POSITION PAPER N° 09

Il ruolo del RAF nella governance delle banche

Aprile 2017

AIFIRM

Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers

www.aifirm.it

AIFIRM RINGRAZIA

I coordinatori della Commissione Aifirm:

Marina Brogi, Diego Onorato, Antonio Ricciardi

I contributori ai lavori:

Stefano Giampieri, Jason Kessler, Fernando Orsetti, Alessio Pentola, Mario Vellella,

e tutti i partecipanti alla Commissione.

Il PMO

prometeia

INDICE

Le opinioni espresse nel presente paper sono proprie degli autori e non vincolano in alcun modo le Istituzioni di appartenenza.

1 Introduzione 4

1.1 Obiettivi del *position paper* 4

1.2 Commissione AIFIRM 5

2 Riferimenti normativi 7

3 Regole di *governance* del processo RAF 8

3.1 Articolazione del processo 8

3.2 Ruoli e responsabilità delle principali funzioni aziendali coinvolte 11

3.3 Integrazione del RAF con gli altri processi di *governance* aziendale 14

3.4 Declinazione del principio di proporzionalità 17

4 Metriche, metodologie di calibrazione e aspetti implementativi 18

4.1 Ambiti e metriche 18

4.2 Calibrazione delle metriche RAF 22

4.3 *Cascading* dei limiti di rischio 24

4.4 Strumentazione, dati e data *governance* 26

4.5 Approccio alla comunicazione, monitoraggio e *reporting* 27

4.6 Meccanismi di *escalation* 30

5 Scenari evolutivi del ruolo del RAF 31

5.1 Integrazione del RAF nei processi strategici 31

5.2 *Focus* su specifiche tipologie di rischio 33

5.3 Rafforzamento della coerenza tra RAF e *risk policy* 36

5.4 Rafforzamento della strumentazione e consolidamento dei processi di data *aggregation* e *reporting* 38

6 Conclusioni 42

Indice delle figure 44

1 Introduzione

1.1 Obiettivi del *position paper*

A partire dal 2011, nel pieno della crisi finanziaria internazionale, la comunità degli enti regolatori ha intensificato l'attenzione e rafforzato le aspettative sul *Risk Appetite Framework* come strumento di *governance* finalizzato ad indirizzare strategie di crescita razionali e consapevoli delle banche nell'ottica di garantire la stabilità del sistema finanziario.

Come principali *milestone* di riferimento, si ricordano in particolare i seguenti passaggi:

- nel 2011, l'European Banking Association ha sottolineato la centralità per le banche di principi quali *risk appetite* e *risk tolerance* auspicando lo sviluppo pervasivo della "cultura del rischio" (*an integrated and institution-wide risk culture*) finalizzata alla piena comprensione dei rischi;
- sempre nel 2011, il Financial Stability Board ha introdotto il concetto di *Risk Appetite Framework* (RAF) evidenziando il ritardo nell'adozione di RAF efficaci da parte del sistema bancario, con specifico riferimento agli intermediari di rilevanza sistemica (SIFIs)[1]: lo stesso organismo ha successivamente (2013) ritenuto opportuno definire gli standard comuni per lo sviluppo e la "messa in opera" di solidi RAF[2];
- nel 2012, in considerazione del perdurare della crisi finanziaria internazionale, il Comitato di Basilea ha ravvisato la necessità di aggiornare i *Core Principles for Effective Banking Supervision* (fermi alla versione del 2006) rimarcando l'importanza della definizione "preventiva" del livello di rischio da assumere o da tollerare in coerenza con le strategie aziendali;
- il 2013 è stato infine caratterizzato dalla pubblicazione, a livello europeo, del "pacchetto CRDIV", volto a promuovere il rafforzamento della capacità delle banche di gestire i rischi assunti e, con specifico riferimento al contesto italiano, del 15° aggiornamento della Circ. 263/06 di Banca d'Italia[3] contenente le nuove Disposizioni di Vigilanza sui controlli interni delle banche e dei gruppi bancari.

È proprio quest'ultima pubblicazione, in particolare, che ha fatto emergere l'urgenza per le banche italiane di dotarsi di un *framework* di *risk appetite* quale strumento di *governance* e di gestione dei rischi.

La definizione di *risk appetite* introdotta dal 15° aggiornamento (livello di rischio - complessivo e per tipologia - che la banca **intende** assumere per il **perseguimento** dei suoi **obiettivi strategici**), ha posto in particolare l'attenzione su alcune tematiche centrali per il *business* delle banche:

- il termine "intende" sottolinea infatti l'importanza dell'assunzione consapevole dei rischi e la valutazione del *trade off* "rischio/ rendimento";
- il termine "perseguimento" richiama il concetto di intenzionalità da parte delle banche nel percorso di raggiungimento dei propri obiettivi, siano essi di *business* e/o di rischio;

[1] *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision - Progress report on implementing the recommendations on enhanced supervision* (27 ottobre 2011).

[2] *Principles for an Effective Risk Appetite Framework*.

[3] Il 15° aggiornamento della circ. 263/06 di Banca d'Italia è poi confluito nella circ. 285/13.

- il termine "obiettivi strategici" mette in evidenza come il concetto di *risk appetite* sia intimamente connesso alla formulazione delle strategie e alla definizione del modello di *business* attraverso cui le banche decidono di operare sul mercato.

A partire dal 2014, le banche italiane sono state chiamate a declinare in modo operativo le indicazioni fornite dalle nuove Disposizioni di Vigilanza, qui di seguito richiamate:

- fissare *ex ante* gli obiettivi di rischio/rendimento ed i conseguenti limiti operativi;
- definire i meccanismi di coerenza e raccordo tra modello di *business*, piano strategico, RAF, ICAAP, *Recovery Plan*, Budget, organizzazione aziendale e sistema dei controlli interni;
- definire, per ogni rischio materiale che la banca intende assumere, l'appetito di rischio, eventuali soglie di tolleranza e limiti operativi, tenendo anche conto dei risultati delle prove di stress;
- definire le procedure e gli interventi gestionali da attivare nel caso in cui sia necessario ricondurre il livello di rischio entro l'obiettivo o i limiti prestabiliti;
- definire i compiti degli organi e di tutte le funzioni aziendali coinvolte nella definizione del processo.

Nel triennio 2014-2016, le banche italiane si sono focalizzate sulla progettazione e sul consolidamento dei propri RAF individuando le più appropriate soluzioni organizzative e metodologiche: in particolare, le banche hanno dato priorità agli interventi volti a stabilire un sempre maggiore allineamento tra RAF e pianificazione strategica.

Nonostante i progressi compiuti, rimane da investigare il grado di maturità raggiunto nella definizione del *Risk Appetite Framework* dal sistema bancario italiano, in particolare in riferimento alle articolate sfide gestionali dell'attuale contesto competitivo.

Alla luce di queste considerazioni, AIFIRM ha predisposto il presente position paper, proponendosi di analizzare la situazione *as is* del sistema bancario italiano in tema di implementazione del RAF e di individuare, anche in funzione di *benchmark* con esperienze internazionali, le *best practices* e le principali prospettive evolutive che dovrebbero caratterizzare i prossimi anni.

In particolare, gli obiettivi del *position paper* sono:

- dare una rappresentazione di sintesi dello stato dell'arte del RAF nel sistema bancario italiano, analizzando gli approcci adottati dalle banche nazionali nell'implementazione dei rispettivi RAF in questi primi anni di applicazione, individuando le *best practices* di mercato;
- approfondire la comprensione degli aspetti chiave e dei meccanismi di funzionamento del RAF e delle principali sfide implementative alla luce della complessità di scenario e del contesto normativo in evoluzione;
- valutare i progressi compiuti anche alla luce del confronto con *benchmark* internazionali e *cross industry*.

1.2 Commissione AIFIRM

A maggio 2016, è stata costituita la Commissione AIFIRM incaricata di approfondire il ruolo del RAF nella *governance* delle banche allo stato attuale e di contribuire alla predisposizione del presente *position paper*.

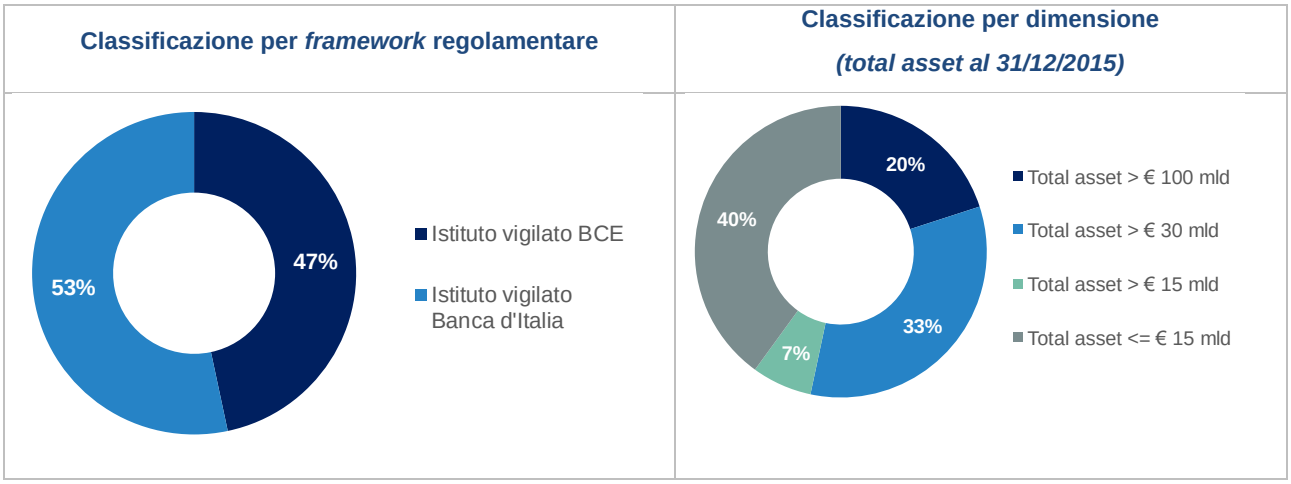
Il Gruppo di Lavoro della Commissione ha visto la partecipazione di molte tra le più importanti realtà bancarie italiane[4] (copertura in termini di sportelli bancari superiore al 40% del totale nazionale, a cui è da aggiungere la rete di uffici postali di Banco Posta) e di professionisti e consulenti interessati ad approfondire lo stato dell'arte del RAF nell'attuale contesto competitivo.

Il coordinamento del Gruppo di Lavoro è stato affidato a Marina Brogi (Università Sapienza di Roma), Antonio Ricciardi (Università della Calabria) e al socio Diego Onorato (Intesa Sanpaolo), con il supporto della società di consulenza Prometeia.

Per supportare le sessioni di confronto della Commissione, il Gruppo di Lavoro ha condotto anche una *survey* interna[5], predisponendo collegialmente un apposito questionario di indagine, strutturato in 4 sezioni di approfondimento:

- regole di *governance*, finalizzata a comprendere il grado di integrazione del RAF con i principali processi strategici delle banche ed il ruolo e le responsabilità specifiche ricoperte dalle strutture aziendali;
- ambiti e metriche, finalizzata a sintetizzare i principali indicatori di riferimento utilizzati a fini RAF e le metriche (*appetite*, *tolerance*, *capacity*, *trigger*, etc) oggetto di calibrazione;
- metodologie, finalizzata ad esplorare le principali scelte metodologiche approntate dalle banche in termini di frequenza di misurazione degli indicatori e di derivazione (*cascading*) di limiti operativi, prove di stress, strumentazione di supporto e piani di *escalation*;
- spunti di sviluppo, finalizzato a fare emergere eventuali priorità di miglioramento/approfondimento percepite dalle banche per il breve/medio termine.

Figura 1 - Composizione del *panel* di partecipanti alla *survey*



Nei paragrafi successivi si riporta la posizione della Commissione AIFIRM sul ruolo del RAF nella *governance* delle banche alla luce degli approfondimenti e confronti condotti.

[4] Allianz Bank, Banca Ifis, BCC Civitanova Marche, BCC Sala di Cesenatico, BPER, BP Lazio, BP Milano, BP Ragusa, BP Sant'Angelo, Banco Popolare, BancoPosta, Cariparma, CR Cesena, Creval, Federazione BCC Marche, IntesaSanpaolo, Mediobanca, Nuova Banca Marche, UBI Banca, Veneto Banca.

[5] I risultati della *survey* sono reperibili nel sito internet di AIFIRM.

2 Riferimenti normativi

- *EBA Guidelines on Internal Governance* (EBA, 27 settembre 2011);
- *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision - Progress report on implementing the recommendations on enhanced supervision* (Financial Stability Board, 27 ottobre 2011);
- *Core Principles for Effective Banking Supervision* (Comitato di Basilea, settembre 2012);
- *Principles for effective risk data aggregation and risk reporting* (Comitato di Basilea, gennaio 2013);
- Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio 2013/36/UE (26 giugno 2013);
- Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio 2013/575/UE (26 giugno 2013);
- *Principles for an effective Risk Appetite Framework* (Financial Stability Board, 18 novembre 2013);
- Disposizioni di Vigilanza per le Banche (Circolare Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013);
- *Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process* (SREP) (EBA, 19 dicembre 2014);
- *Corporate governance principles for banks* (Comitato di Basilea, luglio 2015);
- *SSM supervisory statement on governance and risk appetite* (ECB, giugno 2016).

3 Regole di *governance* del processo RAF

3.1 Articolazione del processo

La definizione della propensione al rischio rappresenta un elemento distintivo e caratterizzante di ciascuna istituzione finanziaria e come tale risulta strettamente interconnessa alla scelta del modello di business.

I principi generali che ogni banca segue nella formalizzazione del proprio quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (RAF) ne definiscono l'identità e come tali restano sostanzialmente stabili nel medio-lungo periodo.

Non è possibile definire *ex ante* obiettivi di rischio/rendimento da raggiungere e conseguenti limiti operativi senza aver prima definito il business mix che si intende adottare, quindi l'eventuale presenza internazionale, l'approccio da seguire nei confronti dei diversi *stakeholder*, l'atteggiamento nei confronti dei *competitor*, le eventuali strategie di crescita e le altre variabili rilevanti.

Definito il contesto generale in cui intende operare, la banca procede a formalizzare, attraverso la definizione del RAF, obiettivi di rischio coerenti con il massimo rischio assumibile, il *business model* e gli indirizzi strategici. In tal senso il RAF rappresenta un elemento essenziale per la determinazione di una politica di governo dei rischi e di un processo di gestione degli stessi improntati ai principi della sana e prudente gestione aziendale.

Alla luce di tali obiettivi appare evidente l'assoluta necessità di coordinare il RAF con il processo ICAAP e di assicurarne la corretta attuazione attraverso un'organizzazione e un sistema dei controlli interni adeguati.

In estrema sintesi il RAF, tenuto conto del piano strategico e dei rischi rilevanti ivi individuati, e definito il massimo rischio assumibile, indica le tipologie di rischio che la banca intende assumere; per ciascuna tipologia di rischio, fissa gli obiettivi di rischio, le eventuali soglie di tolleranza e i limiti operativi in condizioni sia di normale operatività, sia di stress. Possono, altresì, essere indicate le circostanze, inclusi gli esiti degli scenari di stress, al ricorrere delle quali l'assunzione di determinate categorie di rischio va evitata o contenuta rispetto agli obiettivi e ai limiti fissati.

Con riferimento a questi aspetti risulta evidente la necessità di provvedere ad un aggiornamento periodico, tipicamente annuale, del RAF che, tenendo conto dell'evoluzione del contesto economico e competitivo, ne garantisca la conformità ai principi generali di assunzione del rischio che la banca si è impegnata a perseguire nel medio-lungo periodo in coerenza con il *business model* adottato. Resta inteso che le banche devono verificare nel continuo il persistere dell'adeguatezza del *framework* RAF e formalizzare la possibilità di una revisione dello stesso al verificarsi di avvenimenti di rilievo, quali ad esempio variazioni eccezionali del contesto di mercato in cui operano o evoluzioni significative della configurazione societaria.

Le prevalenti prassi di mercato in termini di articolazione del processo di aggiornamento periodico del RAF, pur in presenza di peculiarità e ambiti di personalizzazione legati alle caratteristiche dimensionali e di complessità operativa di ciascuna banca, sono riconducibili al seguente modello di riferimento:

Figura 2 – Principali fasi del processo RAF

La I fase, "Definizione delle metriche RAF e della propensione al rischio", rappresenta la fase definitoria del perimetro RAF. In tale ambito, le banche identificano gli elementi e gli indicatori rispetto ai quali esprimere il proprio livello di propensione al rischio, relativamente ai rischi ritenuti rilevanti, anche in considerazione del principio di proporzionalità. In particolare, come approfondito nel proseguo del *position paper* ed in coerenza al dettato normativo, le prassi di mercato individuano:

- per i rischi misurabili, gli ambiti di analisi (adeguatezza patrimoniale, liquidità, etc) e le metriche RAF di riferimento;
- per i rischi difficilmente misurabili, principalmente le indicazioni qualitative per orientarne il presidio.

È fondamentale in questa fase il coinvolgimento delle unità di business al fine di valutare adeguatamente le opportunità di *risk-taking* e al contempo costituire una pronta difesa contro un *risk-taking* eccessivo.

La II fase, "Calibrazione/quantificazione delle metriche RAF", avvia la vera e propria "attuazione" del RAF che termina con la fase di "Attuazione dei meccanismi di *escalation*".

Durante la II fase sono definite specifiche regole per la valorizzazione delle metriche RAF di *risk appetite*, *risk capacity* e *risk tolerance*, assicurando la coerenza anche con i valori che tali indicatori assumono nell'ambito di altri processi aziendali (es. ICAAP, ILAAP, *Recovery Plan*, Budget).

In particolare, in concomitanza con il ciclo di pianificazione strategica e/o *budgeting*, la funzione *risk management* svolge le attività funzionali alla valutazione *ex ante* dell'impatto degli scenari di piano sulle metriche RAF definite e sull'adeguatezza prospettica dei mezzi propri, in linea anche con quanto previsto nell'ambito del processo ICAAP, proponendo l'appetito al rischio della Banca. In questa fase assumono particolare rilevanza anche eventuali esercizi di *stress test* volti sia a verificare l'adeguatezza patrimoniale e di liquidità in condizioni avverse sia a evidenziare possibili vulnerabilità dovute ad esempio a concentrazioni di rischio.

Nella III fase, "Declinazione delle metriche RAF in limiti operativi", le banche devono declinare le metriche in limiti operativi da assegnare ai diversi livelli organizzativi: tali limiti devono risultare coerenti con gli obiettivi di *risk appetite* e *risk tolerance* fissati a livello complessivo (di Gruppo o di istituto) e trovare corrispondenza nelle leve gestionali di cui dispongono i responsabili di tali livelli organizzativi.

La IV fase, "Monitoraggio e *reporting* delle metriche RAF", richiede di presidiare e monitorare periodicamente l'andamento del *risk profile*, al fine di verificare eventuali scostamenti rispetto ai livelli di *risk appetite* e darne tempestiva comunicazione ai diversi *stakeholder*. L'utilizzo di soglie

di *early warning* può risultare utile al fine di rilevare tempestivamente e indirizzare eventuali problematiche.

La V fase, "Attuazione dei meccanismi di *escalation* RAF", prevede l'attivazione di meccanismi e procedure di *escalation*, nel caso di superamento delle soglie di *risk appetite/tolerance/capacity*, al fine di mitigare l'insorgere di rischi particolarmente rilevanti, attraverso l'implementazione di contromisure e specifiche azioni di recupero.

Infine, la VI fase "*Assessment* e revisione periodica del RAF", che può essere parallela a tutte quelle precedentemente descritte, racchiude le attività di *assessment* periodico del RAF al fine di verificarne, tempo per tempo, l'efficacia e la coerenza con il modello di *business* e le strategie della banca ed alimenta, assieme alle evoluzioni normative e di contesto nel frattempo intervenute, la successiva versione del RAF.

Si rimanda al capitolo 4 per gli approfondimenti sulla declinazione operativa delle singole fasi del processo.

3.2 Ruoli e responsabilità delle principali funzioni aziendali coinvolte

Al fine di assicurare la corretta attuazione delle diverse fasi del processo RAF, è necessario predisporre un chiaro sistema di ruoli e di responsabilità da assegnare alle diverse funzioni e livelli della struttura organizzativa.

La presenza di un sistema di *governance* in grado di coinvolgere adeguatamente gli organi aziendali, i principali comitati e le diverse funzioni aziendali interessate dal processo RAF risulta infatti di fondamentale importanza per fare in modo che la consapevolezza dei rischi non sia circoscritta alle sole funzioni di *risk management*, ma sia adeguatamente diffusa a livello *institution-wide*.

A tal proposito, recentemente, il SSM[6] ha sottolineato la necessità per le banche di mettere in atto idonee misure per colmare il *gap*, talvolta presente, tra i rischi percepiti dagli organi aziendali e quelli effettivamente assunti nell'operatività corrente.

I ruoli e le responsabilità nell'ambito del processo RAF sono frutto della combinazione, da un lato, di *requirement* normativi, dall'altro di modelli di *business* e di *governance* propri delle banche.

Rimandando alla normativa di riferimento per la descrizione esaustiva delle responsabilità previste dal regolatore in ambito RAF, di seguito si riporta la sintesi delle principali attribuzioni di prassi definite dalle banche:

- l'**Organo con funzione di supervisione strategica** ha la responsabilità di definire ed approvare il modello di *business*, gli indirizzi strategici, gli obiettivi di rischio e le soglie di tolleranza (ove identificate), le politiche di governo dei rischi, le linee di indirizzo del sistema dei controlli interni (verificando che esso sia coerente con gli indirizzi strategici e la propensione al rischio stabiliti) e i criteri per individuare le operazioni di maggiore rilievo.

  In ambito RAF è inoltre chiamato ad approvare il processo di gestione del rischio, valutandone la compatibilità con gli indirizzi strategici e le politiche di governo dei rischi e a valutare periodicamente l'adeguatezza e l'efficacia del RAF e la compatibilità tra il rischio effettivo e gli obiettivi di rischio.

  L'organo con funzione di supervisione strategica deve garantire la coerenza tra il piano strategico, il RAF, l'ICAAP, il *Recovery Plan*, i budget e il sistema dei controlli interni (considerando anche l'evoluzione delle condizioni interne ed esterne in cui opera la banca); deve inoltre assicurare che le scelte di allocazione del capitale e della liquidità risultino conformi con la propensione al rischio, le politiche di governo dei rischi ed il processo di gestione dei rischi.

  Infine:

  - nei casi in cui il rischio effettivamente assunto sia superiore ai limiti di RAF, approva le azioni gestionali da intraprendere per ricondurre il rischio assunto entro gli obiettivi stabiliti o gli interventi di ri-patrimonializzazione;
  - in caso di sforamento del limite di *risk capacity* dei *Ratio* patrimoniali, approva un piano di conservazione del capitale, da trasmettere all'Autorità di Vigilanza secondo le modalità e le tempistiche definite dalla normativa prudenziale in vigore;

- l'**Organo con funzione di gestione** ha la comprensione di tutti i rischi aziendali ed è in grado di individuare e valutare i fattori, inclusa la complessità della struttura organizzativa, da cui possono scaturire rischi per la banca. Tale organo cura l'attuazione del processo di gestione dei rischi, assicurando la sua coerenza con la propensione al rischio e le politiche di governo

[6] SSM, *"Supervisory statement on governance and risk appetite"*, Giugno 2016.

dei rischi, avuta anche presente l'evoluzione delle condizioni interne ed esterne in cui opera la banca. In particolare:

- stabilisce limiti operativi all'assunzione delle varie tipologie di rischio, coerenti con la propensione al rischio;
- agevola lo sviluppo e la diffusione a tutti i livelli di una cultura del rischio integrata in relazione alle diverse tipologie di rischi ed estesa a tutta la banca;
- stabilisce le responsabilità delle strutture e delle funzioni aziendali coinvolte nel processo di gestione dei rischi.

L'organo con funzione di gestione definisce inoltre i flussi informativi interni volti ad assicurare agli organi aziendali e alle funzioni aziendali di controllo la piena conoscenza e governabilità dei fattori di rischio e la verifica del rispetto del RAF e autorizza eventuali superamenti della propensione al rischio (entro il limite rappresentato dalla soglia di tolleranza), disponendo l'attuazione, laddove necessario, degli interventi per garantire nel continuo la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità del sistema dei controlli interni.

In particolare, l'organo con funzione di gestione:

- in caso di scostamento del *risk profile* dal *risk appetite*, autorizza il superamento della propensione al rischio e/o approva le azioni gestionali per la riconduzione del rischio entro gli obiettivi prefissati, provvedendo a darne pronta informativa all'organo con funzione di supervisione strategica;
- in caso di sforamento delle soglie di *risk tolerance* informa tempestivamente l'organo con funzione di supervisione strategica proponendogli le possibili azioni gestionali;
- in caso di sforamento del limite di *risk capacity* convoca tempestivamente l'organo con funzione di supervisione strategica per le necessarie valutazioni e decisioni in merito alle iniziative da adottare per riportare il profilo di rischio entro i limiti di *risk capacity*;

- l'**Organo con funzione di controllo** ha la responsabilità di vigilare sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni e del RAF. Considerata la pluralità di funzioni aventi, all'interno dell'azienda, compiti e responsabilità di controllo, l'organo con funzione di controllo è tenuto ad accertare l'adeguatezza di tutte le funzioni coinvolte nel sistema dei controlli, il corretto assolvimento dei compiti e l'adeguato coordinamento delle medesime, promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate;
- la **Funzione di controllo dei rischi** (*risk management*) è coinvolta nella definizione del RAF, delle politiche di governo dei rischi e delle varie fasi che costituiscono il processo di gestione dei rischi nonché nella fissazione dei limiti operativi all'assunzione delle varie tipologie di rischio. In tale ambito, ha, tra l'altro, il compito di verificare periodicamente l'adeguatezza del RAF, del processo di gestione dei rischi e dei limiti operativi, proponendo e aggiornando nel tempo i parametri quantitativi e qualitativi necessari per la definizione del RAF;
- la **Funzione di revisione interna** valuta periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l'affidabilità del sistema dei controlli interni e del sistema informativo (ICT audit). Specificatamente in ambito RAF, la funzione valuta l'efficacia del processo di definizione del RAF, la coerenza interna dello schema complessivo e la conformità dell'operatività aziendale al RAF e, in caso di strutture finanziarie particolarmente complesse, la conformità di queste alle strategie approvate dagli organi aziendali.

In termini di *best practices*, con riferimento al processo RAF, la Commissione AIFIRM ha individuato i seguenti capisaldi:

- alla **funzione di controllo dei rischi** è demandata la **proposta** dei principali elementi costituenti il processo RAF e in generale, il coordinamento complessivo del processo;
- le funzioni di **P&C** e **CFO** ricoprono un ruolo prevalentemente di **supporto/condivisione**, in termini di fornitura di dati economici patrimoniali consuntivi e/o previsionali e di analisi degli impatti della strategia aziendale. Con specifico riferimento alla funzione P&C, essa risulta anche intensamente coinvolta nella fase di **monitoraggio del *risk profile*** e fornisce il ruolo di supporto nella predisposizione di *reporting* informativo e nella formalizzazione/gestione dei meccanismi di *escalation*;
- le funzioni di *business* (**finanza, crediti e commerciale**) forniscono supporti focalizzati per consentire la declinazione della strategia di rischio/rendimento (da parte della funzione di controllo dei rischi) sulle aree di specifica competenza e/o **sono informate** degli orientamenti RAF preventivamente individuati e condivisi da *risk management*, P&C e CFO;
- con specifico riferimento alla calibrazione delle metriche RAF:
    - le attività di calibrazione di *appetite/tolerance/capacity* risultano prevalentemente indirizzate dal CRO che, tenuto conto delle analisi dell'evoluzione della strategia aziendale, della normativa prudenziale, degli scenari di stress, formula le proposte da sottoporre al *Board*;
    - il contributo di supporto richiesto alle funzioni di *business* è prevalentemente focalizzato sull'analisi delle ricadute sull'operatività di rispettiva competenza; relativamente a *risk tolerance, risk capacity* e *risk appetite* il ruolo delle funzioni di *business* è prevalentemente focalizzato alla discussione degli impatti sui singoli rischi ed al recepimento dell'informativa dei limiti fissati;
- gli organi aziendali ricoprono il ruolo previsto dal dettato normativo. In particolare l'organo con funzione di supervisione strategica valuta e approva le soluzioni identificate nell'ambito del processo, avvalendosi, ove previsto, anche del supporto di Comitati aziendali.

3.3 Integrazione del RAF con gli altri processi di *governance* aziendale

Partendo dall'assunto che la gestione dei rischi costituisce uno dei principali *driver* per la formazione dei risultati economici delle banche, la Commissione AIFIRM concorda nel ritenere il rafforzamento della coerenza tra RAF e altri processi di *governance* aziendali una priorità rilevante da conseguire progressivamente nel tempo, sebbene sia già stato raggiunto un grado di integrazione complessivamente adeguato.

In particolare, il coordinamento richiesto dalle Disposizioni di Vigilanza tra RAF, Piano strategico e Budget richiede l'evoluzione dei processi di pianificazione, con conseguenti ricadute sulle metodologie di analisi e strumentazioni di supporto.

I processi di pianificazione contemplano, nella prassi, unitamente alle simulazioni su profilo finanziario, economico ed organizzativo, la formulazione di previsioni prospettiche di profili di rischiosità, di adeguatezza patrimoniale e di rischio rendimento. Potrebbe sembrare quindi che gli ambiti di declinazione degli obiettivi di rischio previsti dalle Disposizioni di Vigilanza[7] risultino una semplice emanazione dei processi di pianificazione.

Al contrario, la normativa RAF ha introdotto elementi di forte innovazione nelle prassi bancarie in ambito di pianificazione:

- le *best practices* osservate e condivise dalla Commissione AIFIRM, riconducibili nello specifico alle realtà di maggiore dimensione, prevedono un allineamento temporale dei processi di RAF e pianificazione annuale o pluriennuale. La formalizzazione ex ante di obiettivi di rischio non è infatti la mera declinazione di grandezze patrimoniali ed economiche in funzione della capacità massima di assunzione del rischio della banca, ma è piuttosto la definizione di strategie di rischio coerenti con il modello di *business* e il contesto operativo. In tale ambito, i processi di pianificazione e di definizione del RAF devono essere svolti in modo coordinato e coerente tra loro, minimizzando le sovrapposizioni e garantendo la necessaria distinzione, concorrendo alla formulazione delle strategie di posizionamento della banca in termini di rischio/rendimento;
- la funzione di controllo dei rischi ha di fatto acquisito un peso rilevante nella formulazione delle strategie: oltre al ruolo che riveste nella definizione delle metriche del RAF di competenza è stata riscontrata una complessiva tendenza dei *Regulator* ad interpretare il ruolo del *risk management* in chiave di *challenging* interno in merito alle assunzioni più direttamente discrezionali alla base della pianificazione strategica.

Oltre alle forti interrelazioni riscontrate tra il RAF ed i processi di pianificazione, un ambito nel quale il RAF risulta particolarmente impattante è quello della formulazione delle politiche retributive; infatti l'introduzione delle linee guida in tema di *remuneration policy* da parte dell'EBA ha consolidato un *trend* gestionale già in atto, teso a correlare l'effettiva erogazione delle componenti variabili della remunerazione del *management* al raggiungimento di *target* di *performance risk adjusted* ed, in particolare, agli indicatori utilizzati in ambito RAF.

Una menzione specifica va fatta al coordinamento tra processo RAF e processo ICAAP (e, sotto taluni aspetti, per estensione, al processo ILAAP) previsto anche "esplicitamente" dalla normativa[8]. Le prassi bancarie evidenziano un buon grado di integrazione raggiunto in quanto i due processi, pur differendo nelle specifiche finalità, presentano diversi punti di contatto. In particolare:

---

[7] Misure espressive del capitale a rischio o capitale economico (VaR, *Expected Shortfall*, etc), adeguatezza patrimoniale, liquidità (Cfr Circ 285)

[8] Circ 285, Parte I, Titolo IV, Capitolo 3, Allegato C: "Le banche, inoltre, coordinano il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio con il processo ICAAP e ne assicurano la corretta attuazione attraverso una organizzazione e un sistema dei controlli interni adeguati."

- in termini temporali la formalizzazione del *Risk appetite Framework* precede il processo ICAAP, e ne può essere considerato il punto di partenza;
- in termini di rischi è rilevante verificare la coerenza generale tra quelli considerati nel RAF e quelli inclusi nell'ICAAP, ferme restando le diverse finalità dei due processi di mappatura;
- nell'ICAAP il processo di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale viene sviluppato anche in termini prospettici, in condizioni ordinarie e in condizioni di stress. Le metriche ed i livelli per definire l'adeguatezza dovrebbero essere fissati in coerenza con quanto riportato nel RAF.
- il *feedback* della vigilanza al resoconto ICAAP annuale può rappresentare un riferimento per integrare e in generale sviluppare in logica evolutiva le metodologie e le assunzioni sottostanti la formalizzazione annuale del RAF.

Per quanto attiene al *Recovery Plan*, l'esigenza di una coerenza generale con l'impostazione del *Risk Appetite Framework* attiene in particolare ai seguenti aspetti:

- in termini di indicatori di rischio, in quanto dovrebbe essere garantito un generale allineamento verso le metriche considerate nel RAF, ferme restando le differenze in termini di livelli dei limiti. Infatti l'attivazione di uno sconfinamento di un limite di *Recovery Plan* è atteso solo a causa di una situazione di particolare stress, e dopo il superamento di un limite di RAF;
- in termini di scenari di stress, le vulnerabilità identificate nel *Risk Appetite Framework* dovrebbero essere sottoposte a scenari maggiormente severi in ambito *Recovery Plan*, tali da poter generare una situazione di crisi.

A seguito del 15° aggiornamento della circ. 263 (poi incorporata nella circ. 285), è richiesta alla funzione di controllo dei rischi una valutazione *ex ante* della coerenza delle operazioni di maggior rilievo rispetto al *Risk Appetite Framework*.

Questa impostazione normativa ha generato una forte accelerazione verso un adeguato modello di interazione tra le strutture del CRO e le altre funzioni della Banca interessate dal processo e ha richiesto la creazione di un impianto più strutturato di valutazione delle operazioni rilevanti, anche in termini di scambio di flussi informativi e di completezza di valutazioni.

In particolare si ritiene che un efficace processo di integrazione preveda che:

- le banche si dotino di un efficace e tempestivo processo di identificazione delle OMR potenziali affinché ne pervenga opportuna comunicazione alla funzione di controllo dei rischi; tale passaggio richiede l'introduzione di criteri di identificazione delle OMR chiari e oggettivi;
- i criteri di individuazione siano determinati a partire dal RAF stante la richiesta normativa di verifica da parte del CRO della coerenza delle OMR con il RAF della Banca, al fine di evitate, se non con piena assunzione di responsabilità dell'Organo con funzione di gestione, operazioni che già ex-ante è possibile ritenere come potenzialmente critiche per la struttura di soglie del RAF;
- le aree della Banca interessate dal processo, a seconda dei criteri di individuazione definiti, forniscano le informazioni necessarie a qualificare con precisione le operazioni (volumi, condizioni di mercato, tipologia di controparte, perimetro di operatività, tempistiche di realizzazione, …) in modo da consentire una adeguata modellizzazione delle stesse;
- le funzioni di controllo dei rischi dispongano di adeguate metodologie e strumenti per modellizzare le potenziali OMR (anche attraverso metodologie semplificate per garantire tempestività), al fine di valutarne *ex ante* l'impatto almeno sui principali indicatori del RAF e di verificare con simulazioni *what if* quale posizione di rischio assumerebbe la banca nel caso in cui l'operazione venisse effettivamente posta in essere, rispetto alle soglie RAF in vigore;

- le altre funzioni della Banca collaborino, se del caso, con la funzione di controllo dei rischi nell'analisi degli impatti delle operazioni anche su dimensioni qualitative non direttamente rilevabili attraverso l'analisi degli impatti sugli indicatori RAF (es. impatti su *reputation*, *operation*, organizzazione, legale, etc);
- la funzione di controllo dei rischi predisponga adeguati flussi informativi verso gli Organi collegiali competenti secondo la *corporate governance* definita dalla Banca, che consentano:
    - per le operazioni che risultino non coerenti con il RAF, di informare gli Organi affinché si possa procedere con le approvazioni richieste dalla normativa per la prosecuzione dell'operazione;
    - per le altre operazioni, di informare periodicamente gli Organi in merito alle attività effettuate dal CRO in ambito OMR.

3.4 Declinazione del principio di proporzionalità

La definizione del *Risk Appetite Framework* può assumere diversi livelli di complessità in funzione della dimensione dell'istituto e del suo specifico modello di *business*: secondo le indicazioni fornite nell'ambito della già richiamata normativa della Banca d'Italia, le banche sono chiamate ad applicare le nuove Disposizioni di Vigilanza secondo il principio di proporzionalità, "*cioè tenuto conto della dimensione e complessità operative, della natura dell'attività svolta, della tipologia dei servizi prestati*"[9].

Il principio di proporzionalità risulta nella prassi declinato in diversi ambiti, quali:

- perimetro dei rischi coperti dal *Risk Appetite Framework*;
- granularità degli indicatori utilizzati;
- metodologie di misurazione dei rischi quantificabili;
- specificazione e tipologia di indicazioni qualitative per i rischi difficilmente quantificabili;
- articolazione degli obiettivi di rischio in limiti operativi;
- passaggi autorizzativi e meccanismi di *escalation*;
- caratteristiche della normativa interna prodotta in ambito RAF.

Per alcuni degli ambiti sopra citati, l'applicazione del principio di proporzionalità può tenere in considerazione la complessità e l'articolazione organizzativa della banca ma anche la comunicabilità e immediatezza degli indicatori (priorità agli indicatori utilizzati a livello patrimoniale e rischi di I e II pilastro), le dotazioni informatiche disponibili e la possibilità di effettivo presidio e manutenzione nel tempo.

Inoltre, secondo la prassi comunemente osservata, il principio di proporzionalità è applicato anche con riferimento al grado di sofisticazione delle metodologie di misurazione dei rischi quantificabili: infatti, mentre le banche di maggiori dimensioni utilizzano prevalentemente modelli interni, le banche di piccole dimensioni, generalmente caratterizzate da un modello di *business* non particolarmente complesso, utilizzano approcci *standard* per la misurazione dei rischi quantificabili e applicano prove di stress semplificate basate su analisi di *sensitivity* sulla base di scenari storici o regolamentari.

[9] 15° aggiornamento della Circ. 263/06 di Banca d'Italia, poi confluito nella circ. 285/13

4 Metriche, metodologie di calibrazione e aspetti implementativi

4.1 Ambiti e metriche

L'attività di mappatura dei rischi a cui la banca è esposta costituisce il principale *output* del processo di identificazione dei fattori di potenziale vulnerabilità. In questo ambito, la definizione del *set* di metriche RAF è uno degli aspetti più rilevanti del processo RAF, in quanto rivela la modalità con cui le banche scelgono di sintetizzare i propri obiettivi di rischio/rendimento.

Nel definire il proprio *set* di metriche, le banche sono chiamate a considerare tutti i rischi materiali ed a rappresentare in modo esaustivo le principali componenti e complessità del proprio modello di *business* e del proprio contesto operativo. E' prassi prevalente considerare quindi l'identificazione delle metriche RAF un'attività per le banche in continua evoluzione: da un lato, per mantenere coerenza con le dinamiche strategiche e il grado raggiunto di diffusione della cultura del rischio, dall'altro lato per cogliere *trend* e scenari prospettici del contesto competitivo e nel proprio posizionamento rispetto ai rischi.

Gli ambiti e la tipologia degli indicatori RAF di regola sono definiti dalle banche in coerenza a:

- assetti e complessità organizzative (considerando come criteri ad esempio il dimensionamento delle reti distributive e degli organici, l'eterogeneità delle aree di *business*, la rilevanza delle attività *cross border*, etc);
- materialità dei rischi, rilevata anche nell'ambito di altri processi aziendali (ad esempio ICAAP);
- vulnerabilità conclamate o emergenti in seguito a prove di stress periodiche.

Un'appropriata selezione delle metriche deve supportare la migliore comprensione della natura dei rischi che i vertici aziendali intendono assumere. Pertanto la scelta degli indicatori dovrebbe considerare:

- la rilevanza strategica dell'indicatore data l'operatività e le caratteristiche delle esposizioni o del bilancio della banca;
- il potenziale impatto dell'indicatore sulla gestione e sulle strategie di *balance sheet management*, evitando per esempio indicatori che possano precludere alla banca l'opportunità di aderire o sviluppare specifiche azioni sul mercato;
- l'utilizzo dell'indicatore nella comunicazione interna/esterna e nel modello di rendicontazione gestionale interna, ivi compresa l'eventuale attribuzione di *ownership* al presidio dell'indicatore in carico a specifiche funzioni interne;
- l'affidabilità del *framework* di *forecast*/previsioni che la banca ha attivato sull'indicatore;
- la volatilità dell'indicatore e/o dipendenza dello stesso da eventi esterni non sotto il controllo della banca (es. percezione del mercato nel trend dei CDS);
- l'adeguatezza dell'indicatore rispetto a quanto utilizzato dai *peers*, quanto presente in letteratura e quanto richiesto dalle normative;
- la capacità di calibrazione: è opportuno che la scelta degli indicatori sia coerente con il *set* informativo e con i *tool* e le metodologie che la banca ha a disposizione per la definizione del *risk appetite*, della *risk tolerance* e della *risk capacity*;
- la facilità di misurazione a consuntivo del *risk profile* (basi informative, frequenza, tempestività, qualità dei dati, …) e degli eventuali scostamenti rispetto a *risk appetite*, *tolerance* e *capacity*;

- la capacità della banca di gestire concretamente l'indicatore attraverso azioni gestionali finalizzate alla sua correzione in caso di deviazione indesiderata dai livelli attesi o di superamento delle soglie di tolleranza.

Come indicato dalle Disposizioni di Vigilanza e confermato dal Single Supervisory Mechanism, nel RAF devono essere considerate misure quantitative e indicazioni e parametri di natura qualitativa, in modo tale da coprire tutte le aree "materiali" di rischio.

In particolare, le misure quantitative devono esprimere il livello di adeguatezza patrimoniale (in termini sia di capitale regolamentare sia di capitale economico) e di liquidità.

Fermo restando che la disciplina del RAF non esplicita una lista di indicatori di riferimento, si sta affermando una prassi di mercato, per i rischi quantificabili, che si ispira ai *minimum indicator* segnalati dall'EBA nell'ambito della normativa di *Recovery Plan*. Tali indicatori sono:

- Indicatori di capitale:
    - Capitale primario di classe 1 (*Common Equity Tier 1*);
    - Coefficiente patrimoniale totale (*Total Capital Ratio*);
    - Coefficiente di leva finanziaria (*Leverage Ratio*);
- Indicatori di liquidità:
    - Coefficiente di copertura della liquidità (*Liquidity Coverage Ratio*, LCR);
    - Coefficiente netto di finanziamento stabile (*Net Stable Funding Ratio*, NSFR);
    - Costo del finanziamento all'ingrosso (*Cost of wholesale funding*);
- Indicatori di redditività:
    - Rendimento delle attività investite (*Return on Assets*, RoA) o Rendimento del capitale proprio (*Return on Equity*, RoE);
    - Costo del rischio operativo (dato dal rapporto fra le perdite operative e il margine di intermediazione o/e margine di contribuzione);
- Indicatori della qualità delle attività:
    - Tasso di crescita dei crediti deteriorati lordi;
    - Tasso di copertura, *Coverage Ratio*;
- Indicatori basati sul mercato (in misura meno diffusa):
    - *Rating* sotto revisione negativa o abbassamento del *rating*;
    - Differenziale CDS *spread*;
    - Variazione del prezzo delle azioni (*stock price variation*).

Osservando lo stato dell'arte del sistema bancario italiano in relazione agli indicatori di rischio più comunemente utilizzati in ambito RAF, ed in coerenza con le *best practices* di mercato nazionali ed internazionali, emergono come ricorrenti i seguenti ambiti:

- adeguatezza patrimoniale e liquidità;
- rischi quantificabili;
- rischi difficilmente quantificabili;
- *profitability* e *asset quality*.

All'interno di tali classi di rischio di norma presenti nel RAF dei principali *player* bancari, gli indicatori possono differire, fermo restando una certa convergenza per quanto attiene alle metriche regolamentari.

Il processo di identificazione degli indicatori rilevanti per ogni singola banca è solitamente il risultato di uno specifico *assessment* condotto dalla Funzione di controllo dei rischi. Sono riportate comunque nel seguito alcune indicazioni rispetto alle prassi rilevate nel sistema bancario italiano.

4.1.1 Indicatori di adeguatezza patrimoniale e liquidità

I *framework* RAF della maggior parte degli istituti italiani solitamente includono i principali ratio regolamentari di adeguatezza patrimoniale (CET1 *phased-in* e/o CET1 *fully phased in*, Tier1, *Total Capital ratio*).

I nuovi indicatori regolamentari di liquidità sono più diffusi tra le banche di grandi dimensioni ma stanno progressivamente entrando anche nei *framework* RAF delle banche di medio-piccole dimensioni. Diversamente, gli indicatori di liquidità non regolamentari (*Funding gap* commerciale, *Cost of wholesale funding*, etc) risultano circoscritti ancora a singoli casi.

4.1.2 Indicatori di profitability e asset quality

Potenziali ambiti di miglioramento dei *framework* RAF definiti dagli istituti del sistema italiano sono da ricondursi all'utilizzo degli indicatori di *profitability* e *asset quality*: tali indicatori risultano infatti scarsamente utilizzati, nonostante il monitoraggio delle dimensioni di *profitability* e di *asset quality* rappresenti una priorità irrinunciabile viste le difficoltà del sistema nel generare ritorni apprezzabili sul capitale investito e nel verificare periodicamente il potenziale deterioramento dei propri *asset*.

Tra gli indicatori più frequentemente presenti nei *framework* RAF figura il "Costo del credito" ed alcuni indicatori che riflettono l'attenzione del settore verso il tema della copertura dei crediti in default e in particolare delle sofferenze (es. "*Coverage Ratio* per i Crediti dubbi", "*Coverage Ratio* per i Crediti deteriorati" ed il "*Texas ratio*").

4.1.3 Altri indicatori per il monitoraggio dei singoli rischi quantificabili

Le prevalenti prassi di mercato mostrano che sono frequentemente utilizzati i seguenti indicatori per le diverse tipologie di rischio:

- con riferimento al rischio di credito, indicatori di flusso (*default rate*, tassi di decadimento, etc) e di *stock* (NPL *ratio*, *coverage ratio*, incidenza di specifiche tipologie di credito sul totale del portafoglio crediti, etc);
- relativamente al rischio di mercato, indicatori di composizione del portafoglio e di incidenza di specifiche tipologie di titoli o operazioni sul totale del portafoglio. Più raramente sono utilizzati indicatori di *sensitivity* del portafoglio alle variazioni di specifici fattori di rischio (es. CDS *5Y*, *spread btp-bund*, etc);
- nell'ambito del rischio operativo, l'indicatore relativo al costo del rischio operativo;
- con riferimento alla misurazione del rischio tasso, l'indicatore di "*Sensitivity* del valore economico" o, meno frequentemente, l'indicatore di "*Sensitivity* del margine";
- il rischio di leva finanziaria viene monitorato solitamente attraverso l'indicatore regolamentare "*Leverage ratio*";
- per quanto attiene al rischio di concentrazione, indicatori quali la "Concentrazione delle esposizioni - prime n controparti" e la "Concentrazione del *funding* - prime n controparti".

Si ritiene che alcuni degli indicatori non espressamente utilizzati in ambito RAF possano essere presenti nell'ambito delle specifiche *risk policy* verticali, laddove previste (ad esempio la scarsa

diffusione degli indicatori di capitale economico o VaR potrebbe essere riconducibile alla presenza di queste specifiche misure all'interno delle *market risk policy* o del Regolamento Finanza).

4.1.4 Indicatori per il monitoraggio dei rischi difficilmente quantificabili

Nell'ambito dei rischi difficilmente quantificabili, la Commissione AIFIRM ha potuto osservare come nel contesto nazionale risultino presidiati il rischio di *compliance* ed il rischio informatico. In particolare, per il monitoraggio del rischio di *compliance* gli istituti prediligono la predisposizione di presidi organizzativi rispetto all'utilizzo di indicatori quali/quantitativi, i quali invece risultano maggiormente diffusi nel contesto del rischio informatico.

Seppur meno frequenti rispetto ai presidi adottati per il monitoraggio del rischio di *compliance*, nell'ambito del sistema dei controlli interni delle banche sono stati nel tempo sviluppati anche presidi organizzativi per il rischio reputazionale ed il rischio legale (specialmente tra le banche di maggiori dimensioni).

Infine, si evidenzia ancora una scarsa diffusione di indicatori specifici per la valutazione del *conduct risk*: infatti, gli istituti stanno progressivamente aumentando il loro livello di consapevolezza e sensibilizzazione rispetto a tale tipologia di rischio, la quale solo recentemente è stata formalizzata nell'ambito del nuovo processo SREP.

4.1.5 La numerosità delle metriche RAF

La numerosità e la granularità delle metriche risulta uno degli aspetti di maggior rilievo all'interno del *Risk Appetite Framework*, e ancora oggi rappresenta un tema aperto e di confronto tra i diversi istituti.

Analizzando le *practice* comunemente diffuse nel sistema bancario italiano, la Commissione AIFIRM ha potuto riscontrare che la numerosità degli indicatori RAF si assesta in un *range* compreso tra 10 e 20 indicatori: sembrerebbe pertanto che gli istituti del sistema bancario italiano abbiano sviluppato strutture di RAF relativamente semplificate rispetto alle aspettative del Single Supervisory Mechanism, secondo cui il numero appropriato di indicatori dovrebbe essere compreso tra 20 e 30[10].

Tuttavia, approfondendo l'analisi con dettaglio a livello di classe dimensionale, emerge che la proporzione di istituti che utilizza un numero di indicatori più ridotto è maggiore per gli istituti di medio-piccole dimensioni, mentre risulta proporzionalmente più elevata la quota degli istituti di grandi dimensioni che monitora un numero di indicatori superiore (in alcuni casi anche superiore a 50); tali evidenze risultano quindi in linea con il principio di proporzionalità, secondo il quale il numero di indicatori dovrebbe risultare adeguato in funzione della complessità e delle dimensioni dell'istituto.

Occorre peraltro sottolineare che l'osservazione delle *practice* di mercato relativamente al numero di indicatori utilizzati non risulta pienamente indicativo della complessità del sistema di metriche in uso, in quanto talvolta gli istituti includono tra le metriche RAF anche metriche di rischio che risiedono in realtà nei sistemi di *risk policy* verticali o metriche presenti solo a titolo informativo nei *report* di monitoraggio dei rischi e delle performance.

La Commissione condivide le aspettative del SSM, in particolare riguardo all'esigenza di definire un *set* di metriche adeguato per il presidio di tutte le principali dimensioni di rischio che caratterizzano il modello di *business* della banca, da attuare in modo proporzionale rispetto alla complessità delle diverse entità e che sia compatibile con l'esigenza di fornire un'informativa chiara e completa ai consigli.

[10] SSM, "*Supervisory statement on governance and risk appetite*", giugno 2016

4.2 Calibrazione delle metriche RAF

Un altro aspetto fondamentale che nel tempo è stato oggetto di progressivo consolidamento è l'approccio alla calibrazione delle metriche RAF.

Si richiamano le seguenti definizioni dalla normativa di Banca d'Italia:

- *risk capacity* (massimo rischio assumibile): il livello massimo di rischio che una banca è tecnicamente in grado di assumere senza violare i requisiti regolamentari o gli altri vincoli imposti dagli azionisti o dall'autorità di vigilanza;
- *risk appetite* (obiettivo di rischio o propensione al rischio): il livello di rischio (complessivo e per tipologia) che la banca intende assumere per il perseguimento dei suoi obiettivi strategici;
- *risk tolerance* (soglia di tolleranza): la devianza massima dal *risk appetite* consentita; la soglia di tolleranza è fissata in modo da assicurare in ogni caso alla banca margini sufficienti per operare, anche in condizioni di stress, entro il massimo rischio assumibile.

Nel tempo si è creato una progressiva convergenza sulle modalità di calibrazione delle metriche RAF:

- per quanto riguarda la ***risk capacity***, in linea di principio, nessuna banca dovrebbe volere operare al livello massimo di rischio che è tecnicamente in grado di assumere: tali circostanze potrebbero infatti implicare il rischio reale di sforamento della soglia massima in violazione di requisiti regolamentari o di altri vincoli imposti dagli azionisti o dall'autorità di vigilanza.

  Secondo la prassi prevalente, la *risk capacity* per gli indicatori per i quali è previsto un minimo regolamentare, è definita richiamando tale livello. La calibrazione della *risk capacity* relativa agli indicatori per i quali non è previsto un limite minimo regolamentare, laddove si intenda esplicitarla, può essere calcolata in una delle due seguenti modalità:

  - a partire da simulazioni integrate del bilancio della banca, ad esempio simulando l'evoluzione del bilancio della banca nel caso in cui il CET1 ratio si deteriorasse fino a livelli pari ai minimi regolamentari e fissando di conseguenza le *risk capacity* degli altri indicatori;
  - a partire da simulazioni del bilancio della banca in cui viene selezionato il percentile che rappresenta il limite massimo di rischio assumibile (es. 99,9%);

- per quanto riguarda il ***risk appetite***, la calibrazione solitamente avviene dopo la calibrazione della *capacity* e insieme alla determinazione della *tolerance*. In tale ambito oltre alle analisi su dati storici o su *benchmark* di mercato utilizzati per la calibrazione della *capacity*, un ruolo cruciale è dato dal risultato del processo di interazione tra CRO, P&C/CFO e funzioni di *business* anche per verificare gli effetti dei macro orientamenti strategici del Gruppo, in termini di posizionamento rispetto al mercato (es. obiettivi di *rating* esterno, giudizi agenzie di rating, livelli minimi di dotazione patrimoniale, tipologia di *funding* funzionale al *business*). A supporto di tale processo possono essere affiancate analisi di scenario o *stress test*, al fine di identificare livelli soglia che possano sopportare determinati *shock* di mercato (con percentili predeterminati o definiti su base storica per esempio) oppure per meglio identificare la *sensitivity* degli indicatori ai vari fattori di mercato.
- per quanto riguarda la ***risk tolerance***, tipicamente questa metrica è correlata al verificarsi di scenari di stress in cui si manifestano rilevanti cambiamenti delle variabili di mercato e, di conseguenza, delle variabili della banca.

  La calibrazione delle *risk tolerance* rappresenta un esercizio delicato in quanto determina il massimo scostamento accettabile rispetto al *risk appetite* e, in quanto tale determina il *buffer* di rischio assumibile da parte dei principali *business owner*. Non sorprende quindi che le banche tendano a considerare un *mix* di metodologie ai fini di calibrazione che vanno

dall'utilizzo di valori *judgemental*, alle analisi di scenario e infine al ricorso a valori *benchmark* storici e/o di mercato, qualora disponibili.

Le metodologie di calibrazione possono inoltre essere diverse in funzione degli indicatori considerati: ad esempio per gli indicatori più sensibili alle variabili di scenario (es. indicatori di *asset quality*, di *profitability* e di *capital adequacy*) assume rilievo poter disporre di strumenti di simulazione che consentano di analizzare le distribuzioni di probabilità di questi indicatori. Per gli indicatori di liquidità, la cui evoluzione risulta condizionata anche da fattori di mercato difficilmente riconducibili all'andamento dei fattori macro-economici/finanziari, l'utilizzo di analisi dei trend storici e di valori *judgemental* basati sull'esperienza degli operatori di mercato, risulta particolarmente utile per il processo di calibrazione;

- per quanto riguarda i **limiti** quantitativi o la definizione di indicazioni qualitative di propensione al rischio sulle metriche identificate nel RAF, la calibrazione di tali valori rappresenta il punto conclusivo del processo di calibrazione di *capacity*, *tolerance*, *appetite* sopra descritto.

Nonostante la convergenza sulle modalità di calibrazione delle metriche RAF attuate da parte delle banche, ad oggi non è ancora presente un approccio univoco relativamente alla scelta delle metriche da calibrare per i diversi indicatori selezionati nel RAF e la normativa in tal senso non pone specifici requisiti/vincoli.

Secondo le principali evidenze di mercato, le banche che dichiarano di utilizzare indicatori regolamentari di adeguatezza patrimoniale e liquidità (CET1 *ratio*, *Total Capital ratio*, LCR, NSFR), ne calibrano anche il *risk appetite*, e nella maggor parte dei casi, la *risk tolerance* e la *risk capacity*.

Per gli indicatori di rischio di credito le banche di prassi calibrano solo il *risk appetite*, mentre per gli indicatori di rischio di mercato, rischio di concentrazione e rischio tasso è frequente osservare anche la *risk tolerance*.

Per gli indicatori relativi ai rischi difficilmente quantificabili sono prevalentemente valorizzati i livelli di *risk appetite*, mentre più raramente si ricorre alla calibrazione della *risk tolerance*.

4.3 *Cascading* dei limiti di rischio

Le Disposizioni di Vigilanza identificano i *risk limit* (limiti di rischio) come "l'articolazione degli obiettivi di rischio, definiti, in linea con il principio di proporzionalità, per tipologie di rischio, unità e/o linee di *business*, linee di prodotto, tipologie di clienti"[11]. Nelle prassi prevalenti, si parla alternativamente anche di allocazione o declinazione a "cascata" (*cascading* appunto) del *risk appetite*.

L'articolazione degli obiettivi di rischio identifica le modalità con cui le misure quantitative e le dichiarazioni qualitative di propensione al rischio definite a livello complessivo di Banca/Gruppo sono dettagliate su ulteriori dimensioni di analisi (siano esse tipologie di rischio, unità e/o linee di *business*, linee di prodotto, tipologie di clienti, portafogli).

È prassi consolidata considerare il *cascading* dei limiti di rischio come parte integrante del complessivo *Risk Appetite Framework* e come strumento operativo di attuazione del RAF in quanto, in particolare:

- consente di trasferire gli obiettivi di rischio definiti a livello complessivo di Banca/Gruppo alle funzioni cosiddette *risk taker* coinvolte nella fase di assunzione dei rischi;
- permette, attraverso l'attivazione di opportune soluzioni di monitoraggio, di prevenire superamenti di soglie critiche che potrebbero compromettere il rispetto dei valori di *risk appetite* definiti a livello complessivo di Banca/Gruppo.

Benché quindi sia acclarato che i limiti di rischio sono parte integrante del RAF, si riscontra tuttavia eterogeneità nelle modalità con cui le banche definiscono il sistema dei *risk limit* in termini di:

- dettaglio di declinazione: le banche di piccola dimensione e/o con modelli di *business* tradizionali danno priorità alla definizione di pochi limiti di rischio, a livello *institution wide* e/o di principali rischi materiali. In tali frangenti, l'assenza o il non adeguato consolidamento di procedure, dati e strumenti di simulazione/misurazione può inficiare la possibilità di definire e calibrare un sistema di limiti di maggior dettaglio. In realtà più complesse, che hanno raggiunto una maggiore maturità nell'evoluzione del RAF e che dispongono di strumenti *ad hoc*, informazioni e spunti reperiti *bottom up* possono contribuire invece alla declinazione dei limiti di rischio secondo diverse dimensioni di analisi: organizzative, quali *legal entity*, *business line*, etc, ma anche di rischio/portafoglio. Si parla talvolta in questi casi di declinazione dei limiti in logica "matriciale";
- approccio alla calibrazione: la maggior parte del sistema bancario, anche in coerenza alle aspettative dell'Autorità di Vigilanza, formula i *risk limit top down* a partire dai valori di *risk appetite* complessivo. Nelle realtà di maggiore dimensione (es banche vigilate BCE) e/o per cui il RAF ha raggiunto un consolidato grado di maturità, le misure dei limiti sono derivate dai valori di *risk appetite* complessivo attraverso regole di tipo matematico. Nelle banche di piccola dimensione prevalgono invece regole di derivazione logiche e/o parzialmente matematiche.

Stante le attuali prassi di mercato, i criteri prevalenti adottati per individuare il sistema di *cascading* dei limiti sono riconducibili a:

- possibilità di assegnare responsabilità effettive e specifiche alle funzioni *risk taker* coinvolte nella fase di assunzione dei rischi;
- tracciabilità dei legami tra limiti ed attività il cui svolgimento incide in modo diretto sull'assunzione del rischio;

[11] Circolare 285 di Banca d'Italia, Parte I, Titolo IV, Capitolo 3, Sezione I

- limitata dipendenza da fattori esterni di rischio che non dipendendo dall'operatività svolte dalle funzioni *risk taker* e che come tali, non possono essere governati;
- possibilità di misurare e monitorare nel continuo ed efficacemente le tipologie di limiti definite.

Il *cascading* dei limiti è un tema al momento soggetto a diverse revisioni o affinamenti da parte delle banche italiane; pertanto è prevedibile un'evoluzione importante nel corso delle prossime stesure dei futuri RAF. Ulteriori considerazioni sul *cascading* sono pertanto anche riportate nella sezione "Rafforzamento della coerenza tra RAF e *risk policy*" nel capitolo "Scenari evolutivi del ruolo del RAF".

4.4 Strumentazione, dati e data *governance*

In termini di strumentazione a supporto del processo RAF, le prassi di mercato evidenziano che il pacchetto *Office* risulta ad oggi lo strumento di riferimento per la calibrazione delle metriche RAF.

Ciò nonostante, il maggior livello di esposizione verso alcune tipologie di rischio e il grado di complessità informativa gestita ha portato gli istituti di grandi dimensioni a dotarsi di strumenti più sofisticati come sistemi analitici di rischio e *tool* di simulazione dedicati. A questo proposito in particolare, gli investimenti effettuati nell'ultimo biennio sono stati principalmente indirizzati ad adottare strumentazione in grado di gestire una vasta mole di simulazioni in scenari base e di stress, anche nella logica di valorizzare sinergie con altri processi (in particolare il *Recovery Plan* per il quale è espressamente richiesto di effettuare analisi di scenario sistemico, idiosincratico e combinato).

In termini di input informativi per l'alimentazione del processo di calibrazione delle metriche RAF, la Commissione AIFIRM riscontra che il ricorso a sistemi analitici di rischio è diffuso tra le banche di grandi dimensioni, soprattutto con riferimento a liquidità e rischi di I pilastro. Le banche di medio-piccole dimensioni si avvalgono invece prevalentemente dei dati provenienti dalle Segnalazioni di Vigilanza.

A questo proposito si sottolinea che l'attenzione delle Autorità di Vigilanza con riferimento alle Banche di maggior dimensione, anche nell'ambito delle priorità 2016 in ambito SREP, si è molto focalizzata sulle attività di qualità del dato, in termini di corretta valorizzazione ma anche di coerenza fra le diverse basi dati utilizzate e di univocità del medesimo parametro sensibile ai fini delle attività di gestione dei rischi, e sulla tempestività nella produzione del medesimo in forma integrata.

L'azione della Vigilanza, che ha interessato approfondimenti mirati sul tema in alcune realtà anche italiane, si è ispirata in proposito ai principi emanati nell'ambito del Comitato di Basilea e contenuti in un *paper* dedicato (BCBS 239), indirizzato inizialmente alle Banche di maggiore rilevanza sistemica, e in seguito utilizzato come indicazione cui tendere anche per le altre Banche fatti salvi i principi di proporzionalità.

4.5 Approccio alla comunicazione, monitoraggio e *reporting*

4.5.1 Comunicazione

Dal momento in cui la banca ha definito il proprio *risk appetite*, è necessario delineare le più appropriate modalità di comunicazione della propensione al rischio nei confronti da un lato della compagine aziendale, dall'altro degli *stakeholder* esterni.

Al momento il sistema bancario italiano non evidenzia una modalità univoca di comunicazione del *risk appetite*, ed anche il livello di dettaglio dei cosiddetti R*isk Appetite Statement*[12] varia da banca a banca, con livelli differenziati di analiticità e *disclosure*.

Le *best practices* rilevate, pur nella molteplicità di approcci riscontrati, sono però riconducibili:

- in caso di informativa interna alla banca:
    - ai meccanismi di connessione tra strategia complessiva e strategia specifica in termini di rischio;
    - alla comunicazione della propensione al rischio con un livello di dettaglio tale da consentire il monitoraggio dell'effettiva assunzione dei rischi e della coerenza con il *risk appetite*;
- in caso di informativa esterna rivolta agli *stakeholder* della banca:
    - ai meccanismi di connessione tra strategia complessiva e strategia specifica in termini di rischio;
    - alla comunicazione sintetica della propensione al rischio.

I possibili approcci alla comunicazione del *risk appetite* riscontrati dalla Commissione AIFIRM sono:

- comunicazione del *risk appetite* attraverso *statement* di ampio respiro. Rientrano in questa categoria *statement* "discorsivi" che qualificano le strategie di assunzione del rischio della banca, eventualmente corroborati da rappresentazioni grafiche di fasce/corridoi di valori di rischio accettabili per i principali indicatori;
- comunicazione del *risk appetite* in termini di ambiti principali di declinazione. Rientrano in questa categoria *statement*/allegati che delineano i livelli accettabili di rischio sugli ambiti minimali indicati dalla normativa (adeguatezza patrimoniale, liquidità, capitale e misure espressive di rischio);
- comunicazione del *risk appetite* sulle diverse categorie di rischio. Rientrano in questa categoria gli *statement*/allegati più analitici che rappresentano i livelli accettabili di rischio su tutte le tipologie di rischi materiali e rilevanti cui la banca risulta esposta.

Ai tre possibili approcci corrispondono livelli crescenti di complessità/analiticità dei contenuti dello *statement* e di vincoli prescrittivi introdotti dallo *statement* all'operatività *on going* della banca.

[12] Il Comitato di Basilea nel documento "*Corporate governance principles for banks"* definisce il *Risk Appetite Statement* (RAS) come segue: "*The written articulation of the aggregate level and types of risk that a bank will accept, or avoid, in order to achieve its business objectives. It includes quantitative measures expressed relative to earnings, capital, risk measures, liquidity and other relevant measures as appropriate. It should also include qualitative statements to address reputation and conduct risks as well as money laundering and unethical practices*."

4.5.2 Monitoraggio

Il *risk appetite*, una volta definito e comunicato, va sottoposto a revisione periodica. Questo aspetto è particolarmente importante quando il modello di *business* della banca è sottoposto a sollecitazioni esterne ed eventualmente evolve in risposta al contesto di riferimento. È necessario pertanto definire una serie di attività di monitoraggio, di competenza di norma del *risk management*, per accertare il grado di coerenza dell'operatività con il *risk appetite*.

L'attività di monitoraggio è funzionale alla verifica della coerenza del *risk profile* della Banca con il RAF e alla relativa rendicontazione agli Organi aziendali preposti e alle strutture operative interessate dal processo.

Le principali prassi di mercato sono di norma riconducibili all'adozione e allo sviluppo di appositi cruscotti di monitoraggio. Tali cruscotti, tenuto anche in considerazione il principio di proporzionalità, possono essere articolati nei seguenti livelli di analisi:

1. monitoraggio del *risk profile*, finalizzato a verificare l'evoluzione a consuntivo del profilo di rischio rispetto ai livelli di *appetite*, *tolerance* e *capacity*;
2. monitoraggio di indicatori *early warning*, laddove previsti, finalizzati a consentire di intercettare anticipatamente eventuali situazioni di sforamento delle metriche RAF;
3. analisi prospettiche *what if*, finalizzate a verificare la sostenibilità/coerenza dei valori di *risk appetite* e di *risk tolerance* approvati, a seguito di ipotesi di mutamenti delle strategie, di cambiamenti del contesto di mercato e/o al verificarsi di altri eventi sistemici o idiosincratici con impatto sul profilo rischio/rendimento della banca.

Sulla base delle diverse complessità con le quali le banche implementano i presidi di valutazione del *risk profile* per i rischi mappati e rilevanti, nonché delle periodicità proprie di ciascuna analisi e che andrebbero formalizzate in normativa interna, il *risk management* effettua le attività funzionali alla verifica della struttura dei limiti che discende dal RAF. Le attività di monitoraggio possono avere anche frequenza più elevata di quelle di *reporting* per le misurazioni/valutazioni più operative.

4.5.3 Reporting

La crisi finanziaria ha fatto emergere alcune debolezze esistenti nell'attuale infrastruttura di governo dei rischi, anche in presenza di sistemi di limiti operativi, articolati e ad alta granularità, e di sofisticate metodologie di misurazione.

Nonostante l'attuale livello di sofisticazione delle infrastrutture di misurazione e monitoraggio dei rischi, può talvolta risultare complesso rappresentare in modo chiaro e completo la posizione di rischio aggregata oppure il dettaglio di alcune delle tipologie di rischi assunti (ad esempio, i rischi insiti in alcuni segmenti di *business non-core*, seppur profittevoli per un certo periodo).

Una delle cause principali della situazione descritta può essere identificata nelle caratteristiche dei flussi informativi predisposti periodicamente per l'organo con funzione di supervisione strategica e i vertici aziendali. Pur contenendo una grossa mole di informazioni relative ai rischi, tali flussi forniscono, sovente, dati di dettaglio troppo elevato o provenienti da fonti diverse e non coerenti, quindi non rappresentando in modo soddisfacente né la situazione contingente né quella prospettica dell'esposizione al rischio. L'osservazione è ancora più vera nel caso di Gruppi bancari di particolare complessità societaria e/o organizzativa (es. *cross-border*, impegnati su diversi segmenti di clientela e quindi con offerta di prodotti complessa) ovvero che comprendano società con sistemi informativi diversi a seguito ad esempio di operazioni di acquisizione stratificate nel tempo.

In considerazione di quanto sopra descritto e per tenere conto dell'evoluzione dell'operatività, delle strutture organizzative, delle metodologie e degli strumenti di analisi disponibili, le banche oggi sottopongono a continuo aggiornamento il proprio sistema di *reporting*. Tale aggiornamento

tiene inoltre conto di quanto previsto dai principi di Basilea in materia di *risk data aggregation & risk reporting*, che suggeriscono alle banche di predisporre documentazione di *reporting* che:

- rifletta l'esposizione al rischio in modo accurato e puntuale e trasmetta le informazioni sul profilo di rischio in modo chiaro, sintetico e coerente con le esigenze informative dei destinatari;
- copra tutti i rischi materiali, permettendo l'identificazione di vulnerabilità emergenti;
- sia efficacemente supportata dalle funzionalità di trattamento dati.

Le prassi di mercato convergono su alcuni *standard* in termini di caratteristiche dei flussi di *reporting*:

- il *reporting* rivolto agli Organi aziendali è finalizzato a fornire con periodicità adeguata (di regola trimestrale):
    - la visione complessiva ed integrata dell'evoluzione della posizione di rischio effettivo (*risk profile*) per le metriche RAF rispetto ai valori di *risk appetite*, di *risk capacity* e di *risk tolerance*;
    - l'aggiornamento relativo all'attuazione di piani di emergenza e di intervento, attivati a seguito di eventi di sforamento delle soglie;
- il *reporting* rivolto alle Direzioni o ai livelli organizzativi immediatamente successivi agli Organi aziendali è finalizzato a fornire:
    - con periodicità di regola trimestrale, la visione complessiva dell'evoluzione della posizione di rischio effettivo (*risk profile*) per le metriche RAF rispetto ai valori di *risk appetite*, di *risk capacity* e di *risk tolerance*;
    - con periodicità di regola trimestrale, la rappresentazione analitica per singolo rischio della posizione di rischio effettivo (*risk profile*) rispetto ai valori di *risk appetite*, di *risk capacity* e di *risk tolerance*. Tale *reporting*, indirizzato alle unità organizzative per ambiti di competenza, può coincidere con la documentazione rivolta agli Organi aziendali;
    - con periodicità frequente (di regola mensile), eventuali aggiornamenti relativi all'attuazione di piani di emergenza e di intervento;
- il *reporting* rivolto alle funzioni *risk taker* assegnatarie dei limiti operativi è invece finalizzato a fornire con frequenza di regola mensile:
    - la visione analitica della posizione di rischio effettivo (*risk profile*) per le metriche RAF di competenza rispetto ai valori di *risk appetite*, di *risk capacity* e di *risk tolerance*, per le metriche per cui sono previsti;
    - eventuali aggiornamenti relativi all'attuazione di piani di emergenza e di intervento rientranti nel perimetro delle proprie competenze.

Le modalità di *reporting* e le relative articolazioni possono variare anche sulla base della presenza di Comitati manageriali della Banca che svolgono funzioni di analisi/istruttoria funzionale alla presentazione successiva dei report negli Organi aziendali deputati (es. Consigli).

4.6 Meccanismi di *escalation*

Come specificato dalle Disposizioni di Vigilanza, nel RAF le banche sono chiamate a definire le procedure e gli interventi gestionali da attivare nel caso in cui sia necessario ricondurre il livello di rischio entro l'obiettivo o i limiti prestabiliti, normando in particolare, gli interventi gestionali da adottare al raggiungimento della soglia di tolleranza (ove definita).

In termini di *practice* di mercato, risulta ancora abbastanza diffusa la scelta delle banche di non formalizzare *ex ante* specifici piani di rimedio.

I meccanismi di *escalation* in genere sono differenziati in base alla tipologia dell'indicatore RAF (in termini di distinzione, qualora prevista, tra indicatori di I livello e altri indicatori), alla gravità di superamento dei valori di riferimento (*appetite*, *tolerance*, *capacity* e se previsti valori *early warning*) e della natura di rischio coinvolto (rischi quantificabili e non).

In alcune realtà la struttura dei limiti del RAF può anche dipendere dalla *governance* della Banca (es. sistemi duali), con conseguenti differenze nella strutturazione dei limiti del RAF, di reportistica e di azioni conseguenti in caso di sforamento delle soglie definite.

In particolare l'*escalation* raggiunge gli Organi aziendali in caso di superamento delle soglie di *risk capacity*, *risk appetite* e *risk tolerance* per tutte le tipologie di indicatori RAF. In tali frangenti:

- le realtà di maggiore dimensione, a fronte di violazioni delle soglie di *capacity*, dispongono in larga misura di piani di redemption definiti *ex ante*;
- negli altri casi vengono comunque avviate tempestivamente le attività di predisposizione di piani di intervento finalizzati al rientro alla situazione di normalità, previa analisi delle ragioni che hanno determinato il superamento delle soglie di RAF e predisposizione di una nota informativa.

Lo sforamento di soglie di *early warning*, se previste, in alcuni casi potrebbe non dare luogo all'attivazione di piani di rientro. Gli Organi aziendali, nell'ambito del *reporting* periodico che ricevono per monitorare l'evoluzione del *risk profile*, valutano tempo per tempo gli interventi gestionali più opportuni per il mantenimento del rischio in condizioni di normalità.

5 Scenari evolutivi del ruolo del RAF

La Commissione attribuisce al RAF un ruolo di crescente peso all'interno delle decisioni aziendali nel supportare il *Board* nell'orientamento e nella valutazione delle strategie di *business*. Inoltre, in considerazione della prevista evoluzione del RAF in risposta alle modifiche interne alla banca e del contesto competitivo esterno, ha identificato i seguenti ambiti di potenziale sviluppo.

5.1 Integrazione del RAF nei processi strategici

Si evidenzia nel contesto italiano una particolare attenzione a realizzare o a consolidare una piena integrazione con i processi di pianificazione anche in ottica di garantire un adeguato presidio dei requisiti normativi in tema di *Business Model Analysis* e di facilitare l'orientamento della banca al mantenimento delle condizioni di sostenibilità del *business model* sia nel breve che nel medio lungo termine.

Il sistema bancario italiano ed europeo è infatti in procinto di intraprendere un percorso ad ostacoli che porterà nei prossimi anni a gestire un probabile processo di ristrutturazione del settore e di contestuale revisione dei modelli di *business* con particolare riferimento alle banche commerciali; oggi il mercato propone ai CEO e ai *Board* delle banche opzioni strategiche e *dossier* di estrema rilevanza per gli equilibri dei rispettivi istituti e per la definizione di quello che diventerà il settore bancario dei prossimi 10 anni.

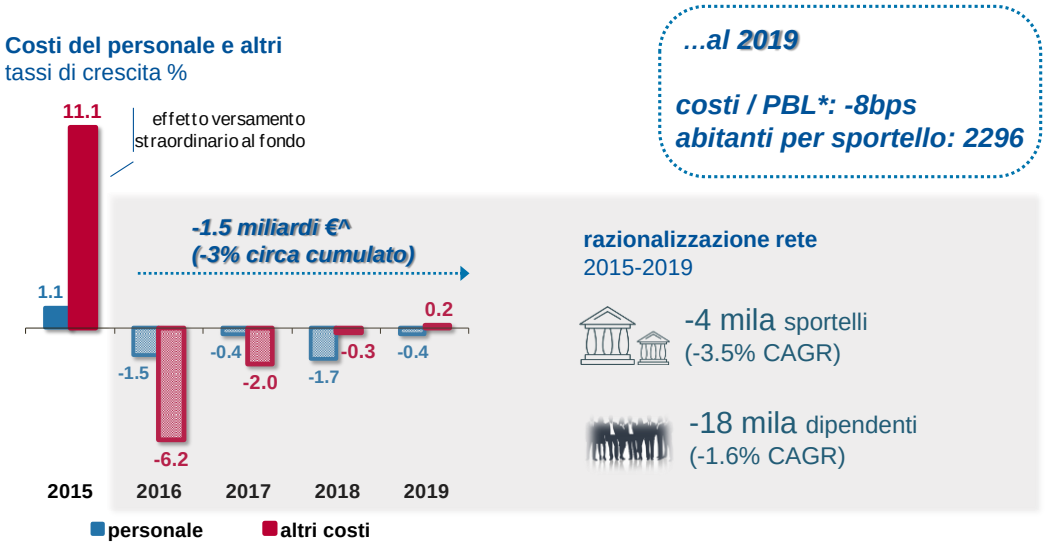
Alcuni primari istituti saranno impegnati in difficoltose operazioni di capital *raising* finalizzati al mantenimento dei *capital ratio* richiesti dalle autorità di vigilanza con potenziali impatti significativi sulla composizione delle rispettive compagini azionarie.

L'innesco di un progressivo processo di smaltimento dei *non performing loan* attraverso un *mix* di diverse soluzioni di mercato, fortemente caldeggiato dai regolatori nazionali ed europei, porterà significativi impatti nelle politiche di erogazione del credito. Le operazioni di cessione di tali crediti, in funzione dei multipli di mercato a cui verranno concluse, potrebbero generare delle perdite che andrebbero a comprimere ulteriormente la capacità di creazione di valore di un settore che già oggi sul mercato è quotato ampiamente al di sotto dei valori di libro.

Il *trend* dei tassi (negativi o *flat*) potrebbe portare tensione sul margine di interesse per un periodo ancora indefinito, spingendo in taluni casi verso una progressiva migrazione a modelli di *business* maggiormente centrati sui servizi di consulenza richiedendo importanti investimenti per sostenere il cambio di paradigma (*change* dei processi, strumenti e tecnologie, formazione delle reti di distribuzione, …).

In generale, l'efficienza e la produttività di settore dovranno essere migliorate, intensificando ulteriormente i già importanti sforzi di razionalizzazione condotti negli ultimi anni. Per ottenere benefici significativi il settore dovrà probabilmente adottare modelli industriali che supportino da un lato una ottimizzazione del *footprint* delle reti distributive (riducendo così il peso della materialità) e dall'altro un radicale riduzione dei costi di produzione delle macchine operative.

Figura 3 - Stime sull'evoluzione dei costi operativi e della produttività del settore bancario Italiano



*calcolato come crediti + depositi + obbligazioni retail
^al netto del versamento straordinario al fondo

Fonte: elaborazioni e stime Prometeia su dati Banca d'Italia

Alcune banche, premiate dai risultati degli esercizi di *stress testing* condotti da BCE-EBA, dispongono di risorse patrimoniali sufficienti a sostenere processi di crescita per linee esterne che potrebbero accelerare il processo di consolidamento del sistema bancario auspicato dalla BCE.

Il settore del credito cooperativo si accinge ad affrontare le sfide del nuovo contesto attraverso un ambizioso processo di riorganizzazione che potrebbe portare alla nascita di un nuovo grande *player* di mercato con importanti ricadute nella coerenza delle strategie di *business* e nelle azioni commerciali.

In questo contesto è fondamentale che i *Board* e i CEO delle banche dispongano di un RAF in grado di rappresentare efficacemente la propensione al rischio dei rispettivi istituti e di indirizzare le scelte strategiche in modo coerente, supportando le valutazioni di impatto delle operazioni straordinarie alla luce della continua evoluzione dello scenario macro-economico e finanziario.

A questo fine è necessario che il RAF si arricchisca di forti connessioni con il processo di *capital allocation* che consentano alle banche di:

- misurare la creazione di valore e la redditività corretta per il rischio delle diverse aree di *business*;
- esprimere i *target* ed i limiti di rischio/rendimento da perseguire sui vari *business* in cui si decide di competere, con particolare riferimento alla banca commerciale, alla gestione del portafoglio di attività finanziarie e della liquidità, alla gestione degli NPL e della macchina operativa;
- fissare livelli di *risk appetite* coerenti con le strategie di *business*;
- rafforzare l'accountability dei responsabili di divisione o di *business unit* sul perseguimento dei risultati di rischio/rendimento.

5.2 *Focus* su specifiche tipologie di rischio

Alcuni rischi, al momento non sempre presidiati in modo specifico all'interno del RAF, stanno assumendo una rilevanza sempre più consistente nei processi decisionali dei *Board* delle banche italiane e saranno oggetto di specifici *focus* di indagine da parte dei regolatori.

Si riportano pertanto alcuni spunti inerenti tipologie di rischio "emergenti", per i quali le Banche si stanno attrezzando per definire un apposito *framework* di monitoraggio e gestione, le cui ricadute in ambito RAF andranno valutate con attenzione nei prossimi mesi.

Rischi operativi (*fraud* e *cyber risk*)

Dal momento in cui, in un'economica digitale, il modello di comunicazione tra cliente e banca si modifica aumentando perimetro e frequenza d'uso dei canali *on-line* per lo svolgimento dell'operatività e lo scambio d'informazioni sensibili, è fondamentale che le banche attivino opportuni presidi e meccanismi per garantire l'efficienza/efficacia delle transazioni e, soprattutto, la sicurezza nello scambio e nella gestione delle informazioni relative alle identità digitali della clientela. A tal fine sarà di particolare importanza valutare l'integrazione nella *risk governance* di specifiche dimensioni finalizzate alla formulazione di un *risk appetite* dedicato a queste tipologie di rischio che possono manifestare significativi impatti sulla *reputation* della banca e, da questa, sulla fiducia della clientela.

Compliance risk

Il rischio di *compliance* (in particolare il rischio di una mancata aderenza agli *standard* regolamentari definiti dai diversi regolatori) è già un fattore determinante nell'indirizzo dei profili di rischio rendimento delle banche vigilate dall'SSM.

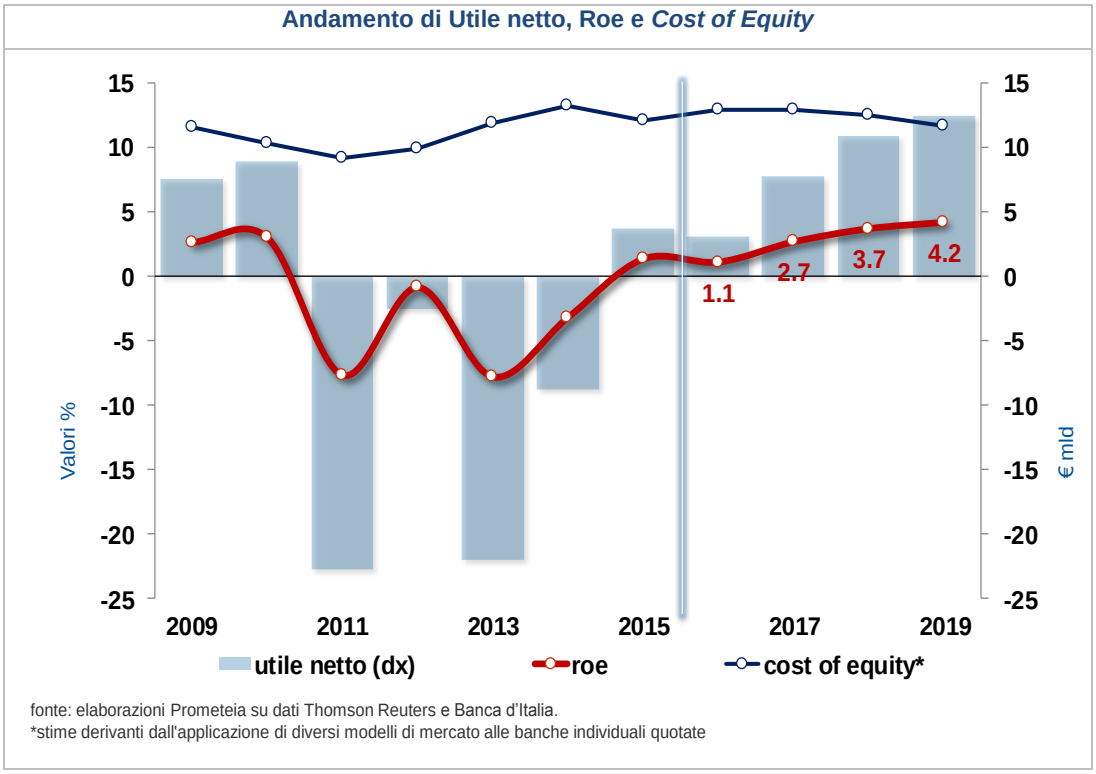
La MiFID II, la nuova disciplina europea per la prestazione dei servizi di investimento, rafforza la tutela degli investitori *retail* con misure specifiche sui prodotti finanziari, definisce le caratteristiche del servizio di consulenza indipendente e affina le regole sulla valutazione di adeguatezza e gli obblighi di comunicazione alla clientela. Sempre in tale ambito, al fine di aumentare la trasparenza per gli investitori retail si segnala che la normativa PRIIPS avrà un impatto importante sui processi di produzione e vendita di prodotti finanziari verso la clientela retail.

Tenuto conto dei rischi che la banca corre nel garantire o nel non garantire il pieno rispetto degli adempimenti richiesti, risulta quindi auspicabile un progressivo rafforzamento della sezione del RAF dedicata ai rischi "non misurabili" con particolare riferimento al mutato contesto regolamentare e al rischio di *compliance*.

Strategic & Business risk

L'evoluzione del contesto di mercato (tassi negativi o *flat*), il rallentamento generale delle condizioni macro-economiche per il prossimo triennio, unite ad una sempre significativa volatilità dei mercati finanziari continueranno a posizionare il rischio di *business* e il rischio strategico tra i principali temi dell'agenda dei CEO oltre che dei regolatori. Il settore italiano proviene da alcuni anni di progressivo *deleveraging* degli attivi e del rischio, tuttavia questo non ha garantito la stabilità del sistema; gran parte delle banche commerciali ha rilevato ripetute perdite in conto economico e solo una parte del sistema è stata in grado di tornare ad una condizione di redditività dal 2015; in generale il ROE del settore (cfr. figura 4) resta nettamente al di sotto del Costo del Capitale creando una strutturale situazione di distruzione di valore economico.

Figura 4 - Stime sulla creazione di valore del settore bancario Italiano



fonte: elaborazioni Prometeia su dati Thomson Reuters e Banca d'Italia.
*stime derivanti dall'applicazione di diversi modelli di mercato alle banche individuali quotate

Risulta pertanto rilevante che il RAF giochi un ruolo centrale nel ridefinire i *target* di *profitability* e di rischio in un'ottica *forward looking* supportando gli organi di supervisione strategica e di gestione nel delineare strategie e piani operativi che consentano alla banca di ottenere livelli di utile netto sostenibili nel breve e nel medio termine.

Il RAF dovrebbe inoltre fornire informazioni circa i possibili scenari alternativi in cui, a seconda delle variabili del contesto, la banca potrebbe trovarsi a fronteggiare risultati economici non soddisfacenti in modo da anticipare le possibili azioni correttive.

Model risk

La complessità del contesto operativo (sia normativo che operativo) unita alle nuove frontiere aperte dalle tecnologie di trattamento e gestione dei dati, sta spingendo le banche (in particolare le banche SSM) verso un uso sempre più diffuso e intenso di modelli quantitativi (matematici, finanziari, economici, statistici…) a supporto di decisioni strategiche e di *business*, tra cui le seguenti:

- decisioni strategiche: impattate in prima battuta dai modelli *Value Based Management* che stimano l'efficiente allocazione del capitale disponibile sulle diverse aree di *business* della banca e/o modelli di valutazione delle OMR che stimano l'impatto di operazioni rilevanti sui KPI della banca e, in generale, dai modelli di pianificazione e *budget* che determinano gli indirizzi di riferimento;
- politiche di *pricing*: impattate dai modelli che stimano le componenti di costo dei prodotti finanziari (tipicamente tasso, base, *spread* di liquidità, *spread* per la gestione di componenti opzionali, *spread* creditizi) da applicare alla nuova produzione;

- politiche creditizie: impattate nella selezione del portafoglio *target*, nell'*origination* e nella valutazione del merito creditizio dai modelli di *rating*, PD, LGD, RWA e capitale economico;
- politiche di *workout*: impattate dai modelli di LGD e di stima delle curve di recupero degli NPL;
- politiche di ALM e gestione delle coperture: impattate da modelli di ALM e da modelli comportamentali che inferiscono il comportamento della clientela relativamente a persistenza e vischiosità delle poste a vista e/o eventi di rimborso anticipato di prodotti a scadenza;
- politiche di investimento: impattate dagli algoritmi di *pricing* implementati dai sistemi di *front end* e dai modelli valutativi per gli *asset* non quotati o per i *collateral*;
- politiche commerciali: impattate da modelli comportamentali che inferiscono l'atteggiamento della clientela relativamente a propensione all'acquisto e all'utilizzo dei prodotti e dei servizi offerti e/o alla movimentazione dei propri volumi di *asset* e *liability* in funzione della *price sensitivity* e del rischio.

Il rischio di modello è il rischio riconducibile a inaccuratezza o malfunzionamento dei modelli che la banca utilizza per stimare i rischi o altre misurazioni di fenomeni finanziari. Il rischio di modello è quindi presente trasversalmente nell'operatività dell'impresa e impatta in particolare sulle misurazioni di rischio, sulle proiezioni finanziarie, sul monitoraggio delle performance e sui processi decisionali.

EBA ha formalizzato nelle linee guida dello SREP specifiche indicazioni per la gestione del rischio di modello che prevedono tra gli altri i seguenti indirizzi:

- identificare e gestire le eventuali carenze dei modelli che possano condurre alla sottostima dei fondi propri;
- identificare e gestire l'eventuale utilizzo improprio dei modelli interni;
- mappare e governare gli ambiti, le modalità e le finalità con cui la banca utilizza modelli nei propri processi decisionali.

A fronte di tali requisiti risulta quindi opportuno attivare un adeguato *framework* di gestione del rischio di modello ovvero attivare un processo strutturato per la definizione delle fasi di identificazione, valutazione, quantificazione, mitigazione, revisione e monitoraggio ed assicurare pertanto una piena coerenza con le indicazioni normative.

Il tema del rischio modello risulta ancora in fase di sviluppo nelle prassi di *risk management* delle banche italiane; nel corso dei prossimi anni, con il consolidamento degli approcci utilizzati sarà necessario valutarne la rilevanza e le eventuali ricadute anche in ambito RAF.

5.3 Rafforzamento della coerenza tra RAF e *risk policy*

Rafforzamento dei meccanismi di *cascading*

Un elemento che risulterà determinante nel garantire una piena azionabilità delle leve decisionali è rappresentato dall'efficacia dei meccanismi di *cascading* che consentono il *drill down* ed eventuale estensione delle metriche stabilite a livello di RAF a livelli logici sottostanti (per *legal entity*, portafoglio, singolo rischio, *business owner*, etc).

Si tratta quindi di definire un set di metriche di secondo livello che risultino coerenti (nell'impostazione e nei livelli di calibrazione) con quelle definite a livello *institution wide* e, nel contempo, tali da indirizzare il comportamento dei *business owner*, cogliendo le specificità dei singoli ambiti.

In particolare i principali elementi qualificanti saranno:

- identificazione degli *owner* di riferimento delle singole metriche;
- selezione delle metriche appropriate per la declinazione;
- sviluppo delle connessioni algebriche tra gli indicatori.

Per quanto riguarda il primo aspetto, occorre identificare all'interno della struttura organizzativa della banca gli *owner* di riferimento a cui attribuire la responsabilità del rispetto dei *target* e dei limiti delle singole metriche; l'eventuale esistenza di responsabilità non chiaramente identificate sui singoli portafogli può risultare un fattore di complessità nell'impostazione di un efficace sistema di *cascading*.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, è opportuno procedere a un'accurata analisi degli indicatori sotto il profilo della loro effettiva declinabilità (non tutti gli indicatori sono infatti integralmente trasponibili) e del grado di azionabilità da parte del *manangement*; devono quindi essere chiare le azioni gestionali che il *management* può intraprendere per garantire il rispetto delle soglie RAF e l'eventuale rientro in caso di eventuali sforamenti. In tal senso particolare attenzione richiederanno le metriche che, per loro natura, coinvolgono responsabilità diffuse (es. indicatori di *capital adequacy*, di *profitability* e di liquidità).

Per quanto riguarda il terzo aspetto è essenziale che le metriche definite ai livelli inferiori siano parte integrante di un *framework* di indicatori algebricamente interconnessi in modo da garantire la coerenza delle singole parti con il tutto.

Nell'ambito della calibrazione del *risk appetite* ciò significa creare viste di dettaglio dei target di rischio rendimento e delle altre metriche utilizzate mentre nell'ambito delle *risk tolerance* e delle *risk capacity* l'esercizio si presenta più sfidante in quanto richiede l'allocazione del *buffer* di rischio ai singoli *business owner* e tale allocazione non può essere una mera funzione lineare ma deve tenere conto della volatilità specifica dei singoli portafogli e del profilo di rischio/rendimento desiderato (scelte di allocazione del capitale) ed essere quindi valutata anche in base alle evidenze dei modelli di capital allocation della banca.

Infine, in fase di monitoraggio la banca dovrebbe essere in grado di gestire l'allineamento dei buffer di rischio residui in capo ai singoli *business owner*.

Razionalizzazione del *set* di metriche RAF (primo livello) e coerenza con le metriche selezionate nelle *risk policy* verticali (secondo livello)

Le *policy* di rischio verticali, tipicamente per rischio di credito, rischio di controparte, rischio di concentrazione, rischio di mercato, rischio di tasso, rischio di liquidità, prevedono spesso metriche specifiche ai fini della misurazione e del monitoraggio dei *risk limit* a consuntivo. Qualora queste

metriche non siano già presenti all'interno del RAF occorre tuttavia che la calibrazione dei limiti e degli eventuali *warning* sia coerente con la calibrazione di metriche definite a livello di RAF.

Ad esempio la struttura dei limiti di concentrazione (per segmento, settore, branca) assegnati sulla composizione del portafoglio dei crediti a clientela deve essere coerente con i livelli di *risk appetite* e *risk tolerance* definiti in sede RAF su metriche interrelate (es. RWA credito, PA portafoglio *bonis*, NPL *ratio*, etc).

In termini di rischio di mercato, i livelli limite di VaR sul portafoglio HFT devono essere definiti in coerenza con la composizione di portafoglio e l'allocazione di risorse definita nel RAF.

Per realizzare pienamente questo obiettivo è quindi necessario che il sistema di *target* e vincoli di rischio presidiati dal *risk management* sia sufficientemente ampio in termini di perimetro di misure considerate, in sostanza le misure delle *policy* di rischio verticale diventano metriche di "secondo livello" direttamente connesse alle metriche di "primo livello". Inoltre tale sistema dovrebbe essere interconnesso nei meccanismi di simulazione: a seconda dell'evoluzione del *balance sheet* dovrebbe essere possibile calcolare la corrispondente variazione delle metriche di rischio coinvolte.

5.4 Rafforzamento della strumentazione e consolidamento dei processi di data *aggregation* e *reporting*

Miglioramento della strutturazione delle basi dati

L'implementazione di un RAF con le caratteristiche precedentemente identificate potrebbe richiedere ad alcune banche un aggiornamento delle basi dati che contribuiscono a fornire le informazioni necessarie. In particolare sarebbe consigliabile la costruzione di una base dati dedicata contenente le informazioni e gli attributi funzionali alla misurazione e alla simulazione delle metriche RAF in diversi scenari (*baseline* e di stress).

Il RAF richiede in particolare la gestione coordinata di informazioni consuntive che presuppongono una solida integrazione dei dati della Banca/Gruppo e in particolare che risultino coerenti i parametri di rischio utilizzati da CRO e CFO, quali:

- i dati contenuti nelle basi dati di segnalazione di vigilanza, sistemi verticali di ALM & *liquidity risk*, *credit risk* e modelli per la stima dei parametri di rischio, con particolare riferimento ai dati relativi all'esposizione al rischio e all'assorbimento di capitale sui singoli rischi (di primo e secondo pilastro);
- le informazioni consuntive di natura contabile relative agli schemi di bilancio (stato patrimoniale e conto economico), alla segnalazione dei fondi propri e alla generazione della contribuzione delle diverse combinazioni di *business* in cui opera la banca (fonte controllo di gestione).

Sono inoltre necessarie informazioni previsionali che si riferiscano sia all'evoluzione dei fattori di rischio macro-economici e finanziari, sia all'evoluzione delle strategie della banca (strategie di portafoglio e di crescita nuova produzione, strategie di *re-pricing*, *policy* di gestione degli accantonamenti, azioni di *cost management* e strategie di gestione del ciclo di investimenti, strategie di *pay-out*), comprese le eventuali operazioni straordinarie.

Infine, potrebbe essere necessario migliorare la capacità di sistematizzazione e gestione delle informazioni relative al posizionamento della banca rispetto a concorrenti e/o al sistema bancario di riferimento (italiano e/o europeo).

Adozione di strumenti e soluzioni evolute per il governo degli scenari e per la gestione delle calibrazioni delle soglie di tolleranza

La calibrazione degli indicatori RAF e in particolare delle soglie di tolleranza dovrebbe essere supportata da un'adeguata strumentazione di generazione degli scenari macro economici e finanziari che consentano di testare l'evoluzione delle *performance* e dei rischi in condizioni di scenari alternativi (anche particolarmente avversi).

Alla luce dell'evoluzione dei requisiti normativi anche in tema di SREP e *Recovery Plan*, per le banche diventerà sempre più rilevante la capacità di produrre simulazioni dell'evoluzione patrimoniale, economica e di rischio della banca tali da far emergere le condizioni e gli eventi di stress in grado di creare potenziali condizioni di vulnerabilità e di mettere a rischio l'evoluzione della sostenibilità del modello di *business* della banca.

Le banche dovranno quindi dotarsi di adeguati strumenti che consentano di gestire le interconnessioni esistenti tra le variabili economiche e finanziarie e la loro trasmissione alle posizioni di rischio della banca[13].

[13] Le linee guida emesse dall'EBA per il processo di *stress testing* sono ancora in fase di *consultation paper*, si veda "Draft Guidelines on stress testing and supervisory stress testing", EBA, dicembre 2015.

In particolare, dovrebbero essere supportate sia le analisi di *sensitivity*, caratterizzate dalla movimentazione di un singolo fattore di rischio e successiva analisi d'impatto sulle variabili di *output*, che le analisi di scenario con movimentazione simultanea di più fattori di rischio. Inoltre dovvrebbero essere implementate analisi di tipo *reverse stress testing* al fine di identificare gli scenari in grado di generare specifiche condizioni e/o risultati pre-definiti dalla banca, quali ad esempio la violazione di determinate soglie di *trigger*.

La banca dovrebbe essere inoltre in grado di determinare il livello di verosimiglianza e la probabilità di accadimento degli scenari esaminati al fine di supportare il CdA nella selezione del grado di avversione al rischio che la banca intende assumere; a tale fine sarebbe utile disporre di simulazioni sia di tipo stocastico che deterministico.

Trade-off tra flessibilità e analiticità

Le analisi necessarie per la definizione del RAF richiedono la disponibilità di dati integrati sui diversi rischi in modo altamente flessibile e rapido con un grado di analiticità non elevato, al fine di supportare le varie fasi di *assessment*, incluse le simulazioni di stress.

I sistemi di misurazione "verticali" di rischio sviluppati con approcci analitici sono nativamente caratterizzati da una certa "rigidità" in quanto nascono per la rilevazione dell'esposizione al rischio e degli assorbimenti patrimoniali a consuntivo, su un singolo rischio, con il massimo livello di accuratezza; è proprio la loro analiticità che spesso rende difficile utilizzarli per supportare simulazioni multi-scenario in cui la banca è chiamata ad alimentare la medesima base con *input* ed ipotesi alternative. Allo stesso modo tali sistemi solitamente non sono stati pensati per garantire la coerenza delle simulazioni tra i diversi rischi per cui anche il corredo informativo sottostante è *risk specific* e non prevede gli attributi/informazioni necessari per un'alimentazione coerente delle altre misure di rischio.

Le banche dovranno quindi gestire un *trade-off* tra il grado di analiticità della base dati RAF ed il livello di flessibilità della stessa, che consiste nella capacità di ricalcolare velocemente le simulazioni delle metriche RAF in diverse condizioni di scenario e di ipotesi manageriali.

Il posizionamento delle banche all'interno di questo *trade-off* sarà determinato da diversi fattori tra cui le specificità nell'attività dei singoli operatori, la loro complessità operativa ed organizzativa, gli investimenti effettuati nell'architettura informativa, la complessità e ricchezza dei modelli di rischio sottostanti, il grado di maturazione degli strumenti e dei processi di pianificazione e *stress testing*.

Si riepilogano pertanto le caratteristiche distintive che le banche dovranno perseguire nello sviluppo delle rispettive scelte d'implementazione ed evoluzione delle basi dati RAF.

In sintesi, nonostante l'eterogeneità delle informazioni in essa contenute, un'efficace base dati RAF può anche non presentare caratteristiche dimensionali di particolare rilevanza ma necessitare di:

- solida integrazione tra le diverse fonti informative (l'integrazione può anche avvenire attraverso la predisposizione di opportuni connettori che consentono di raccordare tra loro informazioni provenienti da diverse fonti informative);
- elevata efficienza dei processi di *data management* funzionali a garantire la massima interoperabilità dei dati (*data quality*, riconciliazioni e quadrature, trasformazione e caricamento dei dati);
- elevata flessibilità e capacità di riperformare i calcoli alla luce delle diverse versioni che tipicamente interessano la componente di informazione e gli *input* di lavoro provenienti dall'ambito pianificazione e controllo.

Sviluppo di un sistema di *reporting* integrato tra evidenze prospettiche ed evidenze consuntive

Le banche hanno sviluppato, attraverso i propri sistemi di *risk management*, cruscotti e tableau di *reporting* in grado di monitorare periodicamente e in modo efficace l'evoluzione delle metriche RAF e delle loro principali variabili caratteristiche.

I principali ambiti di miglioramento in tema di *reporting* non risiedono nella strumentazione (non necessariamente inadeguata e/o carente) quanto nel miglioramento della capacità di lettura e di analisi delle evidenze prodotte, in particolare in termini di efficacia ed efficienza della comunicazione ai Consigli.

In particolare la tendenza degli ultimi anni, stimolata anche dalle richieste del Supervisore, è stata quella di rafforzare il RAF e ampliarlo in termini di metriche presentate e tipologie di rischio coperte, anche in termini di profondità analitica o di *cascading*.

Tale situazione, se da un lato ha permesso alle Banche di strutturare un RAF più completo e adeguato alle complessità del *business*, ha dall'altra reso più difficile una efficace comunicazione ai Consigli, basata anche sulla semplicità ed immediatezza del *reporting*.

Anche in questo caso la ricerca del migliore livello di *reporting* dovrebbe tenere in considerazione sia la necessità di completezza e profondità dell'analisi esplicitata nel RAF, che l'efficacia della stessa e in particolare per quanto attiene il *reporting* sui grandi temi di impatto rilevante.

Appare inoltre migliorabile la capacità di scomporre gli scostamenti rilevati nelle misure a consuntivo rispetto ai *trend* attesi e di analizzare gli stessi alla luce dell'andamento delle variabili interne (azioni intraprese dalla banca) ed esterne (evoluzione delle variabili di mercato).

Un ulteriore ambito di miglioramento è rappresentato dalla possibilità di rappresentare situazioni *what-if* in modo tale da consentire al *top management* e al *Board* una più efficace comprensione dell'interrelazione esistente tra i fenomeni (es. come una determinata strategia aziendale o operazione impatta sugli indicatori RAF) e di come tali interrelazioni possono condurre a *performance* differenti in funzione delle condizioni di mercato sottostanti.

In tal senso riveste particolare importanza la capacità della banca di sviluppare un *framework* di *reporting* allineato alle aspettative espresse dai regolatori in tema di *stress testing programme*, *risk dashboard*, *business model analysis* e NPL *guidance*. In particolare in quest'ultimo campo, data anche l'attenzione che caratterizza l'attività di Vigilanza nei confronti di un Paese che strutturalmente presenta percentuali di crediti deteriorati superiori a quelle europee, e stante il ruolo del CRO ripetutamente richiamato nell'ambito delle attese di Vigilanza recentemente emanate dalla Banca Centrale Europea (con riferimento alla sua partecipazione ai processi riguardanti i NPL, alla sua valutazione preventiva di alcuni aspetti che riguardano il trattamento dei NPL, etc), sembra opportuno un ampliamento delle prerogative della funzione di *risk management* nell'ambito del complessivo processo di gestione dei crediti deteriorati.

In tale ambito, tenuto conto dell'esigenza di includere indirizzi o indicatori sugli NPL nel RAF, sembra opportuno un ulteriore rafforzamento del *reporting* dedicato al tema NPL.

Infine, il RAF può costituire un potente canale di comunicazione relativo agli indirizzi strategici e alle strategie di risk *governance* della banca per cui occorre migliorare la diffusione e la comprensibilità del *reporting* RAF, nonché la coerenza dei messaggi che vengono veicolati rispetto alle altre fonti di *reporting* direzionale e al *reporting* destinato ai regolatori. È in particolare utile predisporre livelli differenziati del *reporting* RAF in funzione degli *stakeholder* (interni e/o esterni) di riferimento:

- comunicazione interna - livello direzionale: è il livello di *reporting* destinato agli organi apicali che sono chiamati a valutare l'evoluzione del profilo di rischio e la sua coerenza rispetto alla propensione/tolleranza al rischio; a questo livello è fondamentale fornire un'informativa che consenta di disporre di tutte le informazioni necessarie ai decisori per attivare le opportune azioni manageriali;

- comunicazione interna - livello operativo/funzionale: è il livello di *reporting* destinato ai *business owner* o ai responsabili del rispetto dei *risk limit* e deve contenere il *set* informativo necessario al fine di identificare gli elementi caratterizzanti l'evoluzione del profilo di rischio e gli *input* funzionali all'identificazione delle eventuali azioni di rientro/riequilibrio delle posizioni di rischio;
- comunicazione esterna – mercato: è il livello di *reporting* destinato alla comunità finanziaria e agli investitori; in tale sede è particolarmente rilevante una accurata selezione delle informazioni al fine di orientare correttamente una comunicazione sintetica degli aspetti chiave che caratterizzano la strategia della banca e la sua traduzione nel profilo di rischio/rendimento;
- comunicazione esterna – *regulator*: è il livello di *reporting* destinato a comunicare ai *regulator* non solo le caratteristiche del RAF ma le modalità con cui esso viene utilizzato nei processi decisionali della banca (pianificazione strategica, OMR, *remuneration policy*, etc). In questo caso il livello di *reporting*, viene solitamente integrato da presentazoni ad hoc e dalle varie linee guida che regolano l'organizzazione della Banca.

6 Conclusioni

L'assunzione consapevole e la gestione dei rischi sono attività integranti del *business* delle banche e rappresentano aree di particolare rilevanza sia in termini di contributo alla formazione dei risultati economici che alla definizione della solidità attuale e prospettica delle banche. Ne consegue che i *Regulator* e *Supervisor* risultino particolarmente interessati alla solidità dei *framework* di gestione dei rischi.

Per le banche, quindi, attuare e consolidare un *Risk Appetite Framework* efficace costituisce un'opportunità da cogliere per rafforzare la consapevolezza sui rischi e promuovere un'adeguata cultura del rischio, come anche richiesto dal *Supervisor*, al fine di indirizzare la gestione verso il conseguimento di una profittabilità sostenibile e una solida crescita del *business* nel lungo termine.

Il panorama competitivo fortemente sfidante e in evoluzione espone le banche costantemente a fattori avversi di tipo economico, finanziario, concorrenziale e regolamentare che contribuiscono ad incrementare il livello di complessità per le funzioni incaricate di pianificare l'evoluzione del *business* della banca ed il relativo grado di esposizione al rischio.

Un quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio completo e opportunamente articolato rappresenta anche un'opportunità per chiarire e definire un efficace assetto della *governance* in tema di assunzione e gestione dei rischi, nel rispetto dei dettami normativi.

Nel presente documento sono state indicate le principali componenti attese di un *Risk Appetite Framework*, tenendo conto delle prassi di mercato oltre che delle richieste regolamentari.

Dalle analisi svolte, e in particolare dai risultati del questionario sottoposto ai partecipanti alla Commissione, è emerso un quadro variegato in termini di grado di maturità e di differenze nell'approccio utilizzato.

In particolare in taluni ambiti sono state riscontrate delle significative convergenze, per esempio riguardo alle tipologie o classi di rischio considerate, come in tema di indicatori utilizzati per l'adeguatezza patrimoniale.

In altri ambiti, invece, sono state evidenziate differenze d'impostazione, ad esempio in relazione ai ruoli e responsabilità delle varie funzioni rispetto ai vari obiettivi del processo RAF, o in relazione al coordinamento con altri processi di *governance* della Banca.

Nei casi di disallineamento, dove possibile, è stato anche tracciato un indirizzo ispirato alle *best practices* e allineato alle richieste normative, ma in taluni casi va sottolineato e anche valorizzato il fatto che il *Risk Appetite Framework* rimane un esercizio specifico di ogni Banca, che, in una cornice comune di obiettivi, può essere sviluppato in modo differente per rispecchiare le specificità dei diversi *business model*, tenuto conto anche del citato principio di proporzionalità.

La Commissione AIFIRM, in considerazione del fatto che è lecito attendersi una costante evoluzione del RAF che tenga conto delle modifiche interne alla banca e del contesto competitivo esterno, ha identificato alcuni ambiti di potenziale ulteriore sviluppo che potrebbero essere affrontati dalle banche italiane nei prossimi anni, in particolare:

- ulteriore integrazione del RAF nei processi strategici, con finalità di consolidare il RAF come strumento di supporto alle decisioni strategiche;
- approfondimento e sviluppo di metodologie di analisi su tipologie di rischio emergenti, ampliando lo spettro di rischi coperti dal RAF, in coerenza con l'evoluzione del *business* bancario e del contesto competitivo;
- rafforzamento della coerenza tra RAF e *risk policy*, con particolare riferimento al *cascading* del RAF sulle principali *business combinations* (BU e *Legal entity*), e alla determinazione del

framework di limiti con maggiore integrazione rispetto ai processi gestionali e operativi di *business*;

- rafforzamento della strumentazione e consolidamento dei processi di *data aggregation* e *reporting*.

Alla luce delle considerazioni esposte e degli spunti di riflessione emersi dal lavoro congiunto, la Commissione AIFIRM auspica che gli elementi oggetto di analisi e le conclusioni sintetizzate nel *position paper* costituiscano, da un lato un utile contributo operativo per le banche impegnate nell'identificare ed apportare gli opportuni correttivi di breve termine ai rispettivi RAF e, dall'altro, un quadro di riferimento per indirizzare l'evoluzione del RAF alla luce delle esperienze osservate nelle *best practices* bancarie e dell'interlocuzione con le Autorità di Vigilanza, al fine di consolidarne il ruolo e la centralità all'interno della *governance* aziendale.

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - Composizione del *panel* di partecipanti alla *survey* 6
Figura 2 – Principali fasi del processo RAF 9
Figura 3 - Stime sull'evoluzione dei costi operativi e della produttività del settore bancario Italiano 32
Figura 4 - Stime sulla creazione di valore del settore bancario Italiano 34