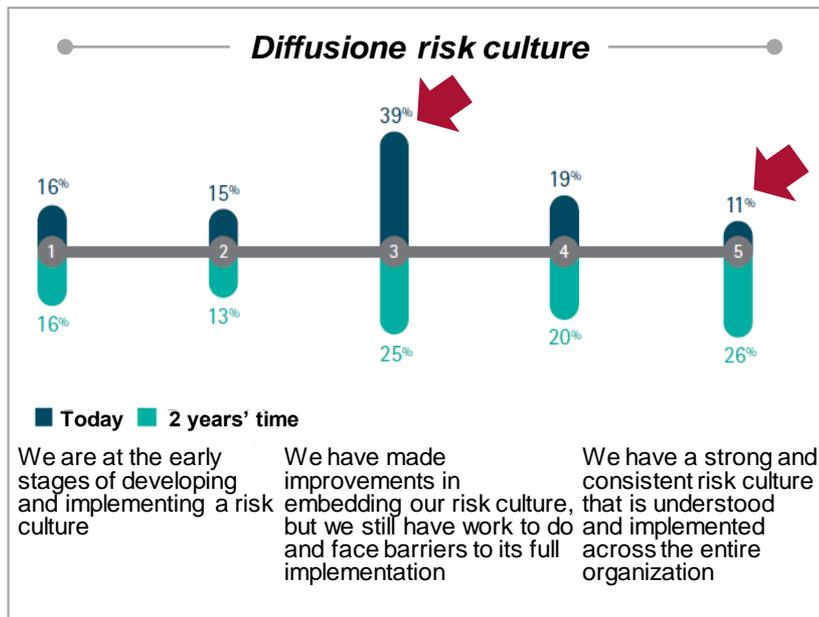
Il nuovo orientamento della disciplina fa emergere la necessità di diffondere una forte e consistente “risk culture” a tutti i livelli della banca (Board, ma anche ai livelli operativi)



Accenture Global Risk Mgmt Study
 Il *Global Risk Management Study* è stato condotto intervistando 470 C-level executives appartenenti al settore dei Financial services che hanno assunto decisioni in ambito risk

1. Trend di mercato – Supervision e Risk Culture

Il **Global Risk Management Study 2015** di Accenture ha **evidenziato** che, pur in presenza di miglioramenti negli ultimi anni, il **livello di maturità attuale** in termini di **diffusione della cultura del rischio** ha ancora **significativi spazi di crescita** che saranno **colmati nei prossimi anni**



Source: Accenture 2015 Global Risk Management Study - Banking respondents



Possibili soluzioni

Gli **ostacoli alla diffusione della cultura del rischio** (difficoltà nell'accettare il cambiamento, organizzazione per silos, resistenze delle business lines, diversificazione/ distribuzione geografica del business, scarso commitment del Board, ...) possono essere **rimossi individuando metriche di misurazione ed incentivazione interna**, nonché prevedendo **interventi formativi anche a livello di Board**

Le nuove modalità di governo della pianificazione strategica, del rischio e del recovery plan richiedono di potenziare l'utilizzo di strumenti di analytics per la gestione evoluta del dato

1. Trend di mercato – Strumenti di analytics e gestione dei dati

Trend

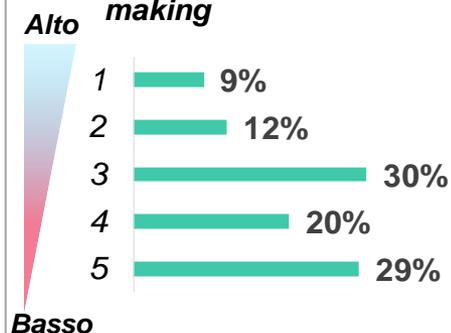
- Il **Global Risk Management Study** di Accenture ha **evidenziato** che ad oggi l'**utilizzo** di **soluzioni risk analytics** all'interno dei processi aziendali è **in corso di rafforzamento**
- Si rileva che il **trend subirà un forte incremento nei prossimi due anni** soprattutto in termini di **integrazione degli strumenti nell'operatività corrente** e di **aggiornamento dei dati nel continuo**

Fattori di successo

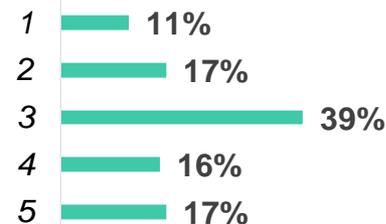
- Aggiornamenti dei dati nel continuo**
- Dati coerenti/ integrati tra Pianificazione, RAF, ILAAP, Recovery Plan**
- Piattaforma/ strumenti trasversali tra le diverse funzioni**

Source: Accenture 2015 Global Risk Management Study - Banking respondents

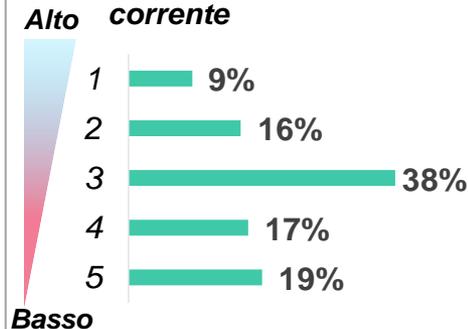
1 Utilizzo per pianificazione strategica e decision making



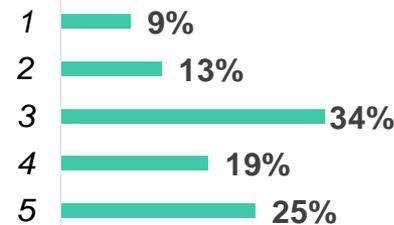
2 Trasversalità tra le diverse funzioni



3 Integrazione nell'operatività corrente



4 Aggiornamenti automatici/continui dei dati



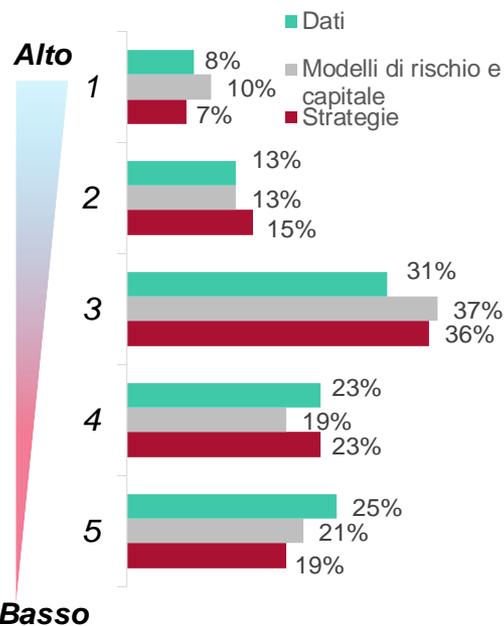
Focus strumenti evoluti nelle prossime tavole

L'integrazione del CRO con le altre funzioni di business rappresenta uno dei fattori chiave per la sostenibilità del modello di business su cui focalizzarsi nei prossimi anni al fine di garantire univocità e certezza del dato

1. Trend di mercato – Integrazione del risk nei processi aziendali

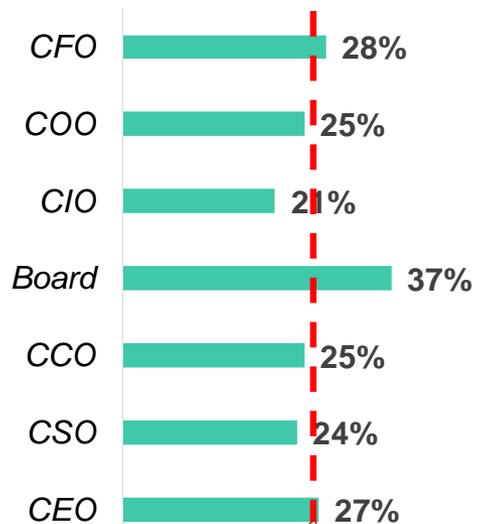
Integrazione Risk e Finance

- La banche stanno lavorando al fine di rendere più forte l'interazione tra risk e finance nelle attività di definizione delle strategie di business e nella gestione dei dati



Collaborazione CRO con le altre funzioni

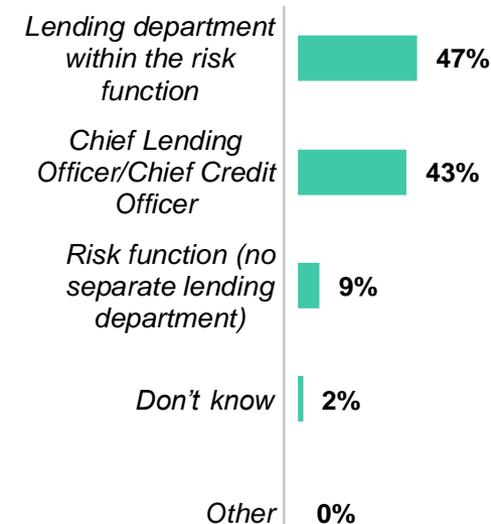
- È in corso di potenziamento la collaborazione del risk con le altre funzioni aziendali



In media il livello di interazione «frequente» si attesta attorno al 27%; solo con il Board la percentuale è prossima a 40%

Responsabilità ambito crediti

- Nel 50% della realtà bancaria, soprattutto all'estero, sono state attribuite al risk responsabilità in ambito creditizio



Source: Accenture 2015 Global Risk Management Study - Banking respondents

La Banking Union e lo SREP hanno fatto emergere nuove esigenze relativamente alla gestione della relazione con il regolatore

2. Banking Union e SREP – Le nuove esigenze

Contesto

Il nuovo approccio normativo e di supervisione richiede alle banche grande **dinamismo** per far fronte a:

- **obblighi normativi periodici** caratterizzati da **alta frequenza**
- **richieste estemporanee/ ispezioni/ presenza ispettori JST-ECB nei CdA**
- **continue novità normative**



Fattori di successo

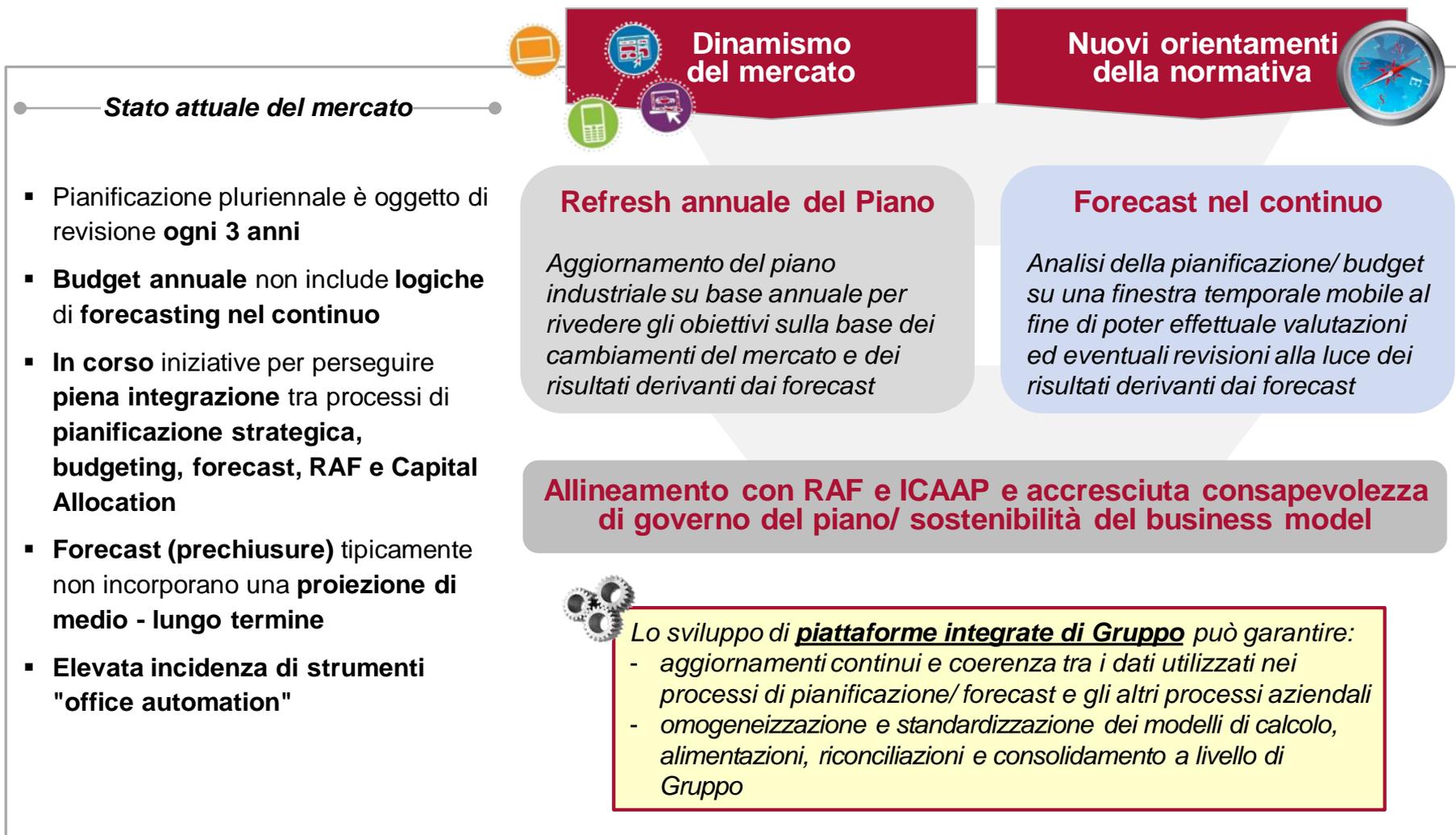
Sulla base anche delle **consapevolezze** maturate durante l'**esperienza** del **comprehensive assessment**, i **fattori di successo** per una **gestione efficiente** della **relazione** con i **superivors** sperimentati sul mercato sono:

- **tempestività nelle risposte**
- **qualità delle informazioni** (comunicazione chiara, flussi dati corretti, completezza della documentazione, un numero "solo e giusto", ...)
- **competenze specifiche** (es: area risk management, finance, legale, compliance, ...)
- garanzia di **impegno "full time"** sulle tematiche regulatory
- **commitment del board**

Cabina di regia dedicata

L'accresciuto dinamismo del mercato e i nuovi focus normativi richiedono alle banche di evolvere il proprio processo di pianificazione, anche al fine di garantire coerenza nel continuo con i processi di governo del rischio

3. Pianificazione strategica e operativa



Nella nostra esperienza, un processo di Budget efficace presenta alcune caratteristiche chiave da considerare con particolare attenzione

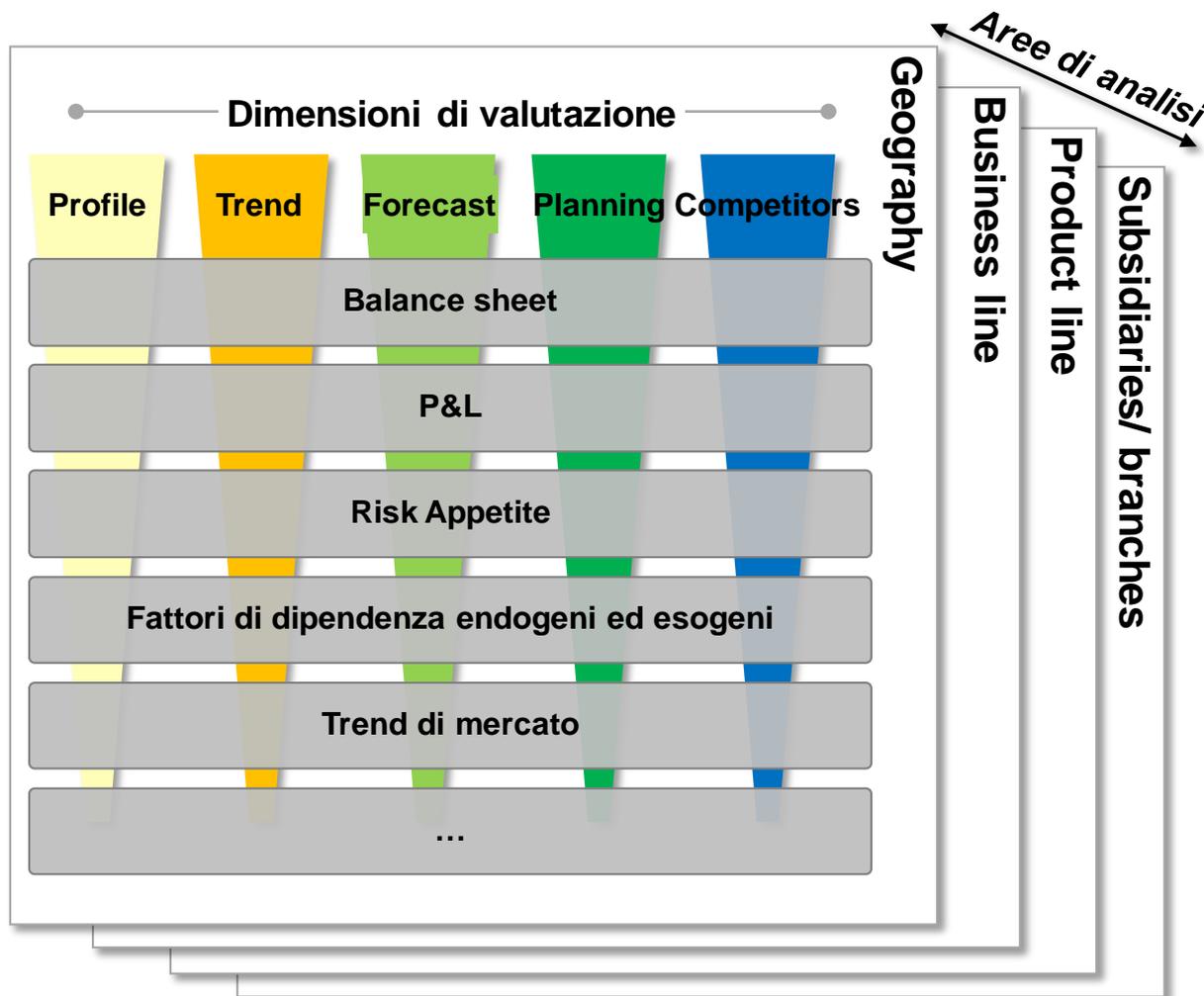
3. Pianificazione – Sfide della Pianificazione e fattori critici di successo

| Componenti | Fattori critici di successo | Aree di intervento | | | |
|------------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | Coinvolgimento Top Management | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coinvolgere da subito tutti gli attori interessati nel processo: organi consiliari, CFO, P&C, CRO, Crediti, Finanza, Risorse Umane, Operations, Commerciale, Legale e Compliance, ... | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Tempestività | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disporre di un processo di Forecasting evoluto che permetta di stimare i valori di pre-chiusura con diversi mesi d'anticipo e minimi margini d'errore ▪ Avere un processo snello, con tempistiche operative ridotte, in modo da concludere il processo entro inizio anno | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | Governabilità | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Governare centralmente l'intero processo operativo grazie al costante monitoraggio dello status relativo ai principali indicatori di redditività, efficienza e valore ▪ Gestire un processo strutturato in cui siano definiti chiaramente attori, ruoli, tempistiche ed output attesi ▪ Possibilità di effettuare analisi multidimensionali (es. segmento) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | Flessibilità | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disporre di un processo di individuazione e misurazione degli obiettivi in grado di adeguare velocemente le previsioni effettuate, in base alle mutazioni del contesto di riferimento | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| | | | | | |

Il business model, come "infrastruttura" per la messa a terra della pianificazione, è valutato sulla base di elementi coerenti con i processi aziendali di definizione strategie/ budget e governo di rischio/ capitale/ liquidità

3. Business Model – Aree di analisi e processi aziendali

CONCETTUALE



Osservazioni

- Le dimensioni di valutazione e gli indicatori presi in esame nell'analisi del modello di business evidenziano forte interconnessione con altri processi aziendali:
 - Pianificazione strategica/ Budget/ Forecast
 - RAF/ ICAAP/ ILAAP
 - Recovery plan
- È importante valutare le possibili sinergie - in virtù del fatto che molti dati sono già trattati ed analizzati per attività di planning e per monitoraggio delle metriche di rischio - in modo da **garantire coerenza e tempestività nel reperimento delle informazioni**

Accenture ha sviluppato un tool per l'assessment previsto dallo SREP che prevede, per ciascun ambito, una checklist con indicatori organizzati per cluster che saranno valutati secondo i criteri delineati dalla normativa

3. Assessment SREP – Tool a supporto

NON ESAUSTIVO

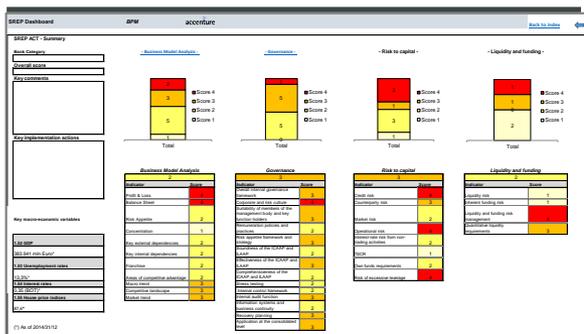
Esempio di Business Model Analysis Checklist

| | | B) Target evaluation | | | | C) Market position evaluation | | |
|--------|---|--------------------------|-------------------------|-----------|------------------|--------------------------------|-----------------|---------------------------|
| | | Forward looking 12 month | Forward looking 3 years | Weight | Score Target (B) | Comparison with peer (profile) | Weight | Score market position (C) |
| | | | | | 3 | | | 3 |
| | | A) Trend evaluation | | | | | | |
| ID | Key indicators | Profile - Actual | Var (t-1) | Var (t-2) | Var (t-3) | Weight | Score Trend (A) | |
| A. | Profit & Loss | | | | | | 4 | |
| 1.18 | Underlying profitability of the institution | | | | | | 2 | |
| 1.18.a | Gross profit margin (gross profit / Total revenues) | 20.50% | 1.0% | -0.5% | 1.0% | 0.2 | 2 | |
| 1.18.b | Net profit margin | 14.65% | | | | 0.3 | 2 | |
| 1.18.c | Return on net assets (net profit/ total assets) | 0.48% | | | | 0.1 | 2 | |
| 1.19 | Breakdown of income streams | 4.71% | | | | 0.1 | 4 | |
| 1.19.a | Net interest margin/ Total assets | 1.66% | | | | | 2 | |
| 1.19.b | (Net commissions + other revenues)/ Total assets | 1.91% | | | | | 2 | |
| 1.19.c | Total revenues/ Total assets | 3.28% | | | | | 2 | |
| 1.20 | Breakdown of costs | | | | | | 2 | |
| 1.20.a | Staff costs/ Total revenues | 38.64% | | | | | 2 | |
| 1.20.b | Other Administrative expenses/ Total revenues | 23.70% | | | | | 2 | |
| 1.21 | Impairment provisions | | | | | | 2 | |
| 1.21.a | Loan loss provision/loan to customers | 1.28% | | | | | 2 | |
| 1.21.b | Coverage ratio | 55.95% | | | | | 2 | |

La checklist Business Model Analysis è costituita da cluster di indicatori (profit&loss, balance sheet, risk appetite, ...) assegnati a owner differenziati in base all'area di competenza

- Per ogni indicatore si forniscono dati relativi a:
- trend
 - forecast
 - benchmarking su dati pubblici

Dashboard



La tabella Score fornisce i dettagli relativi ai criteri di assegnazione dello score così come da "summary of findings and score" indicati dalla normativa

Esempio di Business Model Analysis Score

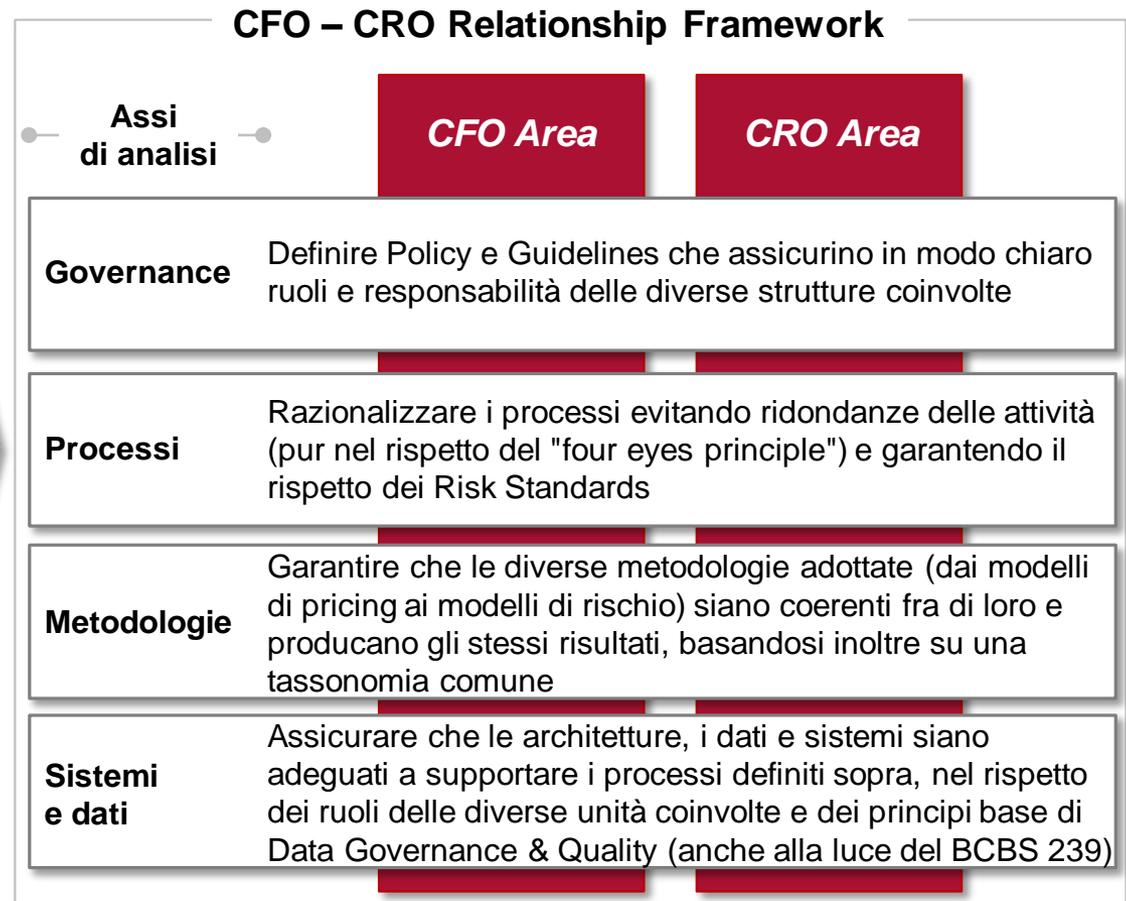
| Score | Supervisory view | Considerations | Return / Risk Appetite / Funding structure | Concentrations | Competitive position | Financial forecast | Strategic plan |
|-------|--|---|--|---------------------------|--------------------------------------|--------------------|--|
| 1 | The business model and strategy pose no discernible risk to the viability of the institution. | The institution generates strong and stable returns which are acceptable given its risk appetite and funding structure. There are no material asset concentrations or unsustainable concentrated sources of income. | Strong and stable | NO material assets | | | |
| 3 | The business model and strategy pose a medium level of risk to the viability of the institution. | The institution generates returns that are often weak or not stable, or relies on a risk appetite or funding structure to generate appropriate returns that raise supervisory concerns. There are significant asset concentrations or concentrated sources of income. | | | Weak or not stable | | Significant asset |
| 2 | The business model and strategy pose a low level of risk to the viability of the institution. | The institution has a weak competitive position for its products/services in its chosen markets, and may have few business lines with good prospects. The institution's market share is weak. The institution has financial forecasts drawn up on the basis of overly optimistic assumptions about the future business environment. Strategic plans may not be possible given the current business model and management execution capabilities. | | | | | Weak position On the basis of overly optimistic assumptions |
| 4 | The business model and strategy pose a high level of risk to the viability of the institution. | The institution generates very weak and highly unstable returns, or relies on an unacceptable risk appetite or funding structure to generate appropriate returns. The institution has extreme asset concentrations or unsustainable concentrated sources of income. | | | Very weak and highly unstable | | Extreme or unsustainable asset Poor position On the basis of very unrealistic assumptions |
| | | | | | | | Not plausible |

Sono sempre più numerosi i processi che vedono coinvolte diverse strutture organizzative delle aree CRO e CFO, in una logica di scambio reciproco di informazioni e dati, al fine di produrre reportistica interna ed esterna

4. F&R Convergence – Framework

CONCETTUALE

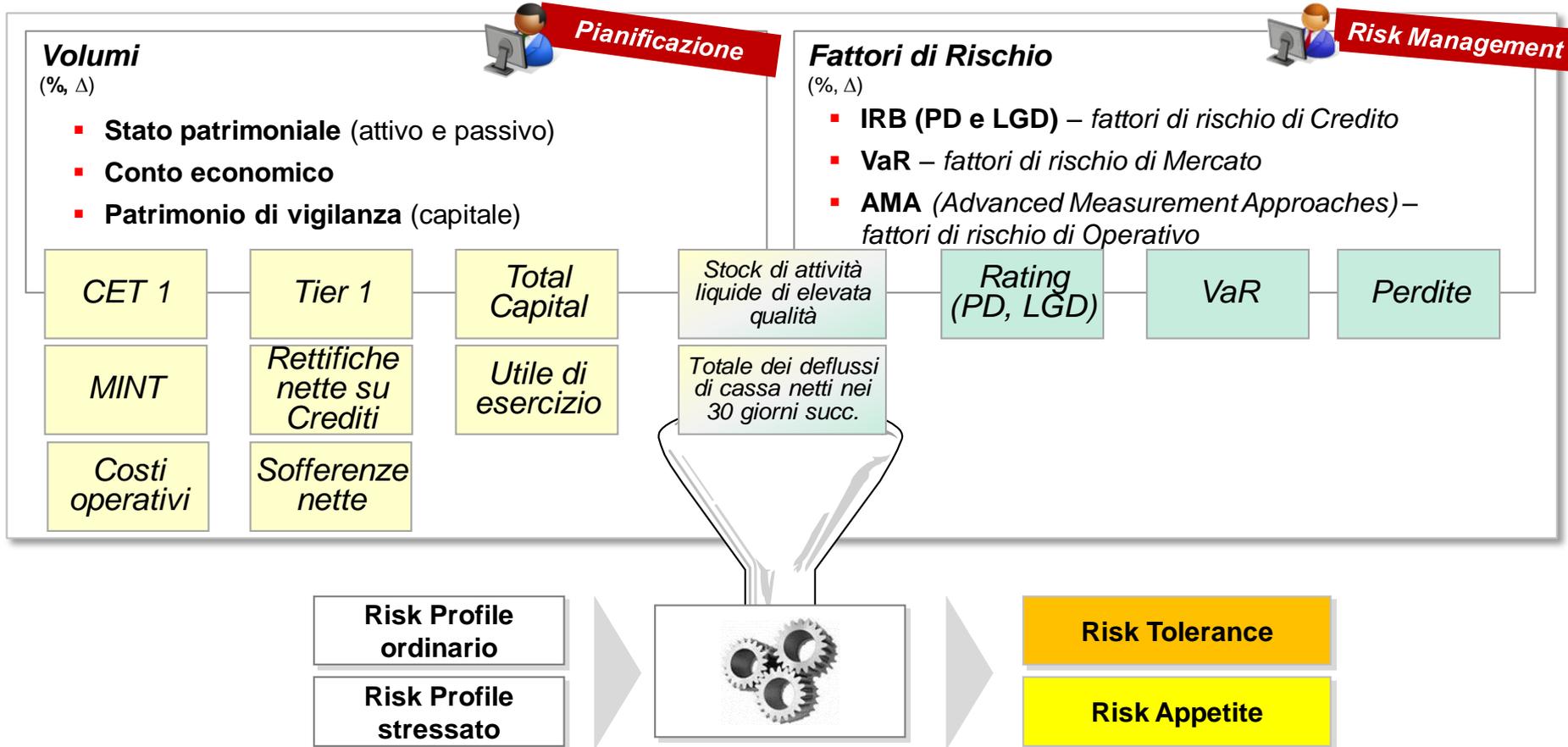
Al fine di **garantire la coerenza e la robustezza di tali processi** è opportuno **agire su diversi assi di analisi, dalla Governance ai Sistemi**



Per la completa ed efficace definizione delle misure di RAF, si ritiene indispensabile la collaborazione tra la Pianificazione e il Risk Management che saranno chiamati ad utilizzare lo stesso strumento...

ESEMPLIFICATIVO

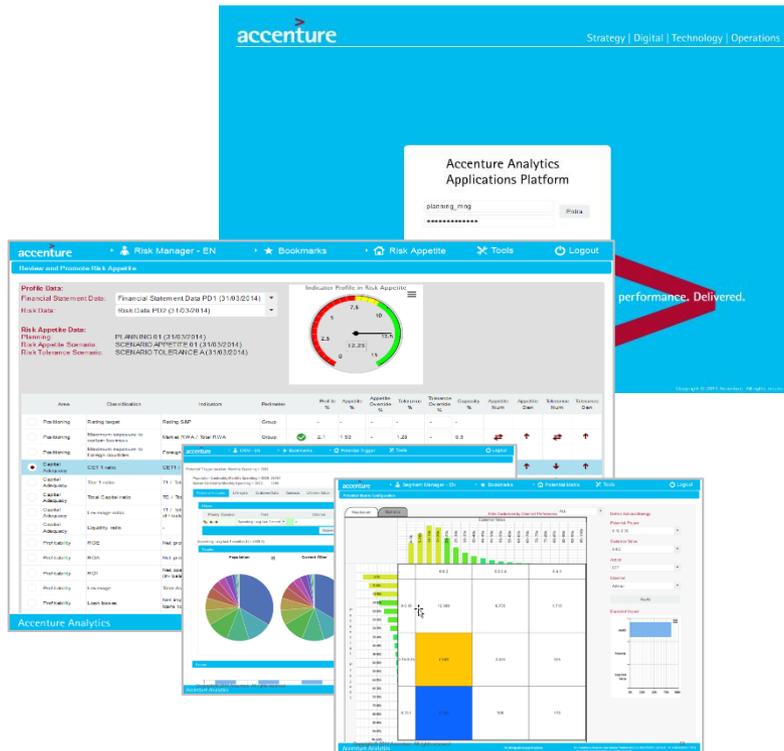
4. Logiche di implementazione del RAF Tool – Integrazione dei dati Risk e Pianificazione



Logiche analoghe sono previste anche al fine di **valutare il rischio associato e l'impatto delle Operazioni di Maggior Rilievo** (es. finanziamenti, aumenti di capitale, cessione/ acquisizione di partecipazioni, cessione di crediti) sul RAF

Accenture ha predisposto una soluzione di mercato per la gestione del workflow di definizione della pianificazione e del RAF, il loro monitoraggio/aggiornamento nel continuo e la valutazione della coerenza con le OMR

4. RAF Tool – AAP based solution

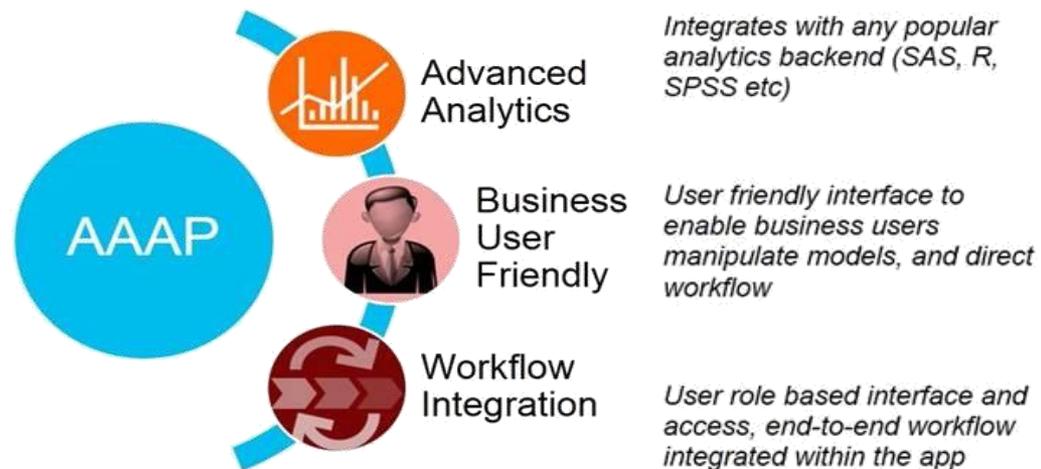


Caratteristiche

Il RAF Tool supporta le strutture **Risk Management e Pianificazione** nel processo di RAF in termini di definizione e monitoraggio delle metriche individuate. Inoltre è prevista la gestione delle **attività di simulazione e valutazione di impatto degli scenari di stress e delle Operazioni di Maggior Rilievo**

Il RAF Tool è sviluppato sulla "Accenture Analytics Application Platform", AAP

Features



- **Multilingua, multientità, multiprofilo**
- **Soluzione customizzabile (anche con input da user/ admin principale della Banca)**
- **Gli upgrade della piattaforma consentono un miglioramento dell'APP che va oltre l'upgrade della singola APP**

Il tool supporta le funzioni di Risk Management e Pianificazione nella gestione del set up del RAF, del monitoraggio nel continuo della coerenza del profilo di rischio e della valutazione delle OMR

4. RAF Tool – Processo

Fase

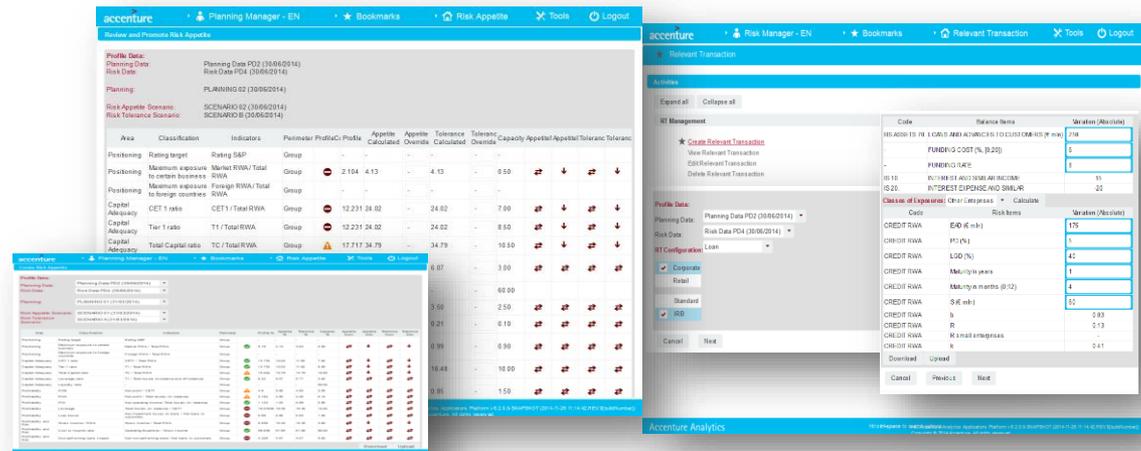
Set up RAF

Monitoraggio

Valutazione OMR

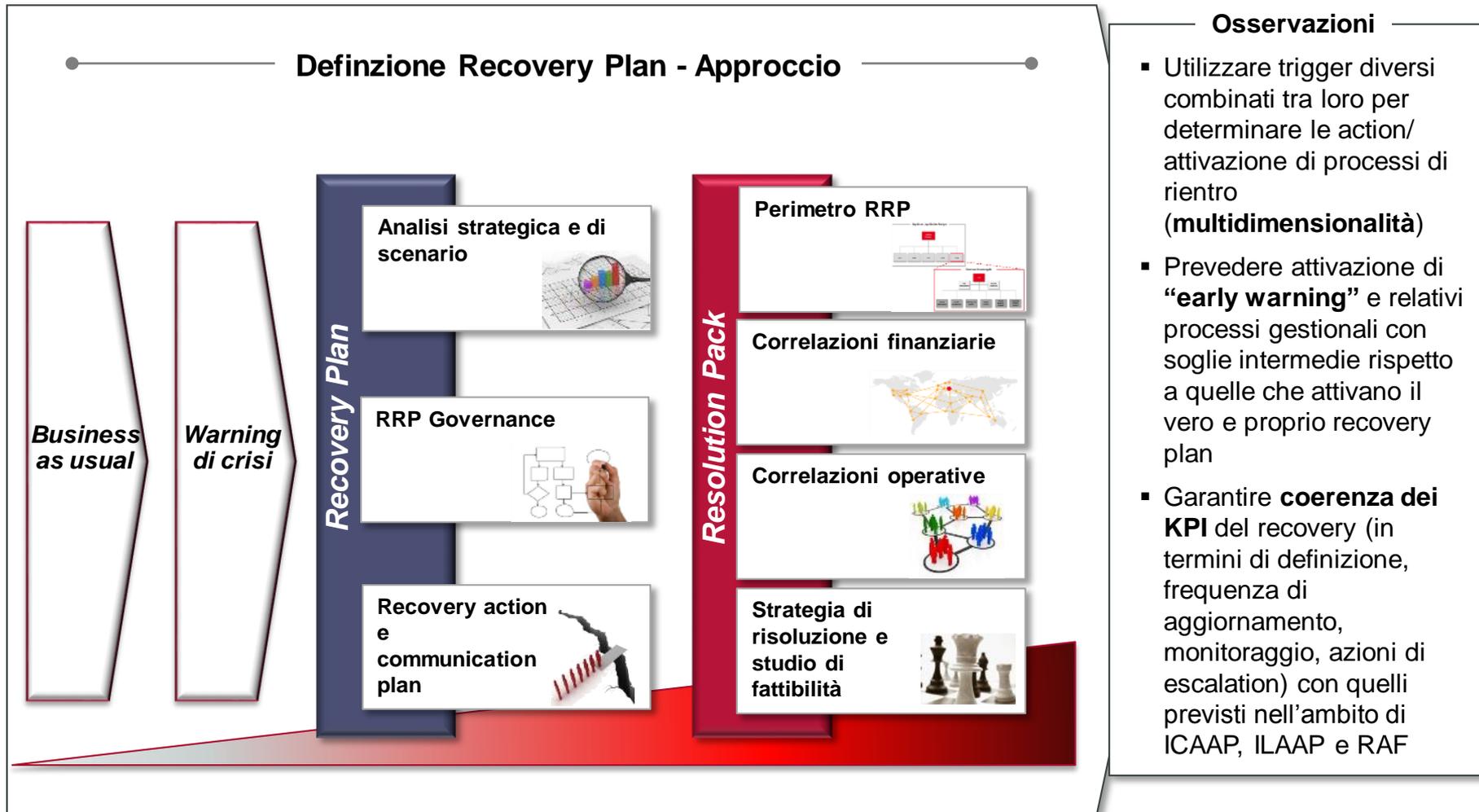
Attività

- A partire dai **dati di bilancio correnti aggregati/ disaggregati** secondo la granularità della pianificazione della Banca, il **CFO** definisce gli obiettivi di **pianificazione per un determinato orizzonte temporale in condizioni ordinarie e di stress**
- Secondo le **stesse logiche**, il **CRO** definisce i **valori prospettici dei principali fattori di rischio** (ad es. PD, LGD, Maturity per ogni classe di esposizione)
- Sulla base delle ipotesi di pianificazione di rischio, il **tool suggerisce delle "stime" di Risk Appetite e di Risk Tolerance per incorporare effetti di stress**
- L'utente può inoltre effettuare un "overwrite" delle metriche individuate nonché inserire i valori di **Risk Capacity**
- Fissati i valori degli indicatori di Tolerance, Appetite e Capacity**, gli utenti possono procedere con l' "upload" dei dati di rischio al fine di effettuare il monitoraggio e il confronto con i livelli di Risk Appetite e Tolerance
- La **dashboard evidenzia graficamente i trend delle metriche**
- Selezionato il tipo di Operazione di Maggior Rilievo** (es. aumento di capitale, finanziamento,..) e **inserite le dimensioni fondamentali** (ammontare, tasso di interesse), il **tool determina l'impatto sulle principali voci di bilancio e permette di visualizzare nella dashboard gli impatti sul Risk Profile e, di conseguenza, la coerenza con il RAF**



In linea con la BRRD (Banking Recovery e Resolution Directive) e con l'introduzione del Single Resolution Mechanism le banche devono predisporre i piani di recovery e di resolution da sottoporre alle autorità competenti

5. Recovery Plan – Approccio in linee generali



Nella fase di disegno di un piano di recupero è importante considerare KPI/ azioni/ scenari coerenti con i processi strategici, metriche RAF e requisiti SREP

5. Recovery Plan – Key factor per il disegno

Analisi strategica e di scenario

- **Coerenza dei KPI/ azioni/ scenari di stress** previsti nel **recovery plan** con quanto già presente in **ambito RAF** (metriche, soglie di tolleranza) e nel **piano strategico**
 - Gli **scenari di stress** devono riflettere **condizioni "prossime al default"** per la banca e tenere conto dei **requisiti normativi** imposti dal regulator in ambito di **gestione del rischio**
 - Gli **indicatori** devono essere **in linea** con quanto richiesto dalle **linee guida EBA¹** ed assicurare **coerenza** con il **RAF** ed il **processo SREP** per quanto riguarda la **misurazione** ed il **reporting** degli **indicatori stessi**

RRP Governance

- **Coinvolgimento del Board** e **supporto** dello stesso nel **processo decisionale**
- **Rilevanza** delle **azioni associate ai piani di recovery**, in termini di scelte di business e sopravvivenza aziendale
- Valutazione della coerenza delle **azioni organizzative e procedurali** con la disponibilità effettiva di risorse
- **Verifica di coerenza tra KPI e azioni da attivare con i processi strategici ed aziendali** in ottica di
 - **Ingegnerizzazione** dei processi di **raccolta dei dati**
 - **Convergenza dei sistemi** (in particolare tra mondo finance e mondo risk)

Recovery action e communication plan

- Previsione di **gradi di severity delle azioni differenziati in funzione dell'indicatore di riferimento e dei processi** su cui avranno **impatto, nonché dello stato di superamento dell'indicatore stesso**
- **Rappresentazione granulare** della **quantità/ qualità** delle **azioni di recupero**
- **Dimostrazione chiara** e credibile dell'**efficacia** delle **azioni** che vengono eseguite in **condizioni ordinarie** (anche attraverso la predisposizione di **documentazione** che attesti **rilevanza, plausibilità e efficienza** delle **azioni**)
- **Consenso degli stakeholder** sul **piano di azioni da intraprendere/ cambiamenti strutturali**

Conclusioni

6. Prossime sfide per le banche



Cultura del rischio e coinvolgimento del board



«Cabina di regia» dei flussi informativi e delle relazioni con il supervisore



Gestione evoluta, solida ed univoca dei dati



Framework e Piattaforme integrate per la pianificazione ed il governo del rischio

Grazie per l'attenzione

CONTATTI

**Accenture Consulting
Finance & Risk**



Paolo Ceschi

paolo.ceschi@accenture.com



Aldo Guarda

aldo.guarda@accenture.com

