



AIFIRM – Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers

CODICE DEONTOLOGICO

Data: novembre 2013

Aifirm - Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers

www. aifirm.it - email: segreteria@aifirm.it



1. Obiettivo.....	3
2. Destinatari del codice.....	5
3. Il ruolo del Risk Management nei processi aziendali	5
4. Il ruolo ex ante del Risk Management.....	7
5. Il ruolo del Risk Management nel processo di pianificazione strategica	9
6. Il ruolo del Risk Management nel processo di gestione dei rischi	11
6.1 Identificazione	11
6.2 Misurazione / Valutazione	11
6.3 Monitoraggio.....	12
6.4 Attenuazione	13
6.5 Reporting.....	13
7. Metodologie di Risk Management	14
7.1 Progettazione e sviluppo.....	14
7.2 Manutenzione	16
7.3 Validazione	17

1. Obiettivo

Obiettivo del Codice Deontologico AIFIRM (di seguito il "Codice") è attuare l'art.2 dello statuto AIFIRM: "l'Associazione .. si propone di promuovere .. la definizione di principi di comportamento per gli operatori di settore, secondo standard etici e professionali".

AIFIRM ritiene infatti che:

- l'attività del Risk Manager, spesso garante verso portatori di interessi contrapposti (organi di controllo, *board*, azionisti, clienti, dipendenti), debba basarsi su standard di altissima qualità che regolino la condotta professionale e personale;
- la codificazione di tali standard possa stimolare la formazione di una comune coscienza etica, non solo nel rispetto dei doveri ma anche nella rivendicazione dei diritti;
- questi standard forniscano una bussola per il singolo professionista e per la professione nel suo complesso.

Dal momento che gli standard professionali rappresentano un insieme di regole che riflettono la migliore prassi, e come tali soggette ad evoluzione, ogni mutamento significativo, successivo alla promulgazione di questo Codice, sarà analizzato e potrà generare un aggiornamento del presente Codice che, in ogni caso, sarà oggetto di una revisione con cadenza periodica, di norma biennale.

Il documento si basa sulle definizioni seguenti.

Etica. E' l'insieme delle regole che devono presiedere i rapporti tra l'individuo e la società affinché l'uno e l'altra possano convivere nel rispetto reciproco. Etica e morale si fondono in un insieme organico: per moralità si intende l'aspetto soggettivo della condotta, per esempio l'intenzione del soggetto, la sua disposizione interiore, mentre l'etica è l'aspetto più oggettivo della condotta, l'insieme dei valori effettivamente realizzati nella storia.



Deontologia. E' l'insieme codificato degli obblighi che i professionisti devono rispettare nell'esercizio della loro professione. Si riferisce a quell' insieme di norme, regole e attenzioni qualificanti l'agire di un professionista quando svolge la sua professione, che indica come comportarsi in quanto membri di un corpo sociale determinato (la professione, appunto). La deontologia svolge un ruolo autonomo, non equiparabile alle sole norme etiche e legislative, essa si riferisce a decisioni concrete, considera il caso specifico, non quello generale. E' quindi l'espressione dell'etica professionale, di cui articola obblighi e doveri rispetto ai destinatari della professione, rispetto ai colleghi, rispetto ad altri professionisti. La deontologia professionale non riguarda la tecnica con la quale si effettuano le prestazioni ma i comportamenti che vengono tenuti in occasione di tali prestazioni.

Codice deontologico. Raccolta organica dei principi e delle norme etico-sociali e di comportamento che regolano l'esercizio della professione, capace di esprimere i principi e i valori fondanti della professione stessa che i suoi membri si impegnano ad osservare. Pur innestandosi su principi di natura etica e quindi di valenza generale, il codice deontologico rappresenta una guida individuale con le principali possibilità interpretative risultanti dalle diverse situazioni professionali. L'obiettivo del Codice è fornire una rappresentazione delle regole che sovrintendono le "coordinate di ruolo" e il "sistema dei vincoli" di chi opera nella professione, al fine di favorire il riconoscimento della natura e della liceità dei comportamenti nella proposizione delle proprie risposte professionali.

Aderente. L'individuo, facente parte dell'universo dei "Destinatari del Codice" così come definito al successivo art. 2.1, che decide su base volontaria di aderire al presente Codice, si impegna ad accettarne i contenuti e a rispettarli nell'esercizio della propria attività professionale.



2. Destinatari del codice

I Destinatari del presente codice sono gli addetti della funzione Risk Management¹ negli enti creditizi, enti finanziari e imprese di investimento².

I Destinatari si impegnano, su base volontaria, ad aderire al presente Codice, accettarne i contenuti e si impegnano a rispettarli nell'esercizio della propria attività professionale (di seguito, definiti gli "Aderenti"), in relazione e coerentemente con il ruolo e i compiti assegnati nell'ambito dei processi di risk management.

Gli Aderenti utilizzano il Codice come uno strumento per una adeguata definizione dei contenuti del ruolo e dei conseguenti comportamenti, nonché per affrontare i rischi potenziali nei quali gli addetti alla professione possono incorrere.

Il Codice si propone anche nei confronti di utenti che non appartengono alla professione sopra indicata, come sistema utile ad accertare che chi svolge attività nella funzione di Risk Management nelle imprese prima definite, abbia i requisiti per farlo, al fine di verificare la serietà degli operatori e tutelare gli utenti stessi.

3. Il ruolo del Risk Management nei processi aziendali

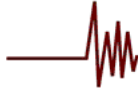
L'Aderente contribuisce, con il proprio operato, in funzione del ruolo che riveste nell'organizzazione aziendale, dell'inquadramento gerarchico, delle competenze tecniche, e dell'esperienza, all'insieme di attività che la funzione di Risk Management svolge nei diversi processi aziendali.

Il ruolo della funzione di Risk Management è disciplinato dalla normativa giuridica e regolamentare e si declina in ogni ambito aziendale sulla base di scelte strategiche, organizzative ed operative differenti, in funzione delle specificità, della dimensione e della complessità dell'impresa.

In termini generali, l'Aderente concorre alle attività svolte dalla funzione di Risk Management nei processi aziendali: a) di governo; b) di controllo; c) di gestione; d) amministrativi; e) segnaletici.

¹ I cui compiti sono quelli descritti nel Titolo V, Cap. 7 della circolare di Banca d'Italia n. 263/2006 (15° aggiornamento)

² Così come definiti nella CRDIV, Tit.1, art.4 (Definizioni)



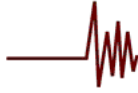
Nel quadro del più ampio sistema di governo dei rischi aziendali, alla funzione di Risk Management compete, in particolare, di:

- contribuire o coordina (in base alla complessità aziendale) la proposta di disegno, impianto e calibrazione del Risk Appetite Framework (nel seguito RAF) e del sistema di limiti operativi, relativamente ai singoli profili di rischio rilevanti ed all'esposizione complessiva al rischio dell'azienda;
- contribuire la definizione delle policy di governo dei singoli rischi e dell'adeguatezza patrimoniale complessiva;
- concorrere al processo di pianificazione strategica ed operativa, curando in particolare la produzione di evidenze consuntive e prospettive sull'esposizione ai rischi e l'allocatione del capitale aziendale;
- assicurare una reportistica tempestiva, completa, comprensibile e sufficientemente sintetica destinata al vertice aziendale, ai managers ed agli organi sociali.

Nell'ambito delle attività di governo aziendale, il processo che perviene alla definizione del Risk Appetite Framework (RAF) rappresenta la più significativa espressione del ruolo della Funzione Risk Management. Il RAF infatti rappresenta la cornice di rischio tollerato dall'azienda entro cui sviluppare le strategie aziendali. Le decisioni assunte nel RAF in ordine ai requisiti di adeguatezza patrimoniale informano successivamente il processo ICAAP, in cui il contributo della funzione Risk Management risulta nella verifica, anche prospettica, di tale adeguatezza.

L'Aderente, nel contribuire a questi processi, deve esercitare autonomia e indipendenza di giudizio e rigore scientifico – per quanto possibile - e metodologico. Dovrà altresì ricercare la maggior possibile efficacia, basata su un'equilibrata applicazione del principio di proporzionalità e sullo sforzo di favorire la piena comprensione delle misure di rischio da parte di una ampia platea di interlocutori interni e, anche in tal modo, contribuire alla diffusione e consolidamento della cultura del rischio aziendale.

Relativamente ai processi di controllo, alla Funzione Risk Management compete il presidio del processo di gestione dei rischi, inteso come l'insieme delle regole, procedure, risorse e attività volte a identificare, misurare o valutare, monitorare, prevenire o attenuare nonché a comunicare i rischi assunti o assumibili dall'impresa. L'Aderente contribuisce alle attività citate curando sia la completezza ed accuratezza dell'analisi, sia la piena efficacia della sintesi, al fine di concentrare l'attenzione e le risorse aziendali soprattutto sulle attività di prevenzione e mitigazione dei rischi più rilevanti per l'impresa.



Relativamente ai processi gestionali, l'Aderente fornisce un contributo ai processi aziendali nei quali risulta significativa la dimensione di rischio; il suo compito in tal senso è non solo operativo (fornitura tempestiva ed accurata di misure di rischio alle funzioni utenti), ma soprattutto progettuale, concorrendo al disegno, all'impiego e alla manutenzione di processi, procedure, modelli gestionali basati su un esteso e corretto utilizzo delle misure di rischio.

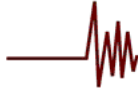
Per ciò che concerne i processi amministrativi, l'Aderente contribuisce alle attività della Funzione Risk Management connesse allo sviluppo e/o validazione dei modelli valutativi delle attività e passività aziendali ed alla loro traduzione in misure contabili. Particolare rilievo assume questa attività relativamente alle valutazioni delle attività finanziarie e creditizie dell'impresa, soprattutto in caso di adozione di modelli interni di misurazione dei rischi.

Nei processi segnalatici e regolamentari, finalizzati alla produzione di segnalazioni di vigilanza e in generale alla fornitura alle Autorità di informazioni e stime relative ai diversi profili di rischio aziendale, l'Aderente deve da un lato applicare rigorosamente la normativa di riferimento, dall'altro favorire la diffusione in azienda di una adeguata sensibilità, presso le funzioni di governo e gestionali, alle implicazioni regolamentari e segnalatiche di ogni scelta aziendale, con lo scopo di favorire una piena efficienza nell'allocazione delle risorse aziendali.

4. Il ruolo ex ante del Risk Management

L'allineamento degli obiettivi di redditività (conto economico) e sostenibilità nel tempo (robustezza dello stato patrimoniale) è il compito strategico a cui l'Aderente deve partecipare con la sua azione. In particolare la contribuzione alla definizione ex-ante del livello di appetito per il rischio e la traduzione di tale livello in una struttura articolata di limiti, organizzata per tipologia di rischio/unità organizzativa rappresenta una delle responsabilità principali dell'Aderente, che viene svolta all'interno del RAF. Quest'ultimo è inteso come la successione di quattro fasi:

- a) analisi di benchmarking dell'istituzione con i principali peers di riferimento,
- b) redazione del Risk Appetite statement, negoziato con i rappresentanti degli azionisti e fatto proprio dagli amministratori,



- c) traduzione dello statement nelle metriche e nei livelli di appetito e tolleranza a livello aziendale, relativamente ad adeguatezza patrimoniale, liquidità, stabilità degli utili, ecc, incorporando anche situazioni di stress sufficientemente severe,
- d) proposta di limiti specifici volti a mitigare particolari rischi.

La definizione del RAF consente di inquadrare le scelte gestionali che impattano sul profilo di rischio, in maniera coerente con la missione definita dagli organi aziendali e che intendono sostenere nel medio termine, collegando chiaramente l'impatto di tali scelte in termini di profilo e obiettivi di rischio/rendimento ad esse collegati.

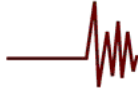
L'Aderente si adopera affinché il RAF sia integrato nei processi aziendali chiave quali le decisioni inerenti la capital allocation, l'approvazione di nuovi prodotti/nuovi servizi, l'ingresso in nuovi segmenti operativi, la valutazione di operazioni rilevanti e la definizione delle politiche di compensation.

L'Aderente assicura inoltre un ruolo attivo ex-ante, volto al mantenimento del profilo di rischio entro i livelli stabiliti dal RAF, nei processi decisionali riferiti in particolare a:

- opinion su operazioni rilevanti³;
 - opinion su nuovi prodotti, servizi, ingresso in nuovi segmenti operativi e mercati.
- L'Aderente, per la sua responsabilità di assicurare il rispetto dei livelli di rischio stabiliti nel RAF, svolge un ruolo chiave nella valutazione ex ante della variazione del profilo di rischio connesso con i nuovi prodotti/servizi e concretizza la sua responsabilità partecipando al processo decisionale fornendo anche in questo caso un parere preventivo.

Per ciò che concerne la proposta di limiti operativi, l'Aderente si adopera affinché la definizione degli stessi sia il più possibile coerente con il profilo di business dell'impresa e sia sempre mirata a superare l'approccio a "sylos" per i singoli rischi, favorendo invece la comprensione integrata del complessivo profilo di rischio.

³ I cui criteri di individuazione sono quelli definiti e approvati dall'Organo con funzione di Supervisione Strategica



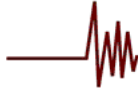
5. Il ruolo del Risk Management nel processo di pianificazione strategica

L'Aderente opera come attore di riferimento nell'ambito dei processi di pianificazione strategica pluriennale e di budgeting annuale (nel seguito il "piano/budget"), supportando l'Alta Direzione e le unità organizzative nella pianificazione dei rischi e dell'adeguatezza patrimoniale e finanziaria, in coerenza con l'appetito per il rischio (definito nel Risk Appetite Framework – RAF), la missione ed i valori di riferimento che guidano l'operare dell'impresa.

L'Aderente si adopera (per quanto di propria responsabilità), in ogni fase dei processi sopra citati, per applicare gli approcci, le tecniche e le metodologie più appropriate al fine di:

- assicurare che la dimensione del rischio sia adeguatamente incorporata nella realizzazione delle strategie e politiche aziendali e nel perseguimento degli obiettivi sociali;
- assicurare che la pianificazione sia orientata ad ottimizzare l'allocazione del capitale ed i profili di rischio-rendimento in conformità con gli obiettivi degli azionisti e dei diversi stakeholder e coerentemente con la propensione al rischio approvata dagli organi aziendali competenti;
- contribuire ad allineare gli obiettivi di rischio del management e del personale con le strategie e gli obiettivi sociali;
- promuovere attivamente l'identificazione e la valutazione delle strategie di gestione, mitigazione e trasferimento dei rischi, nonché delle azioni correttive da attivare in condizioni di criticità o di stress, nell'ottica di contribuire ad un governo strategico e proattivo del profilo di rischio e di adeguatezza patrimoniale e finanziaria dell'impresa;
- favorire la diffusione della cultura del rischio al fine di orientare la gestione dell'impresa secondo i principi della sana e prudente gestione.

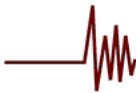
L'Aderente collabora - nelle diverse fasi in cui si articola la definizione e applicazione del piano/budget - con una pluralità di attori (Pianificazione, Controllo Gestione, Finanza, Crediti, Studi, ecc...), rispetto ai quali opera su un piano di completa autonomia e



indipendenza, applicando principi di trasparente collaborazione e di supporto operativo ed informativo.

Per le diverse fasi in cui si articolano i processi in questione, l'Aderente agisce ispirandosi ai seguenti principi e indicazioni operative:

- nella fase preliminare alla definizione del piano/budget, l'Aderente assicura un adeguato supporto in termini di analisi diagnostica dell'esposizione consuntiva ai rischi rilevanti con riferimento ai principali assi di analisi del piano/budget (ad esempio legal entity, business unit, segmento, portafoglio, area operativa), evidenziando gli ambiti di maggior criticità o significatività (livelli di rischio non coerenti con i limiti di risk appetite, trend o condizioni di variabilità inattesi, scenari critici dei fattori di rischio a cui risulta esposta l'impresa), così da fornire agli organi di governo un'accurata informativa sull'effettivo profilo di rischio assunto dall'impresa e sui vincoli regolamentari/gestionali da rispettare nella definizione delle linee guida e degli obiettivi del piano/budget;
- nella fase di negoziazione e aggiornamento del piano/budget, l'Aderente si adopera per aggiornare le stime di impatto sui rischi rilevanti e l'adeguatezza patrimoniale e finanziaria, contemperando consistenza e precisione delle stime, riconciliazione e coerenza delle diverse dimensioni e metriche, chiarezza e trasparenza di rappresentazione, tempestività e significatività delle analisi;
- nella fase di rilascio e ufficializzazione, l'Aderente si adopera per tradurre fedelmente e pienamente gli obiettivi ufficiali del piano/budget in un piano articolato e dettagliato dei rischi e dell'adeguatezza patrimoniale e finanziaria, secondo i diversi assi di analisi previsti e con riferimento agli appropriati livelli organizzativi coinvolti. Collabora al fine di incorporare il piano/budget negli strumenti di remunerazione ed incentivazione del personale aziendale, nelle politiche di pricing risk-based e in ogni altro strumento che realizzi l'utilizzo gestionale delle analisi di rischio;
- nella fase di applicazione, l'Aderente conduce nel continuo il processo di rendicontazione consuntiva, di analisi degli scostamenti rispetto al piano/budget e dei relativi fattori causali, di controllo attivo del tasso interno di trasferimento, focalizzando gli sforzi sulla produzione di informazioni significative, utili e tempestive ai fini strategici e gestionali.



6. Il ruolo del Risk Management nel processo di gestione dei rischi

La gestione dei rischi rappresenta la condizione necessaria per garantire una sostenibile generazione di valore in un contesto di rischio “controllato” e per preservare la redditività corrente e prospettica e la stabilità patrimoniale e finanziaria.

Una strategia di risk management deve puntare ad una visione integrata e *firm-wide* dei rischi, stimolando la crescita della cultura del rischio e rafforzando una trasparente ed efficace rappresentazione della rischiosità.

6.1 Identificazione

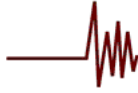
L’Aderente è responsabile dell’individuazione dei rischi e delle relative fonti di generazione, presupposto per la consapevole assunzione dei medesimi, nonché responsabile del complessivo framework di gestione composto da modelli, strumenti e processi. Nello svolgimento di tale attività dovranno essere considerati:

- il contesto normativo ed economico-finanziario di riferimento;
- l’operatività, la dimensione e la complessità dell’impresa in termini di target di clientela, mercati e prodotti;
- gli obiettivi strategici dell’impresa al fine di individuare gli eventuali rischi prospettici.

Nell’individuazione delle fonti dei rischi, l’Aderente identifica e dialoga con le strutture/funzioni/legal entity incaricate della gestione di ciascuna tipologia di rischio in quanto detentrici delle informazioni primarie, nonchè manutiene la “mappa dei rischi” aziendali; tiene inoltre conto dei rischi evidenziati nell’esame degli scenari di stress, non prioritari o non identificabili in situazioni di normalità.

6.2 Misurazione / Valutazione

Alla funzione Risk Management compete, tra l’altro, la misurazione dei rischi in ottica regolamentare (nel caso di modelli interni validati dall’Autorità di Vigilanza) ed in ottica gestionale, tenendo conto altresì del confronto con le metriche regolamentari standard in tema di assorbimento patrimoniale richieste dalle Vigilanze.



L'Aderente, per quanto di propria competenza, si adopera affinché tale attività sia effettuata avvalendosi di metodologie, modelli e piattaforme informatiche con complessità tale da assicurare, oltre alla corretta rappresentazione dei fenomeni da misurare, la coerenza economico-statistica e il trattamento delle correlazioni tra i singoli rischi in una visione il più possibile integrata della rischiosità.

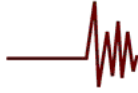
Nello svolgimento della fase di misurazione dei livelli di esposizione, l'Aderente può prendere in considerazione:

- valutazioni quantitative mediante indicatori individuati per le diverse tipologie di rischio e definiti nelle relative politiche e procedure interne;
- valutazioni qualitative sulla significatività dei rischi, condotte attraverso interviste dirette ai responsabili delle strutture aziendali/ business unit/ legal entity competenti e/o tramite l'eventuale attivazione di gruppi di lavoro interfunzionali dedicati;
- analisi qualitativa sulla base dell'impatto potenziale, della probabilità di accadimento e dell'efficacia dei presidi di controllo e mitigazione, effettuata da parte delle strutture aziendali/ business unit/ legal entity tramite un processo di Risk Self Assessment.

Ai fini della valutazione della significatività e della misurazione dei rischi, le singole strutture, business unit /legal entity, secondo le responsabilità individuate e sotto il coordinamento dell'Aderente, possono produrre i dati necessari ad alimentare i modelli e gli strumenti identificati per ciascun rischio, da elaborare a carico della funzione Risk Management per pervenire ad una valutazione integrata dei rischi.

6.3 Monitoraggio

L'Aderente pone in essere adeguati presidi di monitoraggio per il controllo e la mitigazione dei rischi, proponendo possibili priorità di intervento per il miglioramento del sistema. Ai fini dell'adeguato monitoraggio e gestione dei profili di manifestazione di ogni singola tipologia di rischio rilevante, le funzioni aziendali responsabili, sotto il coordinamento e la supervisione della funzione di Risk Management, analizzano le evidenze quantitative in termini di misurazione/valutazione/stress testing in ottica attuale e prospettica alla luce del Risk Appetite Framework (RAF), delle politiche di gestione dei rischi stessi e dei regolamenti di processo inerenti. Tale attività include anche la valutazione delle eventuali



problematiche e criticità relative ad aspetti organizzativi ed operativi. L'attività di analisi e monitoraggio sopra descritta viene effettuata con cadenza periodica e coerentemente con le caratteristiche dei rischi stessi e della normativa di riferimento.

Ciò facendo, l'Aderente agisce elaborando dati per cui si pone come proprietario del "modello dati" che elabora e sui cui risultati effettua analisi e monitoraggio, senza farsi carico delle attività concernenti completamento di dati non integri, quadrature e riconciliazioni.

6.4 Attenuazione

Le attività di mitigazione consistono nell'individuazione e nella proposta di azioni o interventi necessari o utili a ricondurre ai livelli di rischio attuale o prospettici non in linea con i livelli di rischio definiti in ambito aziendale dagli organi aziendali competenti e formalizzati anche tramite il RAF. L'Aderente non effettua attività di carattere operativo e gestionale, limitandosi alla proposta di indirizzo strategico-operativi.

I risultati delle analisi sono discussi e condivisi dalle strutture proponenti (risk owner) e dall'Aderente con i vertici aziendali.

6.5 Reporting

L'attività di reporting si sostanzia in una reportistica verso i vertici aziendali e verso le business unit/legal entity. Tale attività, predisposta in maniera periodica e strutturata mira a fornire una visione integrata e olistica della rischiosità dell'istituto e delle sue principali componenti di business, ed a contribuire ad ampliare la diffusione di una cultura aziendale finalizzata al presidio trasversale e continuativo dei rischi in azienda, in una prospettiva di razionalizzazione e semplificazione informativa.

L'Aderente si adopera quindi, per quanto di propria competenza, non solo a rappresentare ai competenti destinatari, con la necessaria sintesi o analiticità, le informazioni sull'esposizione ai rischi, ma anche a favorire – tramite il reporting – la diffusione della cultura del rischio in azienda; contribuisce, di concerto con le altre funzioni di controllo aziendale, all'alimentazione di un sistema di reporting dei rischi integrato.

L'Aderente si adopera inoltre, ad ogni livello e per quanto coerente con la propria attività, a sviluppare – similmente alle tecniche del follow up – sistemi di comunicazione



nell'ambito dei quali la reportistica concernente i rischi sia seguita da una verificabile presa in carico delle informazioni, da parte dei destinatari delle stesse.

7. Metodologie di Risk Management

Con riferimento alle metodologie utilizzate, riveste particolare importanza la conoscenza da parte dell'Aderente del contesto aziendale ed ambientale nel quale opera e le sue possibili evoluzioni nel tempo. È compito dell'Aderente aggiornare nel continuo le proprie conoscenze attraverso la consultazione, tra l'altro, delle normative interne dell'impresa, delle fonti esterne di approfondimento, delle riviste specializzate, nonché attraverso la partecipazione a corsi di formazione e specializzazione, seminari o altre iniziative finalizzate ad acquisizione e aggiornamento di competenze tecnico-gestionali applicative, orientate a seguire le best practice di mercato, seppur in coerenza con il principio di proporzionalità.

L'Aderente è tenuto inoltre a monitorare costantemente, nei propri ambiti di competenza, le evoluzioni della normativa esterna di riferimento per le proprie attività e le *view* comunque espresse dei principali *regulators* anche qualora non costituiscano disposizioni imperative.

Inoltre l'Aderente deve attivarsi per partecipare alle occasioni istituzionali che riguardano l'attività di risk management (convegni, tavole rotonde, gruppi di lavoro trasversali tra le diverse imprese del sistema) per poter rafforzare la conoscenza e la condivisione delle problematiche riscontrate nella prassi quotidiana della propria attività lavorativa e in generale per instaurare un clima di collaborazione anche con i colleghi di aziende diverse.

7.1 Progettazione e sviluppo

L'Aderente si adopera affinché i compiti di progettazione e sviluppo delle metodologie di stima statistico-quantitativa siano assegnati a risorse con adeguate competenze per formazione accademica e/o percorso professionale. Ciascun Aderente si impegna pertanto a comunicare ai livelli gerarchici superiori le eventuali esigenze riscontrate nella composizione dei team di lavoro e nella distribuzione dei compiti affinché nel tempo possa



essere garantito, nel rispetto dei vincoli aziendali, un adeguato presidio di tutte le aree d'analisi dei modelli.

Nelle attività di progettazione e sviluppo l'Aderente utilizza metodologie comunemente riconosciute a livello di sistema e/o di letteratura di riferimento. Laddove si approcci l'analisi di una rischiosità in merito alla quale non esista una letteratura/prassi consolidata, l'Aderente si adopera nell'ambito delle proprie deleghe per avviare il confronto anche con le omologhe funzioni di altri intermediari finanziari del sistema, di dimensioni comparabili, al fine di condividere le esigenze riscontrate e mettere a fattor comune le problematiche emerse nelle prime fasi di analisi di ciascuno.

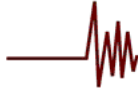
In sede di introduzione di nuove metodologie di misurazione e valutazione, specialmente se non caratterizzate da prassi consolidata, l'Aderente si adopera per garantire adeguati margini di prudenzialità, coerentemente ad un percorso di graduale sperimentazione e acquisizione di esperienza su performance e limiti delle stesse, se possibile anche attivando il confronto con autorevoli soggetti esterni all'impresa o con altre imprese di settore comparabili.

L'Aderente deve inoltre avere contezza degli eventuali limiti metodologici e concettuali dei modelli, anche con riferimento alla situazione aziendale e di contesto ravvisabile al momento della loro applicazione e deve proporre, se del caso, approcci qualitativi altrimenti non modellabili ad integrazione delle metodologie quantitative, per cercare in ogni modo di cogliere la completezza del fenomeno da indagare.

In contesti di particolare rischiosità (es. ciclo economico negativo o nuovi contesti economico-finanziari) l'Aderente deve porre particolare attenzione alle dimensioni di analisi che consentano di cogliere le dinamiche contingenti e, se del caso, prospettiche, al fine di garantire nel continuo l'opportuna prudenzialità delle metodologie adottate.

L'aderente provvede allo sviluppo di metodologie che consentano di integrare le evidenze disponibili in merito alle diverse rischiosità analizzate; l'integrazione può avvenire sotto forma di aggregazione statistica (per i rischi misurabili) oppure attraverso un processo strutturato di rappresentazione integrata delle evidenze di rischiosità individuando modalità di integrazione anche per i rischi non misurabili.

L'Aderente si impegna inoltre, nei limiti delle proprie attribuzioni, a coinvolgere nelle attività di progettazione e sviluppo delle metodologie di misurazione, gestione e controllo dei rischi, le principali strutture dell'impresa ad esse interessate.



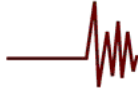
I modelli interni, a prescindere che se ne faccia un utilizzo regolamentare (perché validati dall’Autorità di Vigilanza ai fini della determinazione dei requisiti patrimoniali) ovvero gestionale (per finalità di presidio interno delle rischiosità), devono infatti essere “riconosciuti” e sentiti come propri dai diversi attori coinvolti nei processi che li utilizzano e/o li alimentano (es. front end, operatore di filiale, strutture crediti, finanza); nello svolgimento delle proprie attività l’Aderente promuove a tal fine confronti preventivi (in vista dello sviluppo e della individuazione degli elementi da considerare nelle metodologie utilizzate al fine di cogliere pienamente il fenomeno indagato) e successivi (al fine di condividere le risultanze delle stime e/o degli approcci adottati e le dimensioni risultate rilevanti al fine della valutazione) che consentano anche agli utilizzatori di poter riconoscere il valore aggiunto e l’utilità delle metodologie sviluppate.

Nel rispetto dei propri ambiti di competenza e delle logiche di indipendenza richieste, agevola nel corso delle attività i flussi comunicativi affinché le funzioni aziendali di controllo interessate possano essere tempestivamente e adeguatamente informate in merito alle scelte intraprese e ai risultati tempo per tempo prodotti dalle attività di stima, nel durante e non soltanto al loro avvenuto completamento. In ogni caso, l’Aderente provvede ad instaurare rapporti di collaborazione con le funzioni di convalida e controllo e a rispettare le opinioni e le osservazioni da queste avanzate nell’ambito di una governance dei rischi funzionale al raggiungimento del comune obiettivo di garantire la robustezza del sistema dei controlli.

7.2 Manutenzione

Al fine di prevenire l’eventualità di comportamenti opportunistici, l’Aderente deve definire e formalizzare un framework di manutenzione delle metodologie di stima e più in generale di aggiornamento dei modelli. In esso sono da formalizzare, almeno, le funzioni aziendali e le casistiche o le condizioni che innescano o possono innescare l’attivazione del processo di aggiornamento delle metodologie.

È opportuno che l’Aderente si adoperi affinché, tra le altre cause di attivazione del processo, ne venga individuata almeno una collegata agli aspetti di monitoraggio delle performance del modello, qualora le metodologie adottate consentano una verifica statistica ex post (backtesting, benchmarking, stress testing). In questo caso devono essere definiti e formalizzati ex ante il tipo di test da effettuare periodicamente, un range



di ammissibilità delle risultanze di ciascun test e gli interventi conseguenti nel caso di evidenze non ricomprese all'interno del range definito, se del caso differenziati per intensità.

È compito della funzione di Risk Management verificare periodicamente l'adeguatezza dei test e dei range definiti, aggiornandoli se del caso sulla base delle mutate condizioni interne e/o di contesto: l'aggiornamento deve comunque essere effettuato ex ante, rispetto all'effettiva applicazione delle verifiche da parte della funzione.

Verificata l'opportunità di pervenire ad un aggiornamento delle metodologie, l'Aderente concorre da subito ad individuare modalità di presidio integrative della rischiosità, da utilizzare durante il periodo intercorrente fino alla messa a regime dei modelli aggiornati. L'aderente si attiva inoltre affinché l'intero framework sia sottoposto periodicamente al giudizio delle funzioni di controllo interessate.

7.3 Validazione

La validazione può avvenire all'interno della funzione di Risk Management nelle realtà meno complesse, adottando un protocollo definito a priori che garantisca oggettività del giudizio finale, oppure da una funzione distinta da quella di sviluppo dei modelli, nelle realtà più complesse, all'interno della c.d. "funzione di controllo dei rischi"; in tal caso è necessaria una attiva collaborazione ed interscambio informativo tra le due funzioni. In ogni caso, rileva particolarmente la definizione formale di un protocollo di validazione che consenta di garantire l'indipendenza del validatore.

L'Aderente si impegna affinché, completate le attività di progettazione e sviluppo delle metodologie, le stesse siano sottoposte alla prima validazione delle funzioni preposte, a prescindere che le metodologie siano o meno soggette a validazione dell'Autorità di Vigilanza. A tal fine, qualora l'Aderente rivesta la funzione di validatore, concorre all'individuazione di un processo strutturato e definito ex ante, che contempli strumenti, prassi e range di accettabilità (ove applicabili) da considerare durante le proprie analisi. Il protocollo deve essere strutturato in modo da limitare la discrezionalità del validatore in merito alle verifiche che deve compiere, contemplando un adeguato margine di interpretazione del risultato. Devono essere previste e definite ex ante azioni conseguenti a seconda delle evidenze emerse nel corso della validazione. Ogni qual volta si discosti

dalle analisi e dal processo previsti nel protocollo, l'Aderente è tenuto a documentarne le motivazioni e a comunicarle alle funzioni di controllo per le opportune verifiche.

Le indicazioni sopra esposte devono essere interpretate in modo particolarmente restrittivo qualora le attività di validazione rientrino nelle più specifiche attività di convalida interna, stante la particolare funzione che per essa prevede la normativa di Vigilanza. In tal caso l'Aderente deve porre in essere tutti i possibili accorgimenti dal punto di vista della proprie conoscenze (formazione) e reputazionali (consolidata dimostrazione di autonomia di giudizio) che gli consentano di acquisire uno standing adeguato per garantire efficacia alle proprie valutazioni e recettività da parte della funzioni di sviluppo.