



La costruzione del RAF

Il senso del racconto

- Il Risk appetite riassume la «visione del mondo» del vertice aziendale, connessa ai rischi che possono essere assunti in una visione strategica di lungo periodo.
- Esso si contrappone alla Risk capacity che riguarda invece il livello massimo di rischio che la banca è capace di sopportare.

Dimensioni del RAF

Massimo livello di aggregazione (es. RWA assorbimenti rischio credito)

▪ Strategico

Visione per linea di business e area geografica (es. RWA mutui residenziali)

▪ Gestionale

Visione per singola determinante operativa (es. livello di garanzie reali)

▪ Operativo

- Il RAF è uno strumento di dialogo tra il management e il CdA.
- Sottostante al RAF, deve essere disponibile il reporting che consenta di contestualizzare l'andamento delle metriche, in termini di contributo marginale di ciascun prodotto/area
- L'analisi delle determinanti consente di definire una strategia di tipo operativo, declinata a livello di prodotto/area geografica

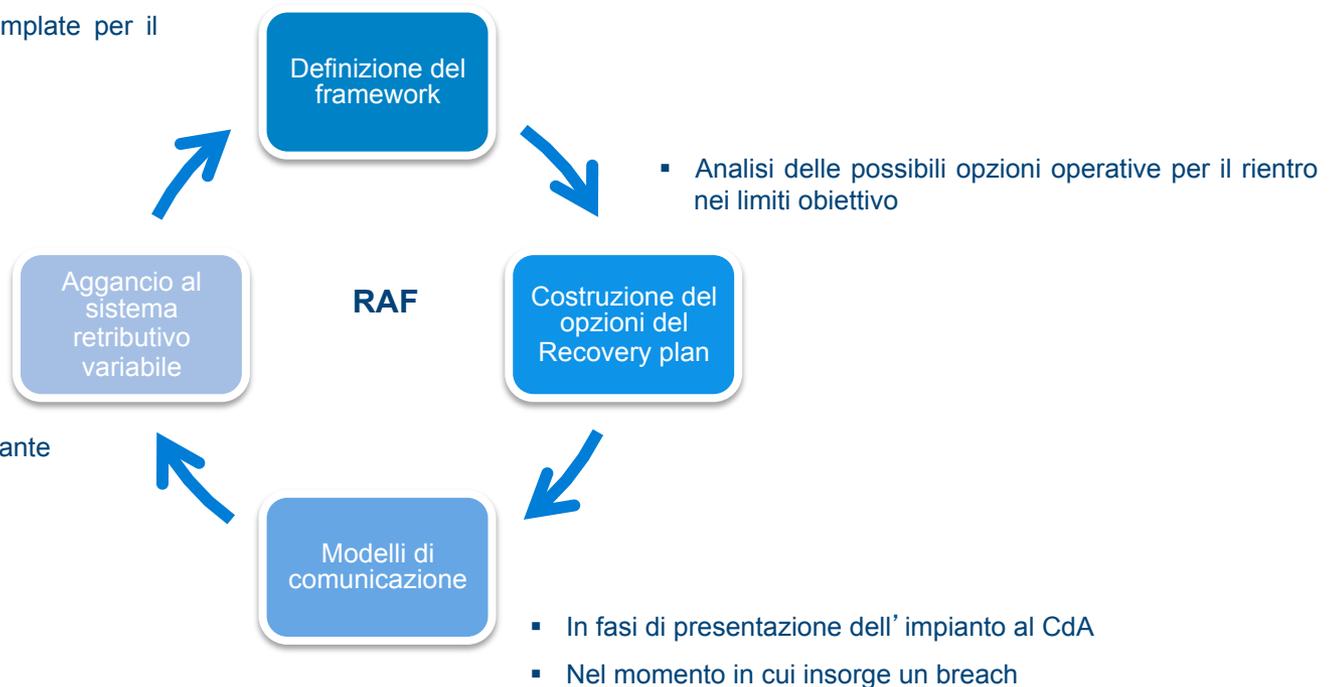


- 1. Costruire un RAF Top down e un RAF bottom up**
- 2. Utilizzare il RAF come strumento di cultura aziendale**
- 3. Prevedere nei RAF la visione forward looking legata ad azioni «organiche» e ad operazioni straordinarie («inorganiche»)**
- 4. Non utilizzare il RAF come un controllo ex-post**
- 5. Assumere e comunicare il RAF come uno strumento in continua evoluzione, come effetto dell'evoluzione del mercato e come affinamento della metodologia**
- 6. Definire template standard di comunicazione dei breaches**
- 7. Sviluppare la continua conoscenza dei processi di business da aprte del Risk management**

Ad ogni singolo passo legato alla costruzione, manutenzione e gestione del RAF corrisponde un significativo sforzo di comunicazione;

Le aree di Risk management sono chiamate ad un salto di qualità della comunicazione: chiarezza, semplicità e trasparenza unita ad un'approfondita conoscenza dei processi operativi, sono elementi essenziali, fra gli altri, per rendere il RAF un efficace strumento di governo.

Metodologia adottata, definizione dei template per il CdA e le funzioni operative, benchmark

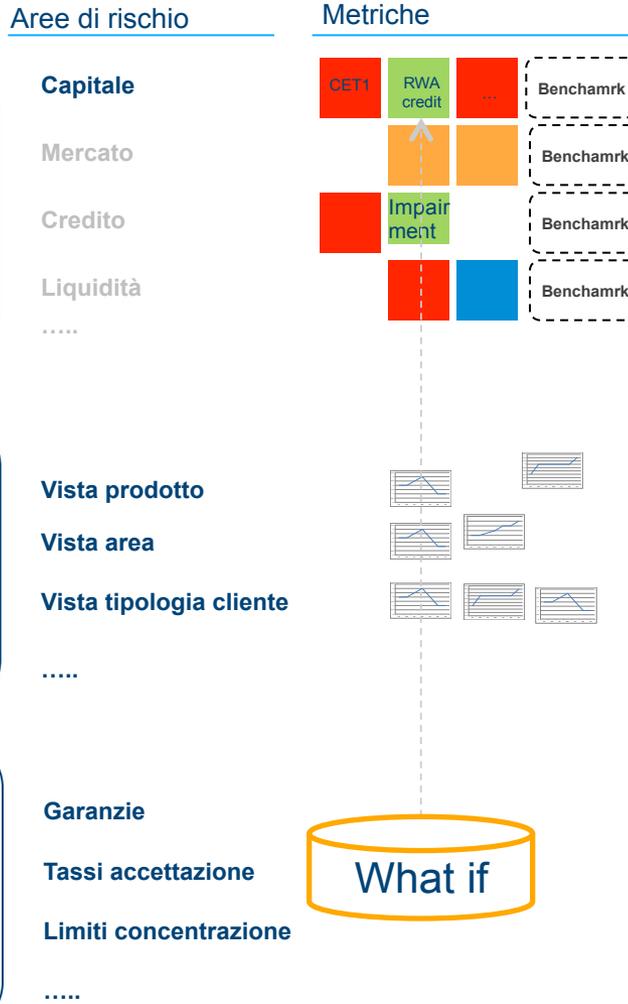




Indirizzo strategico
Coerenza con il RAS

Gestionale
Lungo le direttrici del piano strategico

Operativo
Leve operative



Aree di rischio

Le aree di rischio riguardano tutti i principali rischi (Capitale, Credito, Mercato, Operativo, Liquidità, Strategico)

Metriche

A partire dal massimo livello di dettaglio disponibile nel MI, vengono studiate le correlazioni al fine di evitare l'inclusione di variabili collineari e giungere ad una short list

Soglie

Le soglie sono definite tenendo conto di:

- Serie storica osservata
- Evoluzione coerente con il piano strategico
- Stress test

Leve operative

Le leve operative costituiscono il supporto sul quale viene costruito il piano Strategico e conseguentemente il piano di Recovery in caso di breach

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



Il piano di recovery si attiva solo in caso di sfioramento dei livelli di soglia

Per ciascuna metrica vengono definite le linee di azioni che andranno ad agire sulle determinanti della metrica.

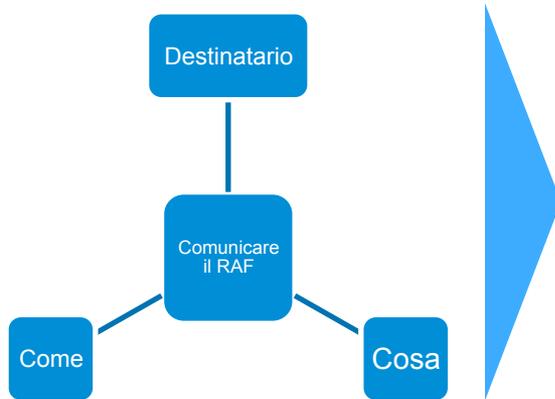
Capitale		
Assorbimenti Credit Risk		
Tipo azione	Owner	Impatto bps
Opzione A		...
Opzione B		...
Opzione C		...
....		

Definizione dei piani operativi

Identificazione degli owners e della timeline

Allineamento del CdA sullo stato avanzamento e sull'impatto delle azioni intraprese sulle altre metriche

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)



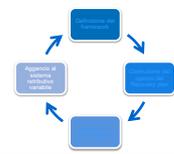
- Destinatario: template di presentazione differenziati per CdA e strutture operative
- Cosa: Reporting chiaro e intuitiva gerarchia delle metriche
- Come: template di comunicazione dei breaches/ piani di recovery

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

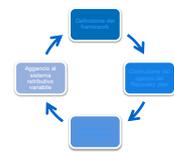
La presenza contemporanea di diverse aree di rischio, richiede che per ciascuna venga definito un livello di ponderazione coerente con il business model societario (per i CEO) e la missione strategica specifica della direzione/area al quale il sistema verrà applicato

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