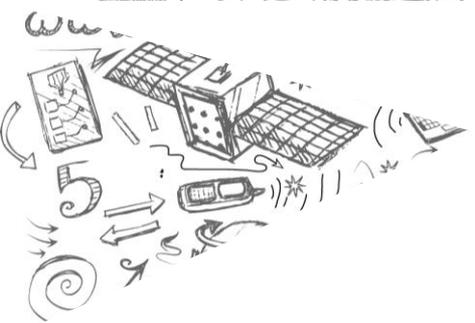


RAF e Interrelazione con i Processi di Pianificazione

Unione Bancaria e Basilea 3 - Risk & Supervision 2015

ABI Eventi - Roma, 23-24 Giugno 2015

Dott. Giuseppe Quaglia
Dott. Salvatore Spagnolo

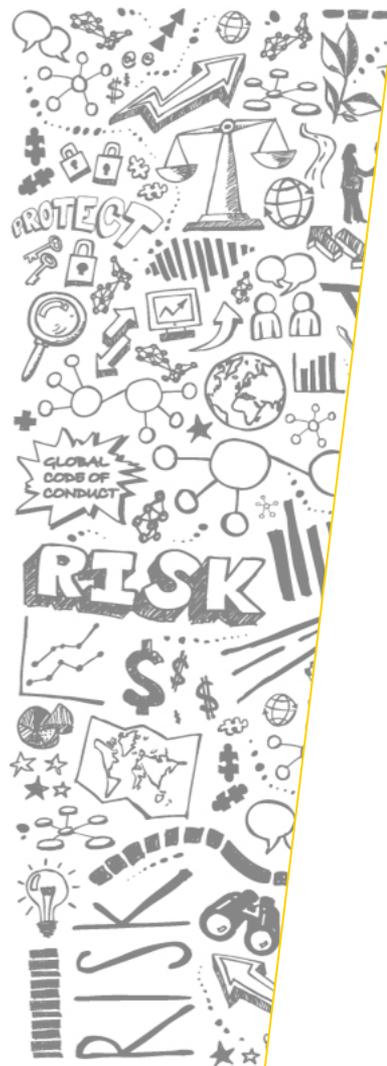


Indice

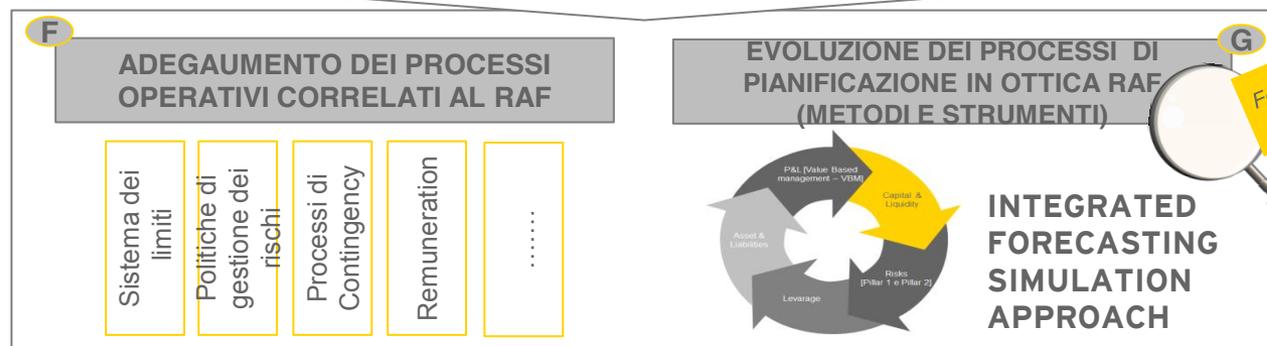
SEZIONE	PAGINA
1 Il contesto di riferimento	4
2 Verso un modello di pianificazione pienamente integrato con le logiche RAF	8
3 Un possibile Modello evoluto di pianificazione integrata e <i>RAF oriented</i>	13
4 Contatti	21



Introduzione



- Per permettere la piena implementazione del RAF e la completa integrazione dello stesso con i processi aziendali, coerentemente con quanto prevede la normativa di vigilanza (italiana - Cric. 263/06 ed europea - SREP guidelines), occorre intervenire verticalmente su diversi ambiti di analisi.
- In considerazione della recente evoluzione del contesto normativo nazionale e internazionale di riferimento l'adozione di modelli aziendali di forecasting pienamente integrati rispetto alle logiche di tipo RAF oriented rappresenta un elemento non più procrastinabile per i Gruppi Bancari, i quali sono chiamati a convergere rapidamente verso l'adozione di modelli maggiormente evoluti ed integrati anche con le logiche di Risk Management.



Sezione 1

Il contesto di riferimento



L'evoluzione del contesto normativo di riferimento

Il RAF come processo a valenza strategica

Dall'evoluzione del contesto normativo emerge una forte convergenza, riscontrabile sia a livello europeo che nazionale, sull'**importanza strategica** che riveste il Framework di Risk Appetite per le Banche.



BANCA D'ITALIA - 15° AGG.TO CIRCOLARE 263/06 (2 LUGLIO 2013)

*La formalizzazione, attraverso la definizione del RAF, di obiettivi di rischio coerenti con il massimo rischio assumibile, il business model e gli **indirizzi strategici** è un **elemento essenziale** per la determinazione di una politica di governo dei rischi e di un processo di gestione dei rischi improntati ai principi della sana e prudente gestione aziendale.*



FINANCIAL STABILITY BOARD - PRINCIPLES FOR AN EFFECTIVE RISK APPETITE FRAMEWORK (18 NOVEMBRE 2013)

*The development and establishment of an effective RAF is an iterative and evolutionary process that requires **ongoing dialogue throughout the financial institution** to attain buy-in across the organisation. The RAF sets the financial institution's risk profile and forms **part of the process of development and implementation of the institution's strategy** and determination of the risks undertaken in relation to the institution's risk capacity.*

[...] An effective risk appetite statement should:

a) [...]

*b) **be linked to the institution's short- and long-term strategic, capital and financial plans, [...]***



EBA - GUIDELINES ON COMMON PROCEDURES AND METHODOLOGIES FOR THE SREP (19 DICEMBRE 2014)

Competent authorities should assess whether the management body of the institution has established an appropriate risk management framework and risk management processes. As a minimum, this assessment should include a review of:

- a. the risk appetite framework and strategy;*
- b. the ICAAP and ILAAP frameworks; and,*
- c. stress testing capabilities.*

To review the risk appetite framework and strategy of an institution, competent authorities should assess:

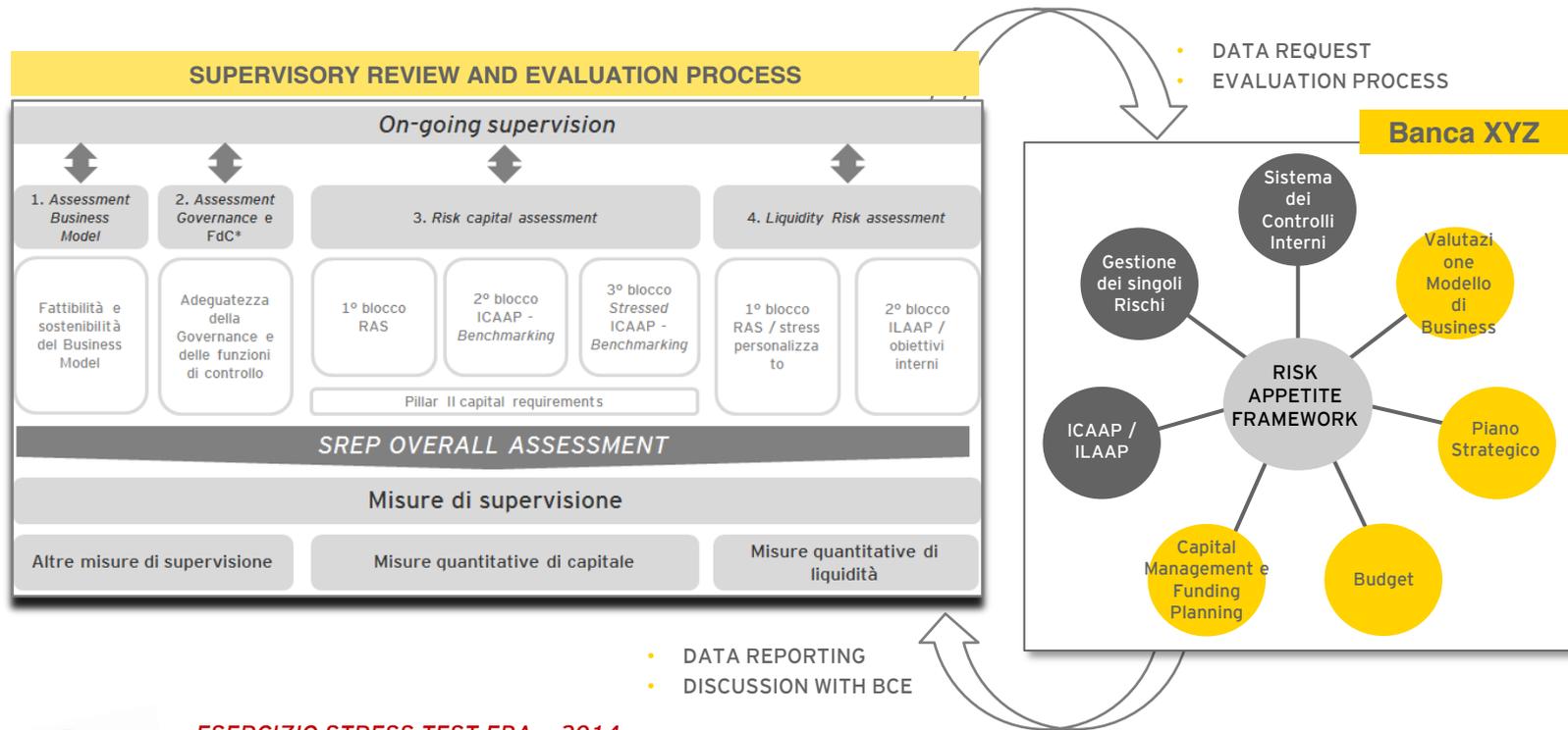
[...]

*c. whether the risk appetite framework is forward-looking and **in line with the strategic planning horizon**, and regularly reviewed;*

Il RAF come elemento trasversale dello SREP

I nuovi dettami normativi europei (SSM-SREP)

Anche alla luce dei nuovi principi che disciplinano l'esecuzione dello SREP su base europea, l'implementazione di modelli di pianificazione evoluti e pienamente integrati all'interno delle logiche di RAF rappresenta un elemento essenziale per il rafforzamento del presidio delle attività di *business planning*, dell'efficienza operativa dei processi e per il miglioramento delle capacità di interlocuzione con le Autorità di Vigilanza.



ESERCIZIO STRESS TEST EBA - 2014



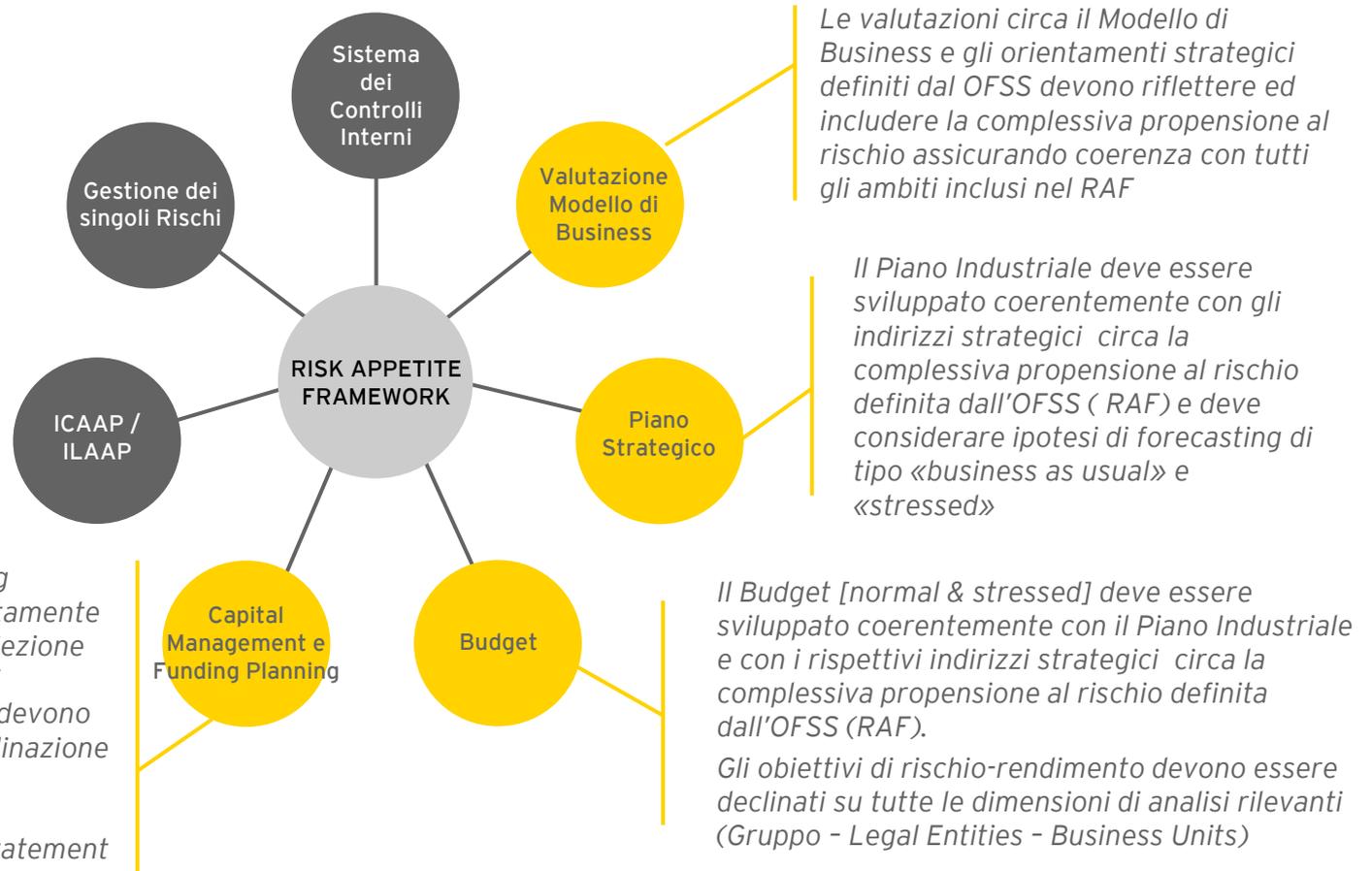
- Significativo impegno congiunto e coordinato delle strutture del CRO e CFO
- Robusto lavoro di riconciliazione e consolidamento dati
- Meccanismi di collaborazione CRO e CFO non perfettamente codificati



I principali processi correlati al RAF

L'integrazione del RAF con i processi tipici delle strutture di pianificazione

La piena implementazione del RAF implica l'avvio di attività finalizzate alla **riorganizzazione e rivisitazione dei principali processi aziendali** al fine di assicurare una coerenza trasversale degli stessi all'interno di un quadro complessivo ben delineato e condiviso a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale.



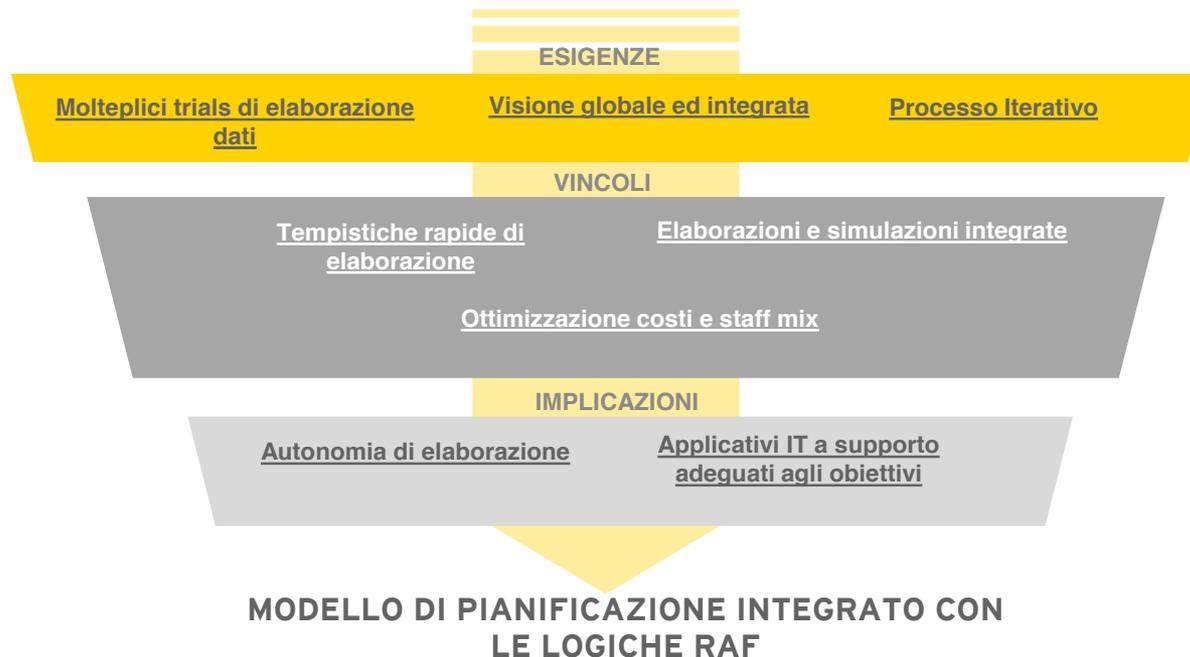
Evoluzione dei processi di pianificazione

OBIETTIVI

- Dotarsi di processi di pianificazione di tipo evoluto al fine di assicurare una stretta correlazione con le metriche RAF

PRINCIPALI ATTIVITA'

- Rivedere e rafforzare le attuali prassi operative (metodi e strumenti) utilizzate per le attività di forecasting (annuali e pluriennali) rendendole più strettamente coerenti con le logiche di tipo RAF
- Definire e condividere nuovi metodi e strumenti di pianificazione intervenendo sulle seguenti principali direzioni evolutive



Sezione 2

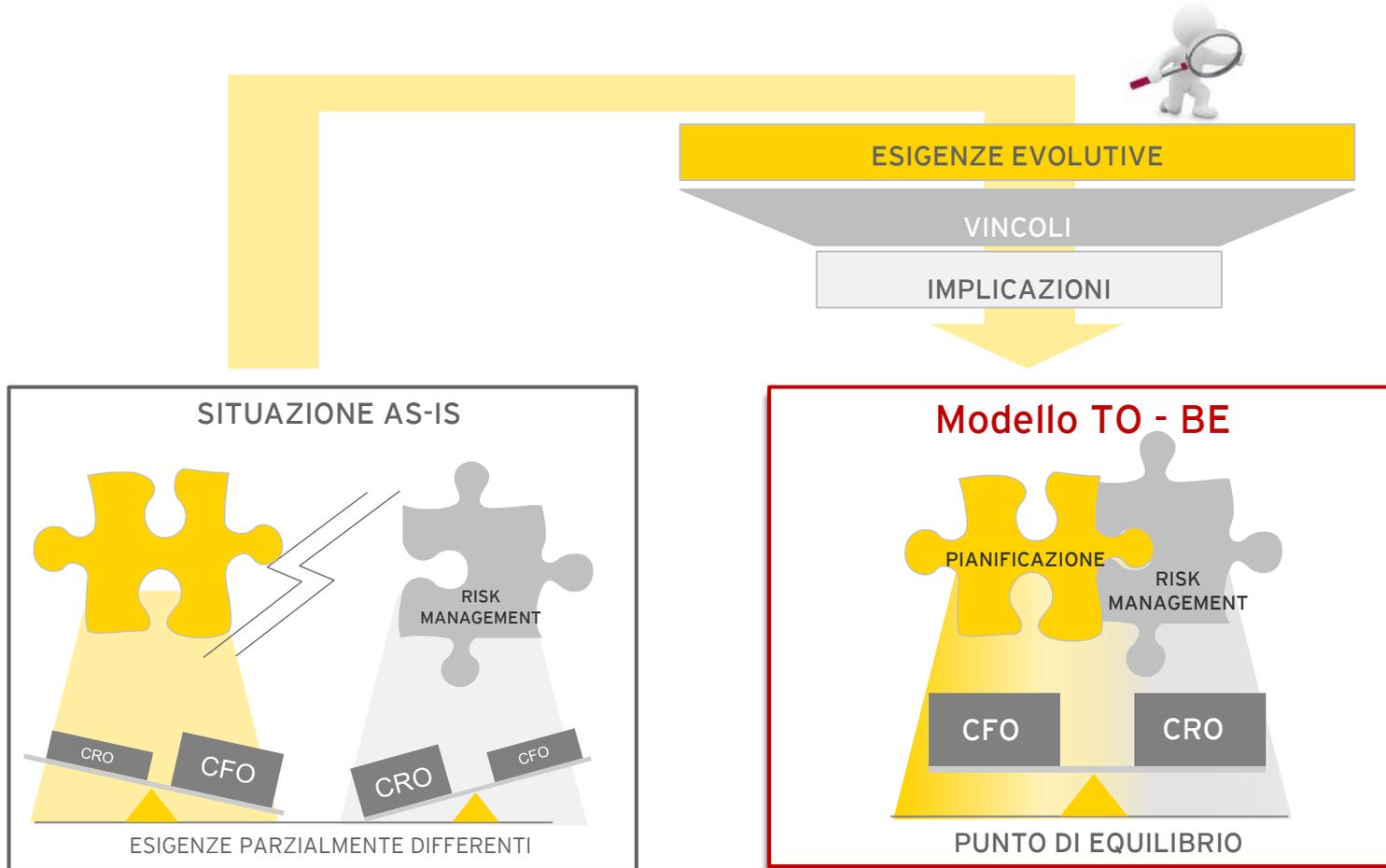
Verso un modello di pianificazione pienamente integrato con le logiche RAF



Verso l'evoluzione dei modelli di pianificazione

Considerazioni di carattere generale

All'interno di tale nuovo contesto regolamentare le Strutture di Pianificazione e di Risk Management sono chiamate ad interagire in modo più strutturato e codificato secondo logiche di efficienza operativa e salvaguardando le diverse e reciproche esigenze che caratterizzano i rispettivi ruoli e responsabilità (Planning vs Controlling).



Verso l'evoluzione dei modelli di pianificazione

Principali esigenze evolutive delle Strutture di Pianificazione



ESIGENZE EVOLUTIVE

MODELLI DI PIANIFICAZIONE RAF-ORIENTED

1. SVILUPPO DI MOLTEPLICI PROCESSI DI ELABORAZIONE DEI DATI

I processi di pianificazione (Budget e Piano Strategico) devono soddisfare diversi vincoli ed obiettivi in ottica **multi-periodale** sia in condizioni normali che di stress. Ciò implica lo **sviluppo di più processi di elaborazione dei dati per individuare le combinazioni ottimali delle proiezioni degli *economics* e delle azioni manageriali/commerciali che riescono a soddisfare tutti i vincoli operativi, regolamentari e aziendali esplicitati in sede di RAF (*Business Risk Efficient Frontiers*).**

2. VISIONE PROSPETTICA GLOBALE ED INTEGRATA

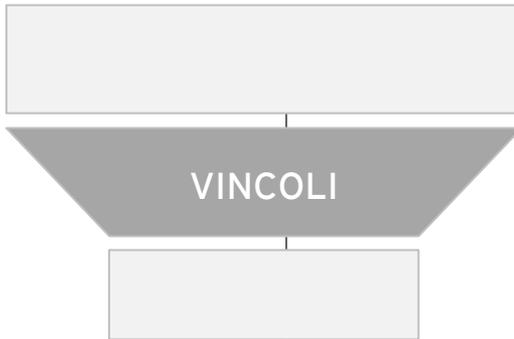
I cicli di pianificazione (Budget e Piano Industriale - normal & stressed) necessitano di **una visione prospettica consolidata del Gruppo e delle principali Legal Entity/Business Unit pienamente coerente con il modello di Risk Appetite Framework adottato, soprattutto con riferimento alle proiezioni che scaturiscono in sede di pianificazione strategica.**

3. PROCESSO CONTINUO DI AGGIORNAMENTO DELLE STIME

Il processo di pianificazione nelle sue fasi centrali implica l'aggiornamento delle stime nel continuo. Ciò richiede **una capacità di revisione rapida delle previsioni al fine di recepire prontamente i mutamenti dello scenario economico, degli obiettivi aziendali e del quadro normativo di riferimento (vigilanza, fiscale, etc.), al fine di valutarne gli impatti in termini di evoluzione attesa del Risk Profile.**

Verso l'evoluzione dei modelli di pianificazione

Principali vincoli implementativi



MODELLI DI PIANIFICAZIONE RAF-ORIENTED

1. TEMPI BREVI PER L'ELABORAZIONE E REPORTING EFFICACE

Con riferimento alle esigenze di implementare molteplici processi di elaborazione dei dati (in ottica multi-periodale, normal vs stressed), vi è la necessità che gli stessi siano eseguiti con **tempistiche rapide e sintetizzati attraverso appositi documenti di reporting che ne evidenzino le risultanze.**

2. TRASVERSALITÀ NELL'ELABORAZIONI DELLE STIME

Le **elaborazioni dei dati** attraverso i processi di pianificazione, sviluppati anche in ottica multi-periodale, **devono coprire ed integrare tutte le diverse dimensioni di analisi incluse nel RAF**, ad esempio: Redditività, Adeguatezza Patrimoniale (di 1° e 2° Pilastro), Performance Risk-Adjusted, Liquidità e Leva Finanziaria, ect..

3. EFFICIENZA OPERATIVA

Considerare aspetti di efficienza operativa intervenendo sia in riferimento al **contenimento dei costi** sia all' **efficientamento/ottimizzazione** delle risorse impiegate nelle attività di business planning.

Verso l'evoluzione dei modelli di pianificazione

Principali Implicazioni operative



MODELLI DI PIANIFICAZIONE RAF-ORIENTED

1. COLLABORAZIONE TRA FUNZIONI DI CONTROLLO DEI RISCHI E PIANIFICAZIONE

Le strutture di controllo dei rischi devono collaborare attraverso modalità codificate, con le funzioni di pianificazione, le quali assumono un ruolo di *pivot* (provvedendo in autonomia allo sviluppo delle elaborazioni) almeno nelle fasi preliminari di stima che caratterizzano il processo di RAF.

2. IMPOSTAZIONE DI UN APPROCCIO DI MODELLIZZAZIONE E FORECASTING DI SINTESI DI TIPO «TOP-DOWN»

L'adozione di una logica di modellizzazione e produzione delle stime di sintesi e di tipo «top-down» rende i processi di pianificazione più snelli e semplificati in particolare nelle fasi di simulazione anche in ottica RAF

3. SVILUPPO DI UN MODELLO UNICO ED INTEGRATO DI BUSINESS PLANNING

L'adozione di modelli evoluti di pianificazione determina l'abbandono delle logiche di *forecasting* a «compartimenti stagni» (caratterizzati da una dispendiosa attività di integrazione degli output a valle) in favore di un modello di *planning* di tipo «enterprise-based» con integrazione a monte degli input.

4. UP-GRADE DEGLI APPLICATIVI IT IN USO PRESSO LE STRUTTURE DI PIANIFICAZIONE

Rivedere in considerazione delle finalità e degli obiettivi impliciti previsti da un modello di business planning evoluto gli applicativi IT di forecasting e reporting attualmente in uso presso le strutture di Pianificazione.

Sezione 3

Un possibile Modello evoluto di pianificazione integrata e *RAF oriented*



Modello evoluto di pianificazione integrata e RAF oriented

Requisiti minimi del Modello TO BE

PRINCIPALI ASPETTATIVE DELLE STRUTTURE DI PIANIFICAZIONE

Visione complessiva ed integrata

delle dinamiche economico-patrimoniali e di rischio

Quadro completo di tutti gli indicatori rilevanti per le scelte del management dati

i vincoli e gli obiettivi (rischio, redditività, performance risk-adjusted, etc).

Garantire una stretta

coerenza tra le dinamiche di tutte le variabili e fattori di rischio e tra le ipotesi previsionali (assumptions) ed i conseguenti risultati (in ottica multiperiodale, in condizioni business as usual e stressed).

Immediata comprensione delle connessioni tra causa ed effetto delle principali variabili.

Tempi rapidi di sviluppo/aggiornamento delle proiezioni ed un processo operativo snello

MODELLO EVOLUTO DI PIANIFICAZIONE INTEGRATA e RAF ORIENTED

DATA AGGREGATION E LINGUAGGIO COMUNE

Livello di aggregazione dati adeguato agli obiettivi del business planning (annuale e multi-periodale)

Adozione di un linguaggio comune (ottica top-down; accounting & managerial based) basato su macro grandezze/variabili consolidate

STRUMENTI IT DI FORECASTING RAF ORIENTED

Adeguate strumentazione IT a supporto delle elaborazione delle strutture di pianificazione che consideri tutti gli ambiti inclusi nel RAF

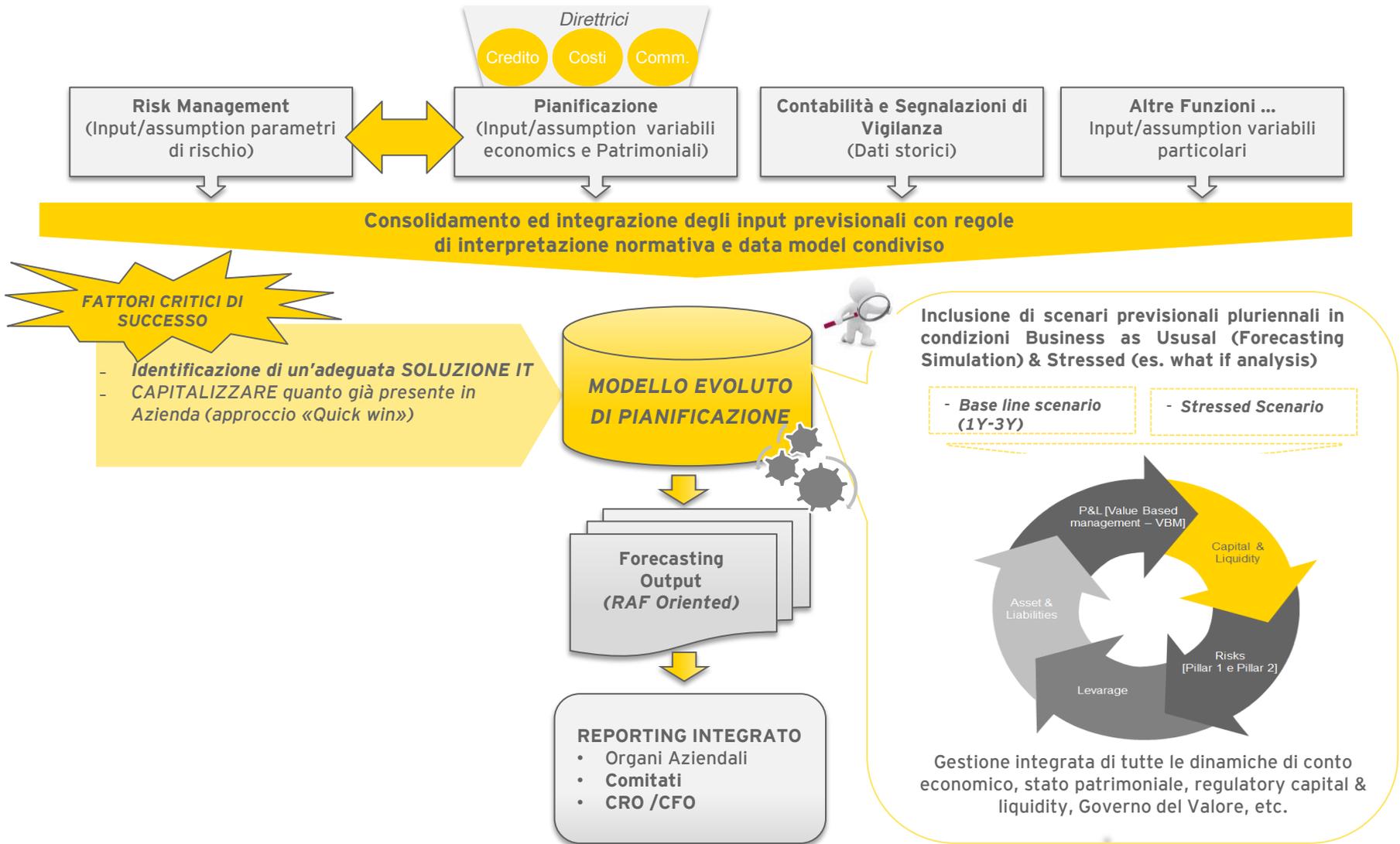
Adeguate ed efficiente framework di interconnessione con l'architettura IT Banca

PROCESSO OPERATIVO

Chiara definizione dei processi operativi sottostanti con identificazione dei meccanismi e modalità di coinvolgimento delle Funzione Aziendali Contributor (CRO)

Modello evoluto di pianificazione integrata e RAF oriented

Un possibile Modello TO BE: High Level Structure



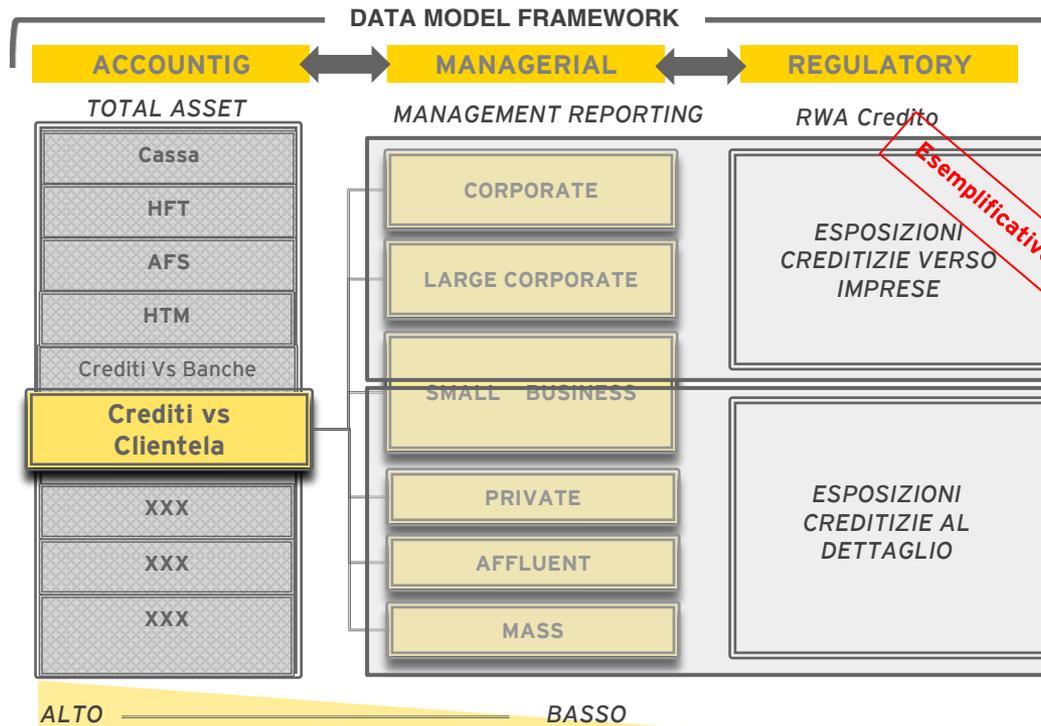
Modello evoluto di pianificazione integrata e RAF oriented

Regole condivise di interpretazione normativa e utilizzo di un linguaggio comune



KEY DRIVERS

- Livello adeguato di granularità dei dati oggetto di pianificazione sia per esclusive finalità di forecasting che per finalità tipiche di Risk Appetite (Gruppo - Legal Entities - Business Units);
- Determinazione di un robusto «DATA MODEL» sottostante il modello che permetta di mantenere una complessiva e trasversale coerenza tra logiche/dinamiche contabili, regolamentari e gestionali;
- Definizione puntuale e condivisa delle regole di interpretazione normativa sottostanti la costruzione dei singoli indicatori inclusi nel RAF;
- Chiara identificazione delle interdipendenze tra le leve gestionali a disposizione delle Banca e gli indicatori RAF (logiche «causa - effetto»).



Integrazione basi dati CRO / CFO

Pianificazione Strategica

Data Aggregation

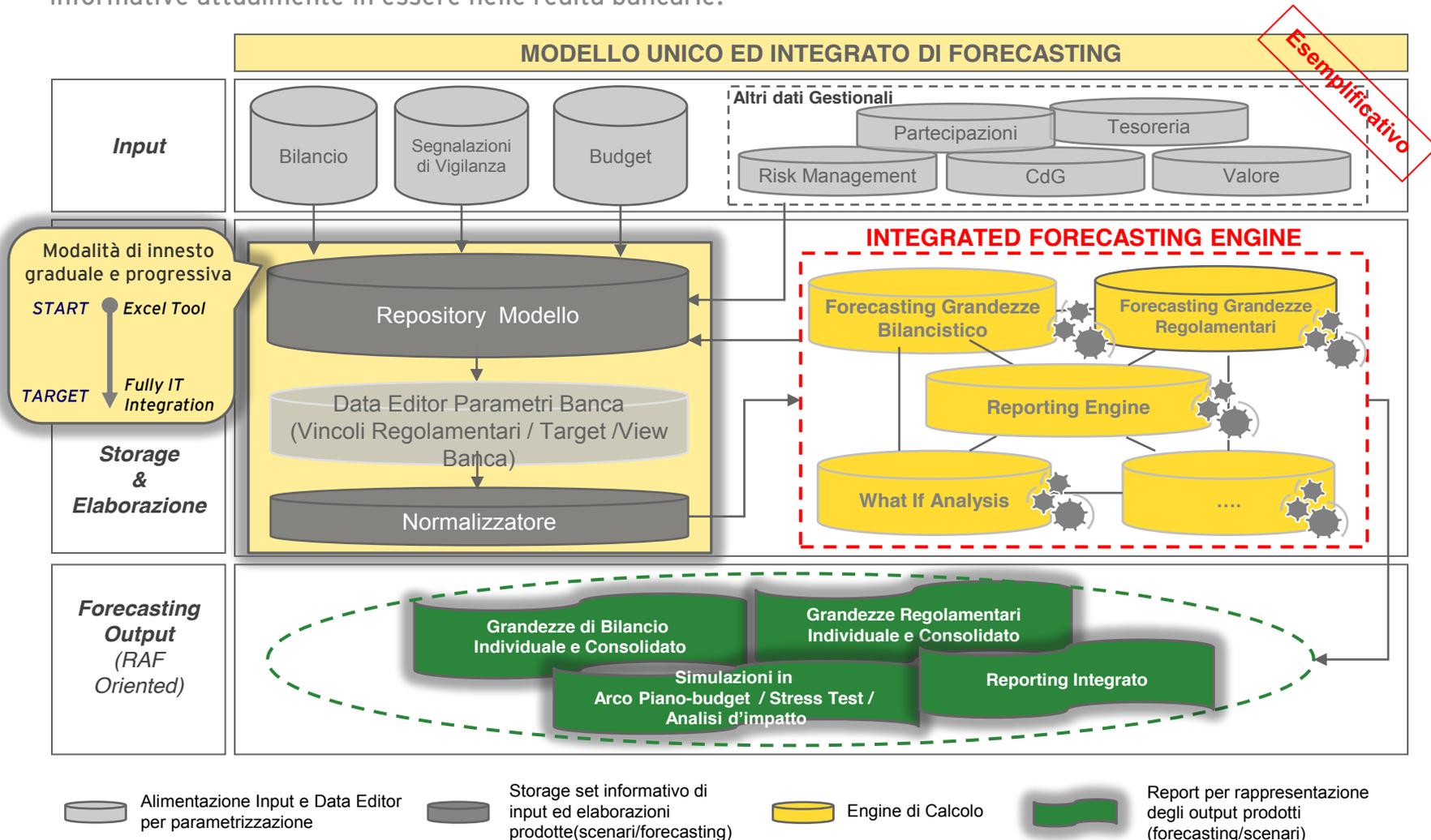
Budget

Modello evoluto di pianificazione integrata e RAF oriented

Adeguata soluzione IT con valutazione di impianto nei sistemi Banca



- Di seguito una rappresentazione della possibile integrazione del modello TO BE rispetto alle principali basi informative attualmente in essere nelle realtà bancarie.

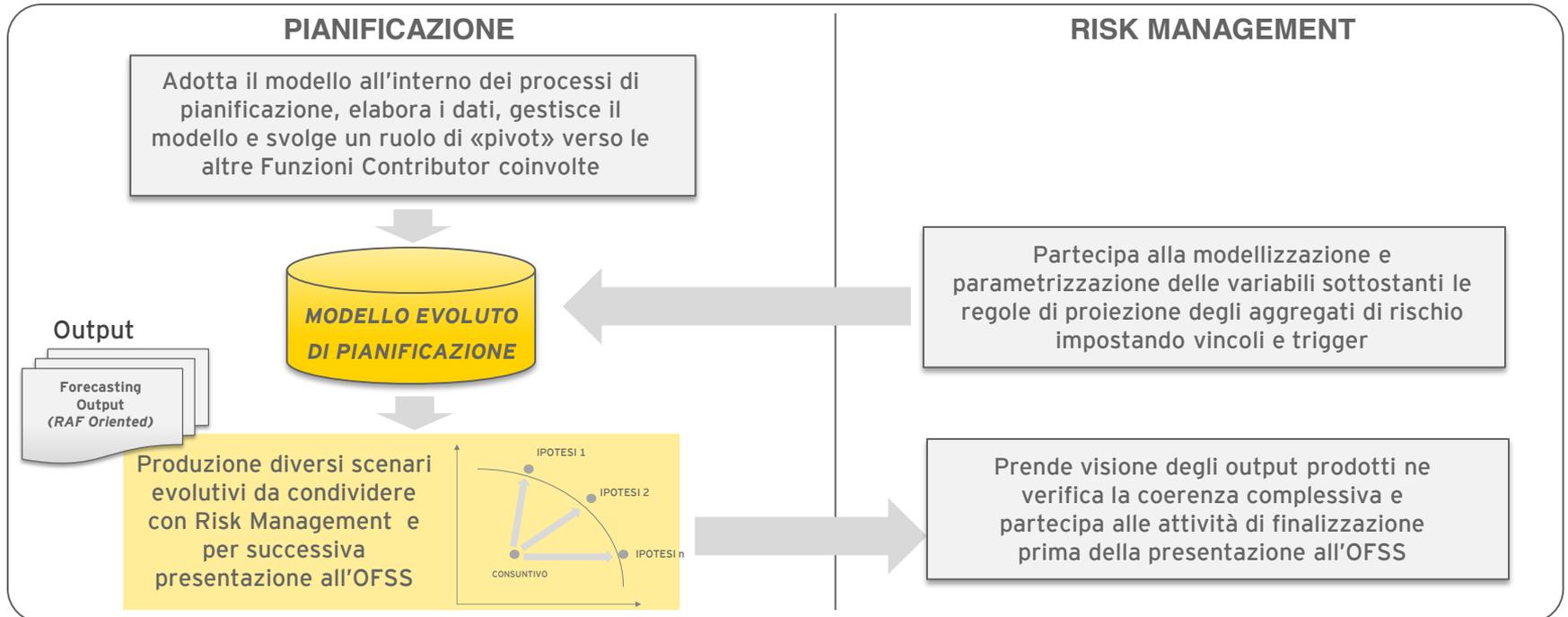
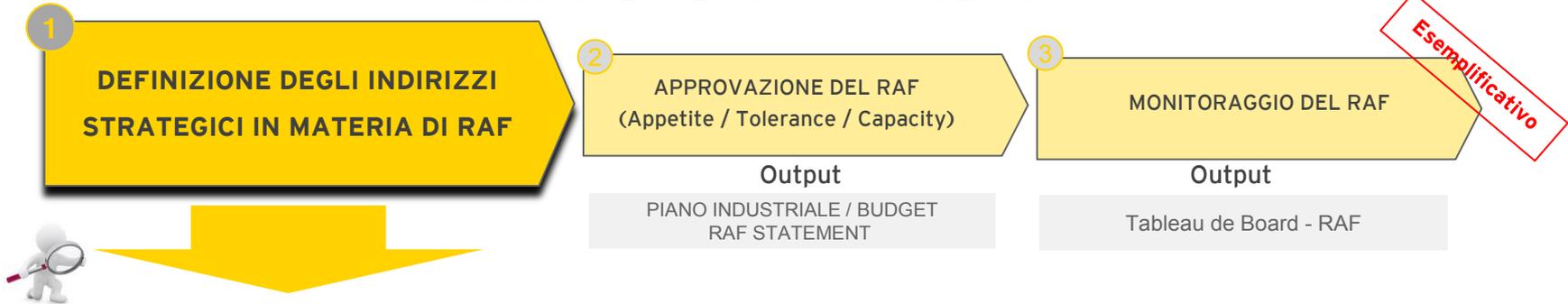


Modello evoluto di pianificazione integrata e RAF oriented

Collegamento con un processo standard di Risk Appetite



RISK APPETITE: MACRO PROCESSO



Modello evoluto di pianificazione integrata e RAF oriented

Benefici condivisi tra Pianificazione e Risk Management

BENEFICI PER LE STRUTTURE DI PIANIFICAZIONE

- **Basi dati comuni, condivise e controllate**
- **Tempistiche di elaborazione ridotte assicurando efficienza operativa**
- **Eliminazione dei rischi di incoerenza e disallineamento nello sviluppo previsionale** di tutte le grandezze economiche considerate;
- **Riduzione dei rischi operativi del processo di business planning** assicurandone anche la **tracciabilità ex-post**;
- **Facilita le attività di reporting e di spiegazione di tutte le dinamiche** considerate nelle proiezioni;
- **Assicura la compliance con le logiche RAF**;
- Consente di sviluppare **analisi preliminari in ottica di stress test**;
- Permette alle strutture di Pianificazione **una maggiore autonomia di elaborazione** attraverso lo sviluppo di stime preliminari delle misure di rischio condivise e riconosciute dalla Funzione di Risk Management anche per il rispettivo coinvolgimento nella fase di parametrizzazione delle variabili di input.



Fattore critico nella fase del processo RAF di supporto all'OFSS per definizione ex-ante delle linee guida strategiche di propensione al rischio

PIANIFICAZIONE

RISK MANAGEMENT

BENEFICI PER LE STRUTTURE DI RISK MANAGEMENT

Fermo restando l'utilizzo dei sistemi interni di misurazione dei rischi, nonché le specifiche responsabilità in materia di stress test, l'utilizzo di un modello evoluto di pianificazione integrata e RAF oriented in uso presso le strutture di Pianificazione permette alle Strutture di Risk Management:

- di **avere visibilità e contezza sulle modalità operative di forecasting utilizzate dalle strutture di pianificazione** rafforzando al contempo i meccanismi di collaborazione tra le due Funzioni, anche in considerazione del forte ruolo di «funzione contributor» svolto dal Risk Management per la parametrizzazione iniziale delle variabili di rischio;
- attraverso l'alimentazione dei dati di consuntivo inerenti tutti gli ambiti inclusi nel RAF, di **velocizzare le tempistiche di produzione delle reportistica (sia operativa che direzionale)** - Tableau de Board RAF;
- **evolvere e capitalizzare l'utilizzo dello strumento IT per finalità proprie di risk management** quali analisi e valutazione delle OMR ai fini RAF.

Contatti

Per maggiori informazioni contattare:



Giuseppe Quaglia

Partner - Financial Services Risk Advisory

Tel. (+39) 0272212429

Fax (+39) 0272212208

Mobile (+39) 335 123 0554

Giuseppe.Quaglia@it.ey.com

www.ey.com



Salvatore Spagnolo

Executive Director - Financial Services Risk Advisory

Tel. (+39) 0272212458

Fax (+39) 0272212208

Mobile (+39) 335 679 8808

Salvatore.Spagnolo@it.ey.com

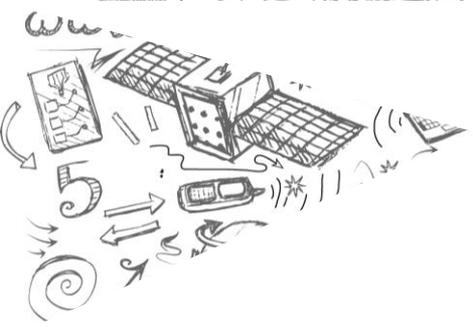
www.ey.com



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.



Building a better
working world