



Il ruolo del RAF nella governance delle banche

Gruppo di Lavoro Aifirm - Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers

Verbale del 1° incontro - 17 maggio 2016

Sintesi della riunione

La riunione ha avviato le attività del nuovo Gruppo di Lavoro finalizzato ad inquadrare le soluzioni adottate dalle banche in tema di sviluppo e gestione del RAF, con particolare riferimento all'integrazione del processo nei meccanismi di governance delle banche.

Il Gruppo di Lavoro è coordinato da Marina Brogi (Università Sapienza di Roma), Antonio Ricciardi (Università della Calabria) e dal socio Diego Onorato (IntesaSanpaolo) e supportato da Prometeia (Maurizio Pierigè e Marina Di Janni) in qualità di PMO.

In particolare, il Gruppo di Lavoro si propone di delineare la situazione "as is" del sistema bancario italiano in tema di RAF e di individuare, anche in funzione di benchmark internazionali, le principali prospettive evolutive che caratterizzeranno i prossimi anni.

Le evidenze delle riflessioni e analisi condotte dal Gruppo di Lavoro saranno sintetizzate in un "Position paper" dedicato.

Dopo un rapido giro di tavolo di presentazione dei partecipanti al Gruppo di Lavoro, che hanno segnalato i propri temi prioritari di interesse (vedi Tabella 1), è stato avviato il dibattito, di cui si riportano le principali evidenze.

1. Integrazione del RAF con gli altri processi aziendali

E' stato sollevato il tema della stabilizzazione, a due anni dall'introduzione del 15° aggiornamento Circ.263, dei meccanismi di integrazione del RAF con gli altri processi simulativi aziendali.

L'esistenza di specifici e separati ambiti di competenza delle responsabilità in capo al Chief Risk Officer e al Chief Financial Officer (ad es. rispettivamente RAF e budget/ pianificazione pluriennale) in generale rende complessi i meccanismi di integrazione.

In ambito RAF, è ritenuta auspicabile una maggiore dialettica tra CRO-CFO almeno nella fase di definizione delle scelte di alto livello e/o di identificazione dei valori di appetite. Approfondimenti verticali successivi (es. calibrazione di tolerance/ capacity) possono invece rientrare nella sfera di specifica competenza del CRO (approccio modulare al RAF).

Processi come ICAAP e Recovery plan dovrebbero contribuire a stimolare l'interazione sinergica tra le 2 funzioni, richiedendo l'attivo coinvolgimento di entrambe.

In tema di dialettica tra CRO-CFO è stata illustrata l'esperienza di una banca ex commissariata. Durante il periodo di commissariamento, il CRO è stato chiamato, anche su indicazione dell'Autorità di Vigilanza, ad indirizzare ogni scelta di business, tramite il meccanismo di valutazione delle OMR, relegando di fatto il CFO ad un ruolo di secondo piano. Uscita dalla fase di commissariamento, la banca è chiamata ora ad individuare i meccanismi "ordinari" di funzionamento del RAF e di interazione tra le strutture.



Infine, è stata segnalata l'importanza della diffusione di una sempre maggiore cultura del rischio all'interno delle banche e degli organi societari / endoconsiliari, per stimolare la piena comprensione delle implicazioni del RAF e per (ri)qualificare il ruolo del risk manager da "gestore di limiti" a "consulente della governance".

2. Tempistica del RAF

Il Gruppo di Lavoro concorda nel riconoscere che, almeno dal punto di vista concettuale, il RAF, essendo deputato definire l'evoluzione del profilo di rischio / rischio rendimento dell'istituto, determina l'insieme di vincoli che indirizzano la definizione delle linee strategiche¹.

Tuttavia l'applicazione pratica del framework può assumere connotati ampiamente diversificati a seconda delle specificità dei singoli contesti.

In un caso è stato segnalato che RAF e budget sono processi paralleli e tendenzialmente contestuali, avviati a seguito di una preliminare definizione di indicatori RAF di primo livello ad indirizzo delle scelte successive. Questa scelta è stata apprezzata dalla BCE perché garantisce il costante allineamento "in fieri" del RAF e del forecasting nella definizione degli obiettivi di rischio e rendimento.

In un altro caso è stato invece segnalato che l'approvazione del RAF è non solo successiva ma di fatto dipendente dall'approvazione del budget (risultandone di fatto una traduzione in metriche di rischio).

Inoltre alcuni partecipanti del Gruppo di Lavoro hanno evidenziato che nei propri istituti i CdA "tendono" comunque a fare ancora prevalere la logica dei target reddituali (e delle metriche contabili) rispetto a quella della definizione degli obiettivi di rischio (e delle metriche gestionali).

La maggioranza dei partecipanti ha segnalato che il RAF si posiziona ex-ante rispetto al processo ICAAP in termini di definizione dei target prospettici e di tempistiche elaborative anche se storicamente l'ICAAP ha rappresentato la naturale sede per l'identificazione e la mappatura dei rischi rilevanti (situazione che trova poi diretta e coerente rappresentazione anche nel RAF).

3. Ambiti di analisi

E' stato introdotto il tema di quali contenuti sia opportuno sviluppare all'interno dei documenti RAF (regolamenti, policy, etc), in particolare in termini di metriche. A tale proposito è stato segnalato il trade off esistente tra sintesi/semplificabilità (a beneficio di una maggiore comprensione e trasferibilità degli obiettivi di rischio alle diverse strutture della banca) e ampiezza del perimetro, che potrebbe consentire una maggiore esaustività di analisi ma al contempo "ingessare" i margini di manovra nelle scelte di business.

Con riferimento alla banca ex commissariata, è stato segnalato come l'esigenza contingente di tenere allineato il CdA sulle scelte di business operate e guidate prevalentemente dal CRO, ha richiesto uno sforzo di semplificazione delle metriche e di traduzione degli indicatori di rischio RAF in dimensioni di bilancio più facilmente interpretabili e connesse al business (da obbligo ad opportunità).

¹ Non è stata approfondita la relazione tra RAF e pianificazione pluriennale, oggetto di analisi nei prossimi incontri



E' stato infine sollevato il tema cruciale della mappatura dei rischi: circoscrivere il RAF ai soli rischi correnti potrebbe non consentire di cogliere a pieno possibili implicazioni strategiche legate all'assunzione dei rischi; inoltre si è evidenziato come le metodologie di determinazione dei rischi "rilevanti" sia spesso lacunosa e poco oggettiva.

4. Business model analysis

L'integrazione tra RAF e la pianificazione/budgeting (annuale o pluriennale) è emerso come tema di grande attualità e di grande interesse, anche dal punto di vista delle modalità con cui la valutazione del rischio si incrocia con la valutazione della sostenibilità/ viability del business, rappresentando un ulteriore elemento di forte dialettica tra CRO e CFO.

Sono state evidenziate le ricadute sulla pianificazione di specifiche scelte metodologiche (selezione degli scenari di riferimento in base ai quali valutare la sostenibilità del business, analisi della capacità di effettuare what if, etc) e l'importanza di analizzare il trend storico dei risk profile delle metriche RAF al fine di verificare la effettiva capacità di sostenere il business da parte della banca alla luce della capacità della banca di mantenersi coerente alle linee guida tempo per tempo definite.

5. Metodologie e aspetti implementativi del RAF

E' stata sottolineata l'importanza dei seguenti aspetti:

- possibilità di disporre di analisi di scenario forward looking per rendere più oggettivo il processo di definizione degli obiettivi di rischio, con la possibilità di testare anche gli impatti di scenari "estremi" delineati in ambito di Recovery plan. A questo proposito, un partecipante al Gruppo di Lavoro ha condiviso le seguenti aree di competenza nella propria banca:
 - la definizione dello scenario baseline, utilizzato ai fini di pianificazione, è tendenzialmente di competenza del CFO;
 - la definizione degli scenari di stress è invece di competenza del CRO, che ne discute i contenuti (razionali sottostanti, elementi logico-narrativi, severity e verosimiglianza) con il CFO;
- possibilità di accedere a basi dati e strumenti di lavoro comuni da parte delle strutture di pianificazione e risk management.

A conclusione del confronto, è stato concordato di suddividere i partecipanti in workstream di approfondimento (vedi Tabella 1) in base ai principali temi di interesse dichiarati dai partecipanti, identificati sulla base della presentazione illustrata nell'incontro.

Tabella 1 - Partecipanti al Gruppo di Lavoro

Partecipanti	Punti di interesse	Workstream
Banco Popolare Alberto Bolla	Integrazione del RAF con gli altri processi aziendali	<i>Da definire</i>
Nuova Banca Marche Cristiano Marcolini	Integrazione del RAF con gli altri processi aziendali, condividendo anche per valorizzare all'interno del gruppo di lavoro le specificità legate al proprio istituto	Ambiti di analisi delle metriche RAF
Keinavo Johann Kerdal	Integrazione del RAF con gli altri processi aziendali	Regole di governance del processo RAF
Cariparma Marco Gambini Lara Ghillani Michele Turco	Integrazione del RAF con gli altri processi aziendali (in particolare ICAAP e ILAAP)	Regole di governance del processo RAF/ ambiti di analisi delle metriche RAF
Mediobanca Marco Paonessa	Integrazione del RAF con gli altri processi aziendali	Regole di governance del processo RAF
BancoPosta Mario Vellella	Benchmark con altri istituti	Regole di governance del processo RAF
Libero professionista Maurizio Zucchi	Aspetti evolutivi del processo RAF e integrazione con la pianificazione	Regole di governance del processo RAF
UBI Banca Alessio Pentola	Benchmark con altri istituti	Regole di governance del processo RAF/ ambiti di analisi delle metriche RAF
Creval Sara Viganò	Integrazione del RAF con gli altri processi aziendali (in particolare ICAAP, ILAAP e Recovery plan)	Regole di governance del processo RAF/ ambiti di analisi delle metriche RAF
APB Adele Grassi	Integrazione del RAF con la pianificazione	Regole di governance del processo RAF/ metodologie e aspetti implementativi
BP Milano Edoardo Faletti	Integrazione del RAF con gli altri processi aziendali (in particolare Recovery plan e area di 2° pilastro)	Regole di governance del processo RAF
BP Sant'Angelo Giacomo Fausto Cimino	Benchmark con altri istituti	Ambiti di analisi delle metriche RAF
BCC Civitanova Marche Stefano Giampieri	Integrazione del RAF con gli altri processi aziendali, mapping dei rischi/ matrice di rilevanza, anche alla luce del momento di discontinuità del sistema cooperativo	Regole di governance del processo RAF/ metodologie e aspetti implementativi
Giuseppe Pino Management & Consulting Giuseppe Pino	Panoramica complessiva dei principali aspetti legati al RAF	Metodologie e aspetti implementativi
UNIVERSITA' NAPOLI Rosa Coccozza	Aspetti evolutivi del processo RAF	Ambiti di analisi delle metriche RAF/ metodologie e aspetti implementativi
Agos Ducato Carlo Borghesani	Benchmark con altri istituti	Metodologie e aspetti implementativi



Partecipanti	Punti di interesse	Workstream
Banca Ifis Luca Checchin	Integrazione del RAF con gli altri processi aziendali, mapping dei rischi, processi di escalation	Regole di governance del processo RAF
BP Lazio Duccio Macale	Benchmark con altri istituti, per cogliere spunti su come valorizzare il RAF all'interno della propria realtà aziendale	Regole di governance del processo RAF
BP Ragusa Emanuele Diquattro	Integrazione del RAF con gli altri processi aziendali, benchmark sugli indicatori relativi ai rischi difficilmente misurabili	<i>Da definire</i>
IntesaSanpaolo Fabio Verachi	Benchmark con altri istituti	Metodologie e aspetti implementativi
BPER Marco Zecchini	Integrazione del RAF con la pianificazione, condividendo anche la propria esperienza di interazione con la BCE	Regole di governance del processo RAF/ metodologie e aspetti implementativi
Cabel Andrea Bianchi	Strumenti per il governo dei rischi, basi dati di supporto	Ambiti di analisi delle metriche RAF/ metodologie e aspetti implementativi

Prossimi passi

- Formalizzazione delle evidenze preliminari emerse in fase di incontro;
- Strutturazione del questionario di approfondimento e distribuzione alle banche rappresentate nel Gruppo di Lavoro;
- Compilazione del questionario da parte dei singoli referenti dei diversi istituti;
- Organizzazione dei feedback e pianificazione prossime sessioni di lavoro.