FACOLTÀ DI ECONOMIA

SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

prometeia

Risk Appetite Framework e Funding Transfer Price:
Scelte strategiche consapevoli

Rossano Giuppa

28 febbraio 2014

Indice

a) Le nuove disposizioni prudenziali
b) Il Risk Appetite Framework
c) Il rischio di Liquidità
d) Il monitoraggio del rischio di liquidità
e) L'utilizzo del Funding Transfer Price
f) I controlli ed il CFP

Le nuove Disposizioni di Vigilanza

- Le disposizioni proposte dalla Vigilanza mirano a promuovere il rafforzamento della capacità della Banca di gestire i rischi aziendali
- Momento fondante nella definizione degli assetti di governance
- Ruolo degli organi aziendali con responsabilità definite per l'approvazione del modello di business, la formalizzazione delle politiche di governo dei rischi, la verifica del processo di gestione dei rischi
- Introduzione di specifici principi generali di organizzazione
- Sistema dei controlli interni più robusto e gestione dei rischi più efficace
- Rafforzamento dei poteri del Risk Management
- Competenze e professionalità necessarie

Le nuove responsabilità del Risk Management

Definizione del livello di rischio accettato e supporto nell'elaborazione delle politiche di governo dei rischi

Fissazione dei limiti operativi all'assunzione delle varie tipologie di rischio

Sviluppo, convalida e mantenimento dei sistemi di misurazione e controllo dei rischi con backtesting periodici

Definizione degli indicatori di anomalia e di inefficienza dei sistemi di misurazione e controllo dei rischi

Presidio dell'evoluzione dei rischi e verifica del rispetto dei limiti

Coerenza tra livelli dei rischi accettati, aree di business, strategie operative, patrimonio e struttura organizzativa.

Risk Appetite Framework

Il RAF è il quadro di riferimento che definisce la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli, in coerenza con con il massimo rischio assumibile, il modello di business e il piano strategico

Strumento che collega i sistemi di governo, gestione e controllo dell'intermediario

Lega i rischi alla strategia aziendale (traduce la mission e la strategia in variabili quali-quantitative)

Correla gli obiettivi di rischio all'operatività aziendale (traduce gli obiettivi di rischio in vincoli e incentivi per la struttura)

Definisce come riportare il risk profile nell'ambito degli obiettivi e/o delle soglie di tolleranza e/o dei limiti, in caso di sforamento (azioni gestionali)

Il Risk Appetite Framework nelle nuove disposizioni prudenziali

Le Banche devono conformarsi alle disposizioni sul RAF entro il 1 luglio 2014
rif. Circ. 263/06 15° agg. 2 luglio 2013

Parametri da definire

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 caso in cui sia consentita l'assunzione di rischio **oltre l'obiettivo di rischio fissato**, fermo restando il rispetto della soglia di tolleranza, sono individuate le **azioni gestionali** necessarie per ricondurre il rischio assunto entro l'obiettivo prestabilito;

Risk profile (*rischio effettivo*): il rischio **effettivamente assunto**, misurato in un determinato istante temporale;

Risk limits (*limiti di rischio*): l'articolazione degli obiettivi di rischio in limiti operativi, definiti, in linea con il principio di proporzionalità, per tipologie di rischio, unità e o linee di business, linee di prodotto, tipologie di clienti;

Il Risk Appetite Framework nelle nuove disposizioni prudenziali

Il RAF, tenuto conto del Piano Strategico e dei rischi rilevanti ivi individuati, e definito il massimo rischio assumibile, deve indicare:

- 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

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

Gli obiettivi di rischio, le eventuali soglie di tolleranza e i limiti operativi sono, di norma, declinati in termini di:

a) misure espressive del capitale a rischio o capitale economico (VaR, expected shortfall, ecc);
b) adeguatezza patrimoniale;
c) liquidità

Il Risk Appetite Framework nelle nuove disposizioni prudenziali

Per i Rischi quantificabili:

- Misure regolamentari e/o gestionali attraverso l'utilizzo di opportuni parametri quantitativi e qualitativi, calibrati in funzione del principio di proporzionalità; si può fare riferimento alle metodologie di misurazione dei rischi utilizzate ai fini della valutazione aziendale dell'adeguatezza patrimoniale (ICAAP) (cfr. Titolo III, Capitolo 1, Sezione II)

Per i Rischi non quantificabili:

indicazioni di carattere qualitativo in grado di orientare la definizione e l'aggiornamento dei processi e dei presidi del sistema dei controlli interni.

Il Risk Appetite Framework nelle nuove disposizioni prudenziali

Nel RAF sono definiti:

- i compiti degli organi e di tutte le funzioni aziendali coinvolte nella definizione del processo.
- 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.
- le tempistiche e le modalità da seguire per l'aggiornamento del RAF.

Va assicurata una stretta coerenza e un puntuale raccordo tra: il modello di business, il piano strategico, il RAF (e i parametri utilizzati per definirlo), il processo ICAAP, i budget, l'organizzazione aziendale, il sistema dei controlli interni.

Attività di governo e gestione dei rischi

Le fasi del processo

- Analisi rischi rilevanti
- Policy rischi
- Individuazione degli indicatori strategici
- RAF
- ICAAP
- Monitoraggio periodico

Mappa Rischi Rilevanti 2014

Rischi di I Pilastro

- Credito, Mercato, Operativi

Rischi di II Pilastro

- Concentrazione, Liquidità, Tasso di Interesse, Cartolarizzazioni, Reputazionale, Strategico, Residuo

Altri Rischi

- Non Conformità, Operatività verso Soggetti Collegati, Partecipazioni detenibili

Nuovi Rischi ex Circ. 285/13

- Leva Finanziaria eccessiva, Rischio Paese, Rischio Base, Rischio di Trasferimento

La liquidità è una risorsa "scarsa" ma "fondamentale

- L'accesso ai mercati dei capitali non è illimitato
- Le modalità di approvvigionamento sull'interbancario sono radicalmente cambiate rispetto all'operatività ante-crisi
- La maggiore competitività sul fronte del funding richiede l'adozione di strategie "mirate" e perseguibili"
- Il rischio di default per le banche è anche oggi rischio di liquidità

- In quanto risorsa "scarsa" la liquidità deve essere pianificata attraverso la definizione di strategie di funding e di piani di contingency (Contingency Funding Plan)

- Le strategie di funding devono essere tradotte in obiettivi per le BU attraverso l'utilizzo del sistema dei TIT e Funding Transfer Price - FTP

Rischio di Liquidità e TIT… la genesi

- Circ. 263/06 4° aggiornamento 13 dic.2010
- Le banche si dotano di un sistema di prezzi di trasferimento interno dei fondi integrato nei sistemi di governo dell'azienda.
- Le banche individuano una funzione incaricata della determinazione del sistema di prezzi di trasferimento interno dei fondi, separata dalle unità operative.
- Nella formulazione dei prezzi interni di trasferimento le banche devono tenere conto della componente connessa con il rischio di liquidità generato dalle singole unità di business, al fine di rendere coerenti gli incentivi all'assunzione dei rischi all'interno di tali unità con l'esposizione al rischio di liquidità che si genera per la banca nel suo complesso.

Liquidity Risk Appetite…. i primi passi

- Indicatori di equilibrio di breve periodo (LCR)
- Indicatori di equilibrio di lungo periodo (NSFR, rapporto impieghi/raccolta, leva finanziaria, ecc.)
- Indicatori di concentrazione (limiti di raccolta nei confronti delle prime xxx controparti ecc.)
- Limiti nella composizione del mix di raccolta (rapporto tra raccolta interbancaria e totale funding, ecc.)
- Indicatori di early warning (di mercato e interni) che evidenziano situazioni di "crisi" sul fronte della liquidità e possono "scatenare" il processo di attivazione del CFP
- Rispetto dei vincoli di vigilanza

Risk Appetite e TIT

- Gli obiettivi macro individuati nel budget devono essere "trasmessi" alla Rete e alle BU

- Il Sistema dei TIT deve essere "agganciato" alle dinamiche di mercato e rappresentativo della capacità di funding della banca
- I TIT sono la leva attraverso la quale si governano le scelte e gli indirizzi della Rete e delle BU "nel continuo"

- Il Sistema dei TIT deve essere periodicamente rivisto e aggiornato. Le regole per la definizione dei TIT devono essere formalizzate in una policy
- Le metodologie di calcolo dei TIT devono essere "validate" da Strutture indipendenti, "condivise" all'interno dell'azienda e comunicate alle Strutture che a vario titolo verranno impattate

Rischio di Liquidità - Adeguamento al dettato normativo

- Alla luce della Circ. Banca d'Italia n. 285/13 che recepisce CRR e CRD4, si è avviato un processo di progressivo adeguamento al dettato normativo che dovrebbe portare a:

- attribuire all'organo di supervisione strategica la definizione della soglia di tolleranza al rischio di liquidità, ovvero la massima esposizione al rischio ritenuta sostenibile in un contesto di "normale corso degli affari" integrato da "situazioni di stress"
- implementare nell'ambito dei processi di gestione, monitoraggio e controllo del rischio di liquidità un sistema integrato di tesoreria e risk management
- effettuare su base regolare prove di stress
- definire il sistema dei prezzi per il trasferimento interno dei fondi che tenga conto della componente connessa con il rischio di liquidità generato dalle singole unità di business
- prevedere l'integrazione dell'analisi del rischio di liquidità nel processo di valutazione dei nuovi prodotti

Rischio di Liquidità - strategia di gestione

La Banca definisce, nell'ambito del processo di pianificazione strategica, gli orientamenti e le politiche di raccolta/impiego e di gestione del rischio di liquidità.

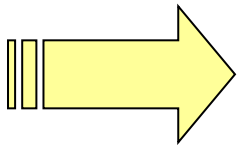
Leve

- monitoraggio degli strumenti di attività ordinaria finalizzati a garantire la raccolta in linea con le condizioni di mercato e a proteggere gli asset aziendali
- mantenimento di un adeguato livello di riserve di liquidità
- sviluppo e gestione delle politiche commerciali, creditizie e finanziarie in coerenza con l'obiettivo di mantenere un equilibrato profilo di liquidità strutturale della Banca
- efficace coordinamento tra le politiche di gestione del rischio di liquidità (a breve e a medio/lungo termine)
- progressivo utilizzo di modelli e metriche atti alla misurazione, monitoraggio e controllo del rischio di liquidità, nonché all'esecuzione di stress test

Rischio di Liquidità - Soglia di tolleranza

La Banca ha elaborato un proprio metodo di definizione e monitoraggio della propria soglia di tolleranza al rischio di liquidità :

1. considerando quella della liquidità una forma di investimento finanziario
2. non ricorrendo, se non per casi eccezionali, ad operazioni di raccolta sul mercato dei depositi interbancari
3. operando sempre con una giacenza liquida positiva la cui consistenza minima è regolata, nell'ambito delle Deleghe in materia di strumenti finanziari, da prestabiliti limiti operativi giornalieri



Rischio di Liquidità - Soglia di tolleranza

I limiti operativi giornalieri relativi alla giacenza liquida sono i seguenti:

- l'ammontare della componente liquida non può essere inferiore ad uno stock minimo, pari a 150 mln. di euro
- gli impieghi di liquidità su scadenze O/N, eccedenza ROB e depositi presso la BCE non possono essere minori del 5% del Patrimonio di Vigilanza
- gli impieghi di liquidità con scadenze maggiori di 3 mesi non possono superare il 3% del Portafoglio titoli non vincolato

Indicatori di rilevanza

Rischio di liquidità	set-13	giu-13	mar-13	dic-12	set-12	giu-12	mar-12	dic-11
LCR								
NSFR								
Posizione interbancaria netta (€ mln)	198,7	167,4	420,5	515,1	361,6	550,8	594,8	469,2
Attività Prontamente Liquidabili (€ mln)	2.643,0	2.300,6	2.077,0	1.782,3	1.614,9	1.517,1	1.469,4	1.450,8
Ex regola 1 trasform. Scadenze (€ mln)	557,1	547,1	553,6	545,4	553,4	530,7	529,5	540,9
Ex regola 2 trasform. Scadenze (€ mln)	467,4	382,9	368,5	328,7	238,7	307,4	306,9	255,3
Raccolta primi 3 clienti / Tot raccolta diretta	5,3%	4,8%	5,9%	5,0%	4,1%	4,3%	4,6%	6,3%
Raccolta primi 10 clienti / Tot raccolta diretta	9,8%	9,4%	10,3%	9,4%	8,4%	8,7%	10,2%	12,3%
Raccolta primi 50 clienti / Tot raccolta diretta	19,5%	18,2%	17,2%	16,9%	15,1%	15,4%	17,7%	19,4%

- Liquidity Coverage Ratio (LCR)
- Net Stable Funding Ratio (NSFR)

A TENDERE

Rischio di Liquidità - Controlli di II livello

Il Servizio Rischi Finanziari effettua analisi finalizzate a valutare l'andamento complessivo del rischio di liquidità della Banca.

- analizza settimanalmente la situazione di liquidità operativa della Banca avvisando tempestivamente l'Alta Direzione delle eventuali situazioni anomale
- analizza trimestralmente gli indicatori di rilevanza definiti nella fase di misurazione
- verifica quotidianamente la coerenza della gestione della liquidità operativa/strutturale da parte delle Unità Organizzative coinvolte con le deleghe tempo per tempo in vigore
- analizza, utilizzando metodologie e sistemi, gli impatti sulla liquidità aziendale di eventi eccezionali, ma plausibili (eventi di stress), attività quest'ultime in corso di implementazione
- segnala con tempestività all'Alta Direzione ogni situazione di allarme o crisi sulla gestione della liquidità

Contingency Funding Plan (CFP)

Il CFP permette alla Banca di far fronte ad un fabbisogno di flusso di cassa inatteso senza incorrere in eccessivi oneri straordinari, attraverso l'individuazione di una serie di azioni da svolgere in caso di eventi avversi.

La finalità del CFP è di salvaguardare la stabilità finanziaria dell'istituto durante le fasi iniziali di uno stato di stress di liquidità e garantire la continuità operativa della Banca nel caso di gravi e prolungate crisi di liquidità attraverso:

- la definizione di un processo di identificazione e monitoraggio degli indicatori di rischio che precedono il manifestarsi o l'evolversi di una crisi di liquidità:
- l'individuazione ex ante di un sistema di interventi predefiniti da attivare nei primi stadi di evoluzione di una crisi;
- la definizione di ruoli e responsabilità degli organi aziendali nel processo di attivazione del CFP.

RAF, TIT, Liquidità…evoluzioni future

- Il rischio di liquidità è intrinseco all'attività bancaria
- E' legato a fattori tecnici, specifici della singola Banca e sistemici
- Un efficace processo di gestione del rischio può preservare la stabilità della singola Banca e dell'intero sistema

- Il RAF in coerenza con il massimo rischio assumibile, il modello di business adottato ed il piano strategico adottato definisce
- Modelli di misurazione
- Limiti operativi
- Soluzioni organizzative
- Sistemi di controllo
- Un Sistema dei TIT "efficace" e "condiviso" all'interno dell'azienda genera comportamenti virtuosi e facilita il raggiungimento degli obiettivi.

RAF, TIT, Liquidità…evoluzioni future

Ma il Risk Manager deve evolvere

Da semplice "controllore" dei livelli di rischio e "produttore" di informazioni a beneficio del Top Management e del Board, ad interlocutore autorevole coinvolto attivamente nei processi di "strategic decision making".

Il supporto decisionale efficace dovrà necessariamente basarsi un collegamento sempre più intenso tra la Pianificazione Strategica e il Risk Management.

Svolgere un ruolo non di mera misurazione e controllo dei rischi, ma di consulenza attiva e propositiva in tutte le principali sedi decisionali, in dialettica con le funzioni operative.

Favorire l'etica comportamentale e la cultura del rischio.

•