

Il risk appetite framework: una «teoria del tutto» per le banche?

di Giacomo Vadi (Monte dei Paschi di Siena)

Abstract

If banking is to manage risks, then the Risk Appetite Framework (RAF) can represent a "Theory of Everything" for financial institutions. The present work intends to propose a conceptual scheme based on the RAF and its key metrics, to logically link all the bank's main strategic processes. The proposed framework integrates the RAF with the risk management processes, the operational management limits, the internal stress test analyzes, the ICAAP and ILAAP, the Exceptional Transactions management, the New Product Approval Process, the process of Strategic Planning and Budget, the management of corporate crises (Recovery Plan and Resolution Plan) up to remuneration and incentive policies and practices and the related governance mechanisms.

Se fare banca è gestire rischi, allora il Risk Appetite Framework (RAF) può rappresentare una “Teoria del Tutto” per le istituzioni finanziarie. Il presente lavoro intende proporre uno schema concettuale basato sul RAF e sulle sue metriche chiave, per legare logicamente tutti i principali processi strategici della banca. Il framework proposto integra il RAF con i processi di gestione dei rischi, i limiti operativi gestionali, le analisi interne di stress test, l’ICAAP e ILAAP, la gestione delle Operazioni di Maggior Rilievo, il processo di New Product Approval, il processo di Pianificazione Strategica e di Budget, la gestione delle crisi aziendali (Recovery Plan e Resolution Plan) fino alle politiche e prassi di remunerazione ed incentivazione ed i relativi meccanismi di governance.

Keywords: Risk Appetite Framework, Risk Governance, Risk Management, Banks.

JEL Codes: G21, G32

1. Introduzione

Dopo una prima fase embrionale sperimentata nella prima decade degli anni 2000, il Risk Appetite Framework (RAF) nelle banche si è avviato nella sua fase di pieno sviluppo.

Come spesso accade, anche in questo caso un impulso determinante è derivato:

- i) dagli effetti della crisi finanziaria internazionale, che ha imposto un profondo ripensamento dei meccanismi di corporate governance, del ruolo degli organi aziendali e del risk management¹;
- ii) dalla regolamentazione internazionale e nazionale in materia², che ha standardizzato alcuni concetti di base e uniformato il linguaggio per tutti gli operatori.

I concetti sottostanti al RAF, mentre erano noti e chiari già da tempo agli addetti ai lavori ed in particolare agli specialisti di risk management, non lo erano affatto per chi operava nelle altre funzioni della banca, così che il nuovo framework quando è stato introdotto a livello normativo (Banca d’Italia, 2013) in molti casi è stato percepito come l’ennesima novità “calata dall’alto” dal Supervisor, un ulteriore adempimento regolamentare da assolvere, da confinare per lo più all’interno delle attività di risk management o di pianificazione, ma del tutto scollegato dagli altri processi strategici della banca.

Lo spirito della normativa, nel porre un accento molto forte alla centralità del RAF nelle banche e sul ruolo degli organi aziendali e del senior management rispetto a questo, vuole invece ribadire proprio l’importanza di rimettere al centro della gestione aziendale il governo e la gestione dei rischi, o meglio il governo e la gestione “consapevole” dei rischi.

Il presente lavoro intende proporre uno schema concettuale per integrare e legare tutti i principali processi strategici della banca, basato sul RAF e sulle sue metriche/concetti chiave; una sorta di “Teoria del Tutto” unificatrice da utilizzare all’interno delle istituzioni finanziarie, volendo mutuare studi e riflessioni tipici di altri ambiti scientifici³. Si proporrà quindi un framework logico unificato tra: RAF, processi di gestione dei rischi, limiti operativi gestionali, analisi di stress test, ICAAP, ILAAP, Operazioni di Maggior Rilievo (OMR), New Product Approval Process, processo di pianificazione strategica e di budget, gestione delle crisi aziendali (Recovery Plan e Resolution Plan), politiche di remunerazione ed incentivazione. Al di là del titolo volutamente provocatorio, lo spirito del presente lavoro è evidentemente quello di stimolare una riflessione ed una discussione critica sul tema, più che di fornire un paradigma esatto e regole deterministiche. Il modello proposto, a nostro avviso ha tuttavia il pregio di ripensare criticamente ai processi interni alle banche secondo una visione olistica e come il “continuum” di un tutto, contro l’interpretazione storicamente superata di una gestione “a silos” dei rischi e dei processi aziendali posti in essere per gestire tali rischi.

¹ Per una overview sulle lezioni apprese dalla crisi internazionale, si veda ad es. Senior Supervisors Group (2009). Per gli impatti sulla corporate governance delle istituzioni finanziarie, cfr. Brogi e Comana (2009), Schwizer (2013). Per l’applicazione del RAF al sistema bancario italiano, si veda ABI (2011), AIFIRM (2017) e Onorato (2017).

² Cfr. Financial Stability Board (2013a, 2013b), Banca d’Italia (2013), ECB (2016).

³ Si faccia riferimento per esempio agli studi di fisica teorica sulla presunta esistenza di una Theory of Everything (ToE) che sarebbe in grado di spiegare interamente e di riunire in un unico quadro tutti i fenomeni fisici conosciuti, oppure anche agli studi sulla Great Unification Theory (GUT); cfr. ad es. Ellis (2002).

Quello che vogliamo dimostrare è che il RAF può concretamente rappresentare un linguaggio comune per far dialogare tutte le diverse anime della banca; anime che sono nate e spesso si sono sviluppate in maniera quasi indipendente. L'articolo è strutturato come segue. Si richiamano dapprima i concetti di base del RAF e le principali definizioni normative, fornendone una rappresentazione grafica unitaria. Si passa quindi a proporre uno schema unificante per classificare e legare i principali processi strategici bancari, in ottica RAF *driven*. Si delineano infine le principali conclusioni, soprattutto in termini organizzativi e di *open issues* ancora da sviluppare.

2. Il Risk Appetite Framework

La Circolare 285 di Banca d'Italia definisce il Risk Appetite Framework come “il quadro di riferimento interno di una Banca atto a definire – in coerenza con il livello massimo di rischio assumibile, il business model ed il piano strategico – la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi e i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli” (cfr. Banca d'Italia, 2013 e 2015). Il RAF consente che il business delle banche si sviluppi entro limiti di rischio predefiniti, sia in condizioni di normale operatività, sia in condizioni di stress, ed è un elemento essenziale per la determinazione di un processo di pianificazione e di una politica di governo dei rischi improntati ai principi della sana e prudente gestione aziendale.

Come noto le principali definizioni in ambito RAF sono le seguenti:

- *Risk Appetite, RA* (obiettivo di rischio o propensione al rischio): è il livello di rischio (complessivo o per tipologia) che la banca intende assumere per il perseguimento dei suoi obiettivi strategici;
- *Risk Capacity, RC* (massimo rischio assumibile): è 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 dalle Autorità di Vigilanza;
- *Risk Tolerance, RT* (soglia di tolleranza): è 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;
- *Risk Limits, RL* (limiti di rischio): è l'articolazione degli obiettivi di rischio in limiti operativi gestionali, definiti, in linea con il principio di proporzionalità, per tipologie di rischio, unità e/o linee di business, linee di prodotto, tipologie di clienti;
- *Risk Profile, RP* (rischio effettivo): è il rischio effettivamente assunto dalla banca e misurato in un determinato istante temporale.

Nel RAF si possono distinguere 4 momenti logici fondamentali:

- Risk Appetite Governance (RAG);
- Risk Appetite Statement (RAS);
- Risk Appetite Monitoring (RAM);
- Risk Appetite Review (RAR).

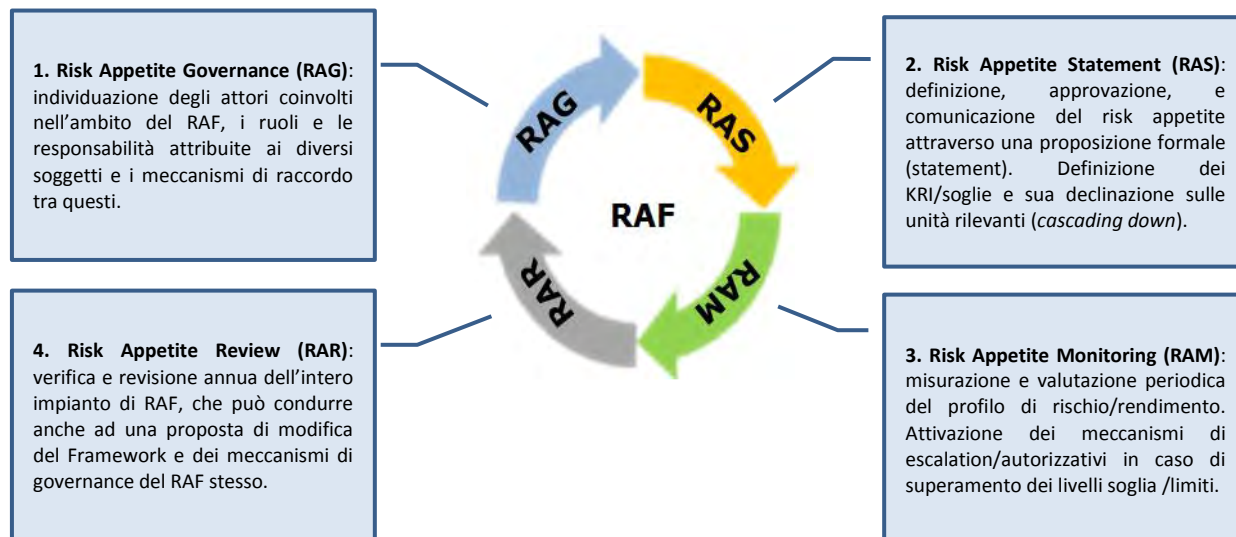


Grafico 1: Componenti del RAF

In particolare il Risk Appetite Statement (RAS) è quella componente del RAF che si sostanzia nella predisposizione, approvazione e comunicazione interna di un documento formale che contiene la dichiarazione esplicita di propensione al rischio della banca, cioè degli obiettivi/limiti di rischio/rendimento (complessivo, per tipologia e declinati sulle singole società/unità di business) che la banca intende assumere per perseguire le sue strategie nel breve/medio termine.

Solitamente è un documento elaborato su un orizzonte triennale (coerente con la prospettiva del piano strategico) ed è rivisto almeno annualmente. La banca sceglie il suo livello di propensione al rischio (RA) in modo tale da non violare i vincoli regolamentari di rischio (RC), o vincoli “hard”; nel fare questo determina però anche il livello di tolleranza massimo (RT) dall’appetite (RA) che può essere sostenuto, in modo che anche sotto stress il profilo effettivo di rischio (RP) non possa superare la Capacity (RC). La RC pur essendo un vincolo esogeno regolamentare (ad esempio discendente dalla CRR/CRDIV, o dalla SREP Decision comunicata alla Banca) o internamente definito, può comunque non rappresentare ancora il livello oltre il quale l’istituzione non è più *viable*; identificheremo questa ulteriore soglia limite come la soglia “Near-to-default” (NTD). La RT assume pertanto un ruolo cruciale all’interno del RAS, come “ultima linea di difesa” della RC al fine di prevenire violazioni di vincoli regolamentari in caso di stress. Appare pertanto abbastanza evidente come il CdA (in seguito anche Board, o BoD), pur essendo interessato al perseguimento del livello di Appetite, debba avere ben presente la RT come vincolo interno gestionale da delegare al CEO, mentre alle Unità di Business (BU) o alle varie società che compongono il Gruppo (LE’s) si dovranno allocare spazi di manovra ulteriormente compressi e vincolati rispetto a quelli delegati al CEO tramite opportuni limiti operativi (RL), in modo che il RP si collochi stabilmente al di sotto della RT e possa convergere al RA. Per semplicità possiamo immaginare che la Banca abbia a disposizione ex-ante un insieme di strategie (opzioni strategiche alternative) nello spazio Rischio-Rendimento, attivabili in maniera analoga a quanto avviene nei problemi di ottimizzazione di un portafoglio finanziario⁴. In questo contesto il Grafico 2 fornisce una rappresentazione esemplificativa di sintesi delle soglie RAF rispetto a quella che possiamo definire la *Frontiera Efficiente delle opzioni strategiche*.

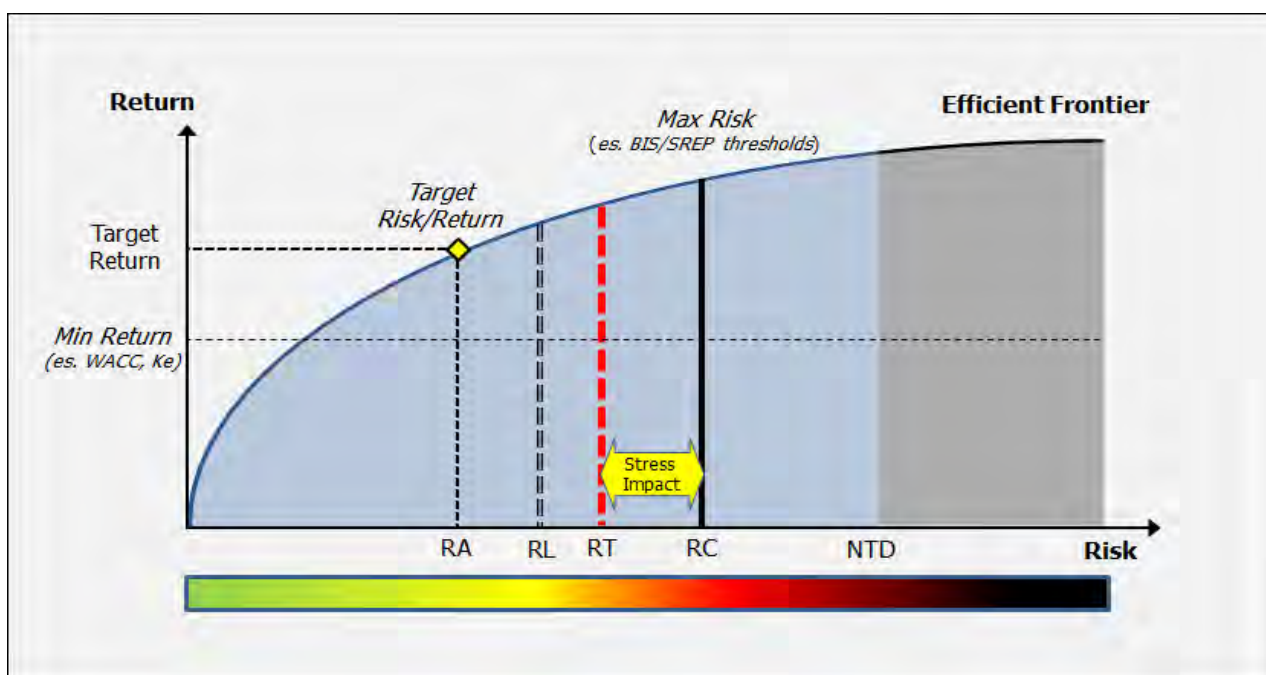


Grafico 2: Relazione tra le soglie del RAF

Nelle Banche il CRO tipicamente si occupa di identificare almeno i valori di RC, di RT e RL sulla base di tutti i rischi identificati come rilevanti o potenziali (emerging risks); il CFO solitamente individua e propone i livelli di RA in coerenza con le proiezioni pluriennali di piano industriale, con il business model e con altri vincoli “soft” interni legati ad es. ad una redditività minima predefinita a livello di Budget. Il Board ha il potere di muoversi lungo ciascuna combinazione efficiente sulla frontiera, ma non oltre i vincoli esterni di natura regolamentare (RC). CRO e CFO verificano se gli obiettivi espressi sono *feasible* ed efficienti e sottopongono al Board stesso una serie di ipotesi alternative su cui esprimere la propria preferenza (appetite).

Una volta effettuata la scelta finale (target Risk/Return), CRO/CFO riverificano la compatibilità di tutti i vincoli con gli obiettivi identificati e se del caso sottopongono nuovamente al Board le nuove combinazioni target risk/return che soddisfano simultaneamente tutte le condizioni sottostanti il modello, secondo un processo iterativo di *multistep challenge*, fino alla scelta definitiva. Il livello di rischio associato alla combinazione finale scelta è il Risk Appetite complessivo della Banca, che può poi essere declinato ed assegnato per linee di business o risk factor nella forma di obiettivi di Budget e soggetto a specifici Risk Limits gestionali (RL).

⁴ Siamo consapevoli che una azienda articolata e complessa come la Banca non può essere trattata alla stregua di un portafoglio finanziario, in quanto i diversi fattori produttivi (risorse umane, capitale, liquidità,..) ed il contesto esterno, rendono complesso ribilanciare in maniera rapida e perfetta le strategie aziendali; tuttavia la sintesi grafica ci consente di apprezzare meglio la relazione logica tra le soglie RAS in un contesto integrato rischio-rendimento.

3. Integrazione di tutti i processi strategici in ottica RAF

Il RAF può veramente costituire un modello unificante dei processi strategici della banca. Se l'essenza del fare Banca, il suo "core business", è gestire rischi, allora il Risk Appetite Framework può rappresentare un linguaggio unificante, quasi una "Teoria del Tutto" delle banche. L'integrazione dei vari processi avviene legandoli fra di loro sulla base del raggiungimento o meno delle soglie RAF rilevanti sopra identificate e facendo attivare (trigger) precisi processi organizzativi (es. escalation) in maniera coerente. Il Grafico 3 rappresenta lo schema logico di riferimento, dove i vari processi aziendali si intersecano con le soglie RAF come trama e ordito a formare una griglia regolare (RAF Grid).

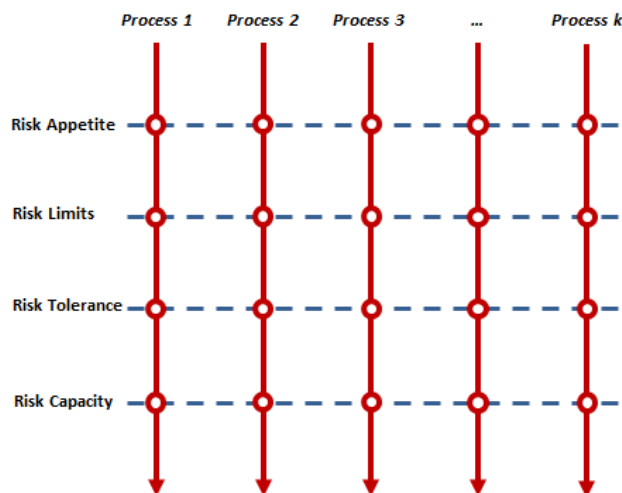


Grafico 3: RAF grid approach

La figura che segue (cfr. Grafico 4) propone uno schema esemplificativo calato sui processi reali delle banche. I principali processi strategici sono mappati sulle soglie di Risk Appetite, Risk Limits, Risk Tolerance e Risk Capacity in modo da essere attivati in maniera sincrona e incrementale al superamento di queste.

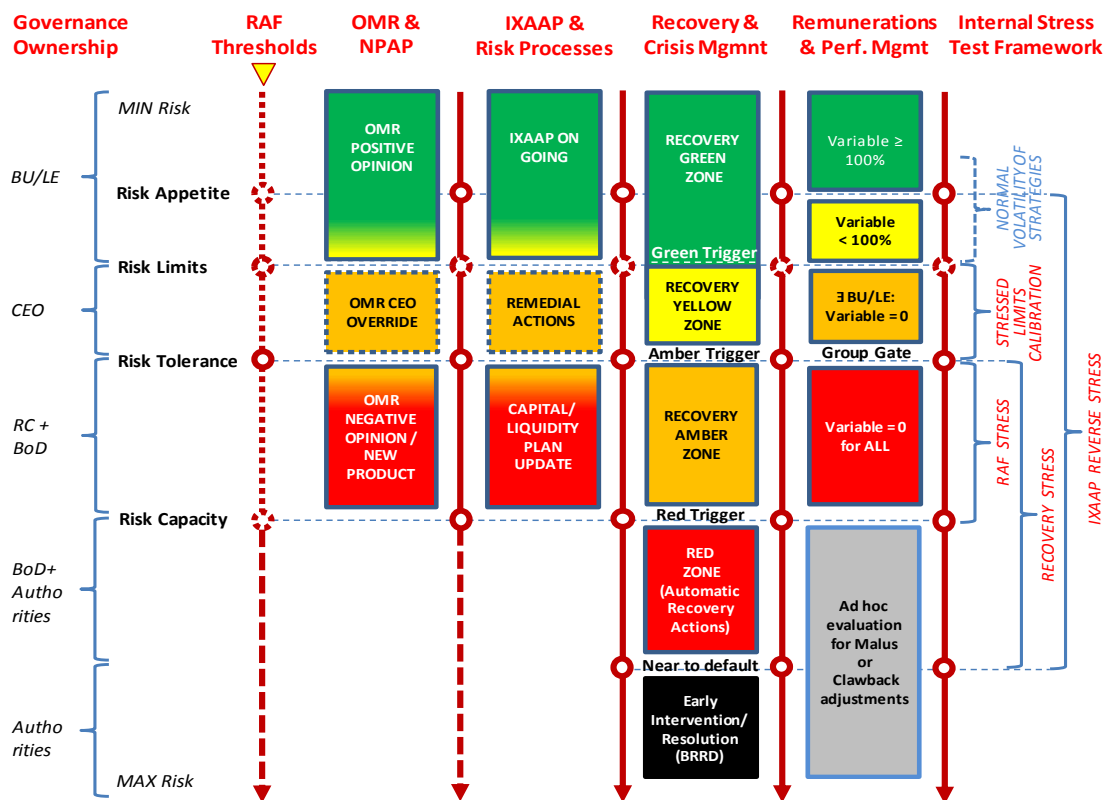


Grafico 4: Integrazione dei processi in ottica RAF

3.1 Governace del RAF e processi di Risk Management

Il CdA è l'organo aziendale a cui è demandato il disegno, l'approvazione e la revisione periodica del RAF e dei processi di gestione dei rischi.

Quando ex-ante il CdA approva il RAS di Gruppo e la sua articolazione in obiettivi/KRI per BU/LE's (c.d. *cascading down*), vengono determinate tutte le soglie di RA, RT e RC. Nel momento in cui ex-post il RP effettivamente osservato eccede la RT, il CdA (con eventuale supporto del Comitato Rischi endoconsiliare, RC) è chiamato ad autorizzare temporaneamente lo sconfinamento e/o deliberare remedial actions al fine di ricondurre il RP in zona di sicurezza. In questo senso si innestano nel framework anche i processi ICAAP e ILAAP (anche "IXAAP" in forma compatta): il superamento della RT è già un segnale di gravità tale da indurre il Board a varare modifiche al Capital Plan e/o al Contingency Funding Plan e quindi ad innescare lato CFO azioni di Capital Management o di gestione della posizione di liquidità sotto stress.

Il CEO (o il Comitato Rischi endoconsiliare) può essere delegato dal CdA ad emanare ed assegnare i limiti alle BU/LE's fino al suo livello di autonomia, rappresentato dalla Risk Tolerance (RT)⁵. In tema di limiti operativi al CEO può essere data autonomia fino alla RT; oltre è materia di CdA. I Limiti operativi gestionali (RL) rappresentano quei valori soglia fissati sui vari comparti di rischio, volti ad impedire che il RP si discosti eccessivamente dal target (RA) approvato dal Consiglio. Tipicamente il RAS declina i valori di RA, RT e RC degli indicatori primari (Gruppo) e secondari (macro Business Units e Controllate), mentre i limiti operativi - ancorchè coerenti con il RAS - sono subarticolati ad un livello di dettaglio maggiore, solitamente a cura del CEO. I RL delimitano pertanto lo spazio di agibilità delle varie componenti del Gruppo (BU/LE) in condizioni di normalità. Poiché il RA rappresenta gli obiettivi di Budget di rischio identificati dal CFO/Pianificazione, in realtà lo spazio di agibilità delle Business Units sarebbe meglio definito come un intorno del RA, nel senso che la volatilità delle strategie identifica un intorno del Risk Appetite. Le deviazioni massime ammissibili rispetto al RA potrebbero essere intese sia come un limite superiore ($RL_U = RL$) a livello di rischio assumibile, ma anche come un limite inferiore (RL_L) sotto il quale gli obiettivi di redditività fissati in sede di Budget non sarebbero comunque centrati a quei livelli di esposizione al rischio.

Ai fini del presente lavoro è sufficiente concentrare l'attenzione unicamente sul più severo limite superiore. In condizioni di normalità (*business as usual*) il rispetto continuativo della adeguatezza patrimoniale e di liquidità (IXAAP on going) è garantito dal monitoraggio e dal rispetto dei limiti operativi e dalle azioni di rimedio che devono essere attivate nel momento in cui i Risks-to-Capital o i Risks-to-Liquidity eccedono le autonomie assegnate alle unità operative. Nell'ambito dei processi di gestione della banca ricadono anche le Operazioni di Maggior Rilievo (OMR), che sono state introdotte (in ambito nazionale cfr. Banca d'Italia, 2013) in maniera nativa per essere gestite in coerenza con il RAF. In maniera speculare con la governace del RAF e degli altri processi di gestione dei rischi, le Business Units hanno pertanto autonomia fino ai limiti operativi e eventuali pareri negativi OMR rilasciati dal CRO possono essere autorizzati dal CEO fino alla Tolerance.

OMR che comportano un impatto marginale sul RP della Banca oltre la RT, non possono essere autorizzate se non dal CdA e comportano per definizione un "restatement" dello stesso RAS. Considerazioni del tutto analoghe a quelle previste per le OMR si applicano anche al New Product Approval Process (NPAP). Ingressi in nuovi mercati, nuovi prodotti o su nuovi fattori di rischio tali da poter essere considerati "material changes"⁶, per definizione non devono essere tali da violare requisiti normativi (RC) e rientrano nell'autonomia del Board, in quanto impattano sulla risk identification o sui processi di risk management in maniera significativa. Semplificando, le OMR possono essere considerate *material changes* di tipo "quantitativo" senza impatti sul framework di risk management corrente, mentre l'ingresso in nuovi mercati/prodotti/fattori di rischio possono essere considerate come *material changes* di tipo "qualitativo", che retroagiscono anche sui processi organizzativi e sulle metodologie di risk management, richiedendo modifiche/integrazioni al framework esistente.

3.2 Crisis management e RAF

In ambito RAF, come abbiamo visto sopra, è prevista una attività di monitoraggio nel continuo (Risk Appetite Monitoring, RAM) del Risk Profile, con attivazione di meccanismi di escalation agli organi aziendali in caso di superamento di valori soglia predefiniti. I processi di monitoraggio ed escalation in ambito RAF possono fungere anche da meccanismi di attivazione del Recovery Plan, secondo un *continuum* che non solo è previsto, ma anche incoraggiato dalle stesse normative di Vigilanza⁷. Mentre il RAF si preoccupa di gestire la Banca in condizioni di normalità o al più di stress, il Recovery Plan sancisce anche formalmente l'attivazione dello stato di crisi e pertanto è logico immaginare il Recovery come la naturale estensione del RAF. In particolare il "traffic light approach" del Recovery Plan può essere anch'esso cablato sulle soglie RAF. Gli Early Warnings del Recovery Plan possono attivarsi già al superamento dei limiti operativi gestionali (cfr. *yellow zone*), quindi molto prima di infrangere la Risk Tolerance e implicano azioni correttive a cura delle BU/CEO. Una volta superata la RT il Piano di Recovery ancora non viene attivato, ma poiché il CdA è già stato interessato dal lato del processo RAF, tutti i meccanismi di contingency vengono posti in essere (*amber zone*). In particolare sono attivati il Contingency Funding Plan ed il Capital Plan. Se poi la situazione peggiora ulteriormente e viene superata anche la RC, laddove il red trigger del Recovery Plan sia posto in corrispondenza di questa, allora si entra a tutti gli effetti nella *red zone* e viene valutata l'attivazione formale del Recovery Plan e l'implementazione delle recovery options ivi descritte.

⁵ La normativa prudenziale italiana consente all'Organo con Funzione di Gestione di emanare i limiti operativi interni gestionali; cfr. Banca d'Italia (2013, 2015).

⁶ In ambito internazionale si veda ad es. EBA (2017) per la disciplina delle "material changes or exceptional transactions".

⁷ Per le interrelazioni tra RAF e Recovery Plan si veda EBA (2016). In ambito gestionale si veda anche Verachi (2018).

Se neppure le azioni di recovery sono sufficienti a ripristinare la *viability* della Banca e l'intermediario si sta avvicinando a livelli critici di non ritorno ("Near-to-Default"), allora le Autorità valutano l'attuazione delle misure più severe previste dalla BRRD⁸.

3.3 Politiche di Remunerazione e RAF

Sulle cause che hanno condotto alla crisi finanziaria internazionale deflagrata post default Lehman, si è molto scritto e dibattuto. Uno dei motivi generalmente riconosciuti alla base della gravità e della profondità della crisi è stato sicuramente l'assenza di meccanismi di prevenzione del "moral hazard" da parte dei *risk takers*, con le remunerazioni dei top managers troppo spesso slegate dall'effettivo livello di rischio assunto dagli intermediari.⁹ La regolamentazione nazionale e internazionale¹⁰ che ne è seguita ha posto una elevata enfasi sulla esigenza di recuperare questo gap e di legare i meccanismi di incentivazione variabile al livello dei rischi e quindi in ultima analisi al RAF. Un possibile schema per attuare concretamente tali prescrizioni normative consiste pertanto di nuovo nel legare le soglie RAF anche ai trigger delle Politiche di Remunerazione e dei sistemi di Performance Management. Il primo passo consiste nel calibrare i *gates* dei sistemi incentivanti sulla Risk Tolerance del RAF. In questa maniera se la Banca non è riuscita a rispettare tale soglia su un indicatore fondamentale di capitale (ad es. il CET1 Ratio) o di liquidità (ad es. LCR o NSFR), allora nessuna erogazione variabile sarà effettuata. Chiaramente se i livelli di rischiosità sono inferiori il *gate* si apre e le erogazioni potranno essere piene per tutte quelle BU che hanno conseguito l'obiettivo di appetite (e quindi di Budget) previsto, mentre potranno essere parziali per quelle che non hanno rispettato l'appetite approvato dal Board, ma sono comunque rimaste entro i propri limiti operativi. Le erogazioni variabili potrebbero non essere effettuate per intero per quelle Business Units o Legal Entities che invece non hanno rispettato i propri limiti operativi. Questa impostazione consentirebbe l'introduzione all'interno della banca di un sistema di rilevazione delle performance risk adjusted a cura della funzione Pianificazione efficiente, pervasivo, trasparente e coerente con l'insieme degli obiettivi e vincoli del RAS. Laddove il livello di rischio effettivo vada oltre la Risk Capacity, la *viability* della Banca è già stata messa in discussione. Da un punto di vista delle remunerations tale circostanza può condurre alla valutazione e attivazione di tutti quei meccanismi di aggiustamento ex post per i rischi nei confronti dei *risk takers* ritenuti responsabili dei segmenti di business che hanno generato un profilo di rischio eccessivo e non in linea con il RAS. La disciplina in materia è estremamente delicata e complessa, sconfinando nel giuslavoristico e varia pertanto in ragione dell'ordinamento giuridico del paese nel quale i contratti di lavoro sono stati conclusi. Tuttavia, in linea generale possiamo ipotizzare che un livello di rischio ex-post tale da determinare il superamento della RC può sicuramente attivare meccanismi di *malus*, con inibizione della erogazione delle componenti differite del variabile, per arrivare nei casi più gravi e di dissesto dell'istituzione alla attivazione anche delle clausole di *clawback* (recupero del variabile già erogato). Analoghe previsioni potrebbero essere calibrate per il trattamento delle *severance*. L'incorporazione nelle politiche di remunerazione e incentivazione del personale dei macro indicatori di rischio e di performance risk-adjusted coerenti con il RAF, rappresenta una leva molto efficace per promuovere la reale consapevolezza dei comportamenti agiti da parte di tutte le risorse (ed in modo particolare per i *risk takers*), contenere il profilo di rischio dell'ente e promuovere nel continuo una sana risk culture¹¹.

4. Conclusioni

Se fare banca significa gestire rischi, allora il RAF può veramente rappresentare una "Teoria del Tutto" per le istituzioni finanziarie. Legare tutti i processi strategici e attivare i relativi meccanismi organizzativi in modo omogeneo e coerente sulla base delle soglie RAF, può effettivamente comportare una serie di benefici non trascurabili. I principali pregi di questo approccio consistono nel definire un unico framework autoconsistente, dove tutti i processi rilevanti sono integrati in maniera nativa. In questo senso anche il ruolo del CdA e degli organi aziendali della banca, tramite la definizione e attuazione del RAF, diventerebbe veramente centrale - come sottolineato e richiesto a più riprese da Regulators e Supervisors - perché da questo scaturisce tutta la gestione aziendale¹². Il framework proposto, tramite la declinazione e utilizzo delle soglie RAS, risulterebbe anche semplice da comunicare all'interno dell'organizzazione, concorrendo a promuovere una effettiva Risk Culture che "promani dall'alto" fino ai livelli operativi dell'azienda¹³. Il framework che proponiamo, una volta definito, sarebbe anche "autoaggiornante", nel senso che tutte le volte che vengono ricalibrate e rideterminate le soglie numeriche in sede di RAS annuo, sarebbero automaticamente ridefinite in maniera coerente le soglie del Recovery Plan, delle Politiche di Remunerazione, le soglie interne ICAAP/ILAAP, lo spazio di declinazione dei Limiti Operativi gestionali, ecc. L'unica implicazione importante sarebbe che il corpo normativo interno (Policy, Direttive, documenti di processo) dovrebbe essere impostato/reimpostato (una volta sola) e reso coerente lungo tutti i processi strategici che la banca vuole trattare in maniera integrata.

⁸ Le misure per garantire una ordinata gestione delle crisi bancarie sono normate dalla Banking Recovery and Resolution Directive (BRRD) n. 2014/59/UE.

⁹ Si veda per esempio Mieli (2010).

¹⁰ Cfr. FSB (2009a, 2009b), Banca d'Italia (2011 poi riconfuito nella Circolare 285/13), EBA (2015).

¹¹ Per una introduzione ai temi della Risk Culture e dei legami con i meccanismi di incentivazione, si veda FSB (2014). Per una metodologia di misurazione della cultura del rischio nelle banche europee, si veda Carretta, Farina, Bianchi e Fiordelisi (2018).

¹² Si veda in merito anche un recente speech dell'ECB Supervisory Board Chair Danie`le Nouy sullo stato di applicazione dei RAF nelle banche europee (Nouy, (2018).

¹³ Cfr. in particolare il principio del "Tone from the top" in FSB (2014).

Il prerequisito della tenuta di tutto il paradigma consiste nella necessità di disporre internamente di un “Modello RAF” che sia in grado di determinare simultaneamente tutte le interdipendenze tra le variabili interne e esterne che incidono sul bilancio attuale e prospettico della Banca, in modo da poter eseguire simulazioni e analisi di scenario ex-ante in fase di definizione del RAS e di raccogliere e sistematizzare le informazioni ex-post per il monitoraggio (RAM). Per poter supportare in maniera efficace i processi decisionali e assistere il top management e gli organi aziendali nell’espletamento delle proprie responsabilità, è auspicabile quindi che le banche implementino un efficace Management Information System (MIS), una “Piattaforma RAF” integrata, dove poter convogliare, elaborare, analizzare e condividere tutte le informazioni rilevanti in maniera completa (*holistic approach*), consistente, affidabile, rapida e sicura, secondo quanto prevedono anche i principi del BCBS239 in materia di “risk data aggregation and risk reporting”¹⁴.

Per poter essere veramente implementato, questo modello ha bisogno pertanto di una fortissima sinergia e cooperazione nel continuo tra CRO e CFO. Occorre addivenire ad una comune definizione e condivisione di modelli, metriche, basi dati, strumenti, piattaforme informatiche di analisi e simulazioni *forward looking*, al fine di poter realizzare – pur nel rispetto di ruoli e responsabilità che sono e devono rimanere diversi – quella reale convergenza tra le due aree della banca, che ormai non è più procrastinabile.

Giacomo Vadi

Bibliografia

ABI, Associazione Bancaria Italiana (2011), GdL sul Risk Appetite, “Il Processo di definizione e gestione del Risk Appetite nelle Banche Italiane”, in *Bancaria*, vol. 6, p.83-90.

AIFIRM, Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers (2017), *Il ruolo del RAF nella governance delle banche*, a cura di Marina Brogi, Diego Onorato e Antonio Ricciardi, position paper n.9, aprile 2017.

Banca d'Italia (2011), *Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari*, 30 Marzo 2011.

(2013), *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche*, Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006, 15° aggiornamento, 2 luglio 2013.

(2015), *Disposizioni di vigilanza per le banche*, Circolare n.285 del 17 dicembre 2013, 11° Aggiornamento del 21 luglio 2015.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) (2013), *Principles for effective risk data aggregation and risk reporting*, January 2013.

(2017), *Progress in adopting the Principles for effective risk data aggregation and risk reporting*, March.

Brogi M., Comana M. (a cura di) (2009), *Banca, sistemi e modelli*. Saggi in onore di Tancredi Bianchi, Volume 1, Bancaria Editrice, Roma.

Carretta A., Farina V., Bianchi N., Fiordelisi F. (2018), “Misurare la cultura del rischio nelle banche europee”, in *Bancaria*, vol. 2, p. 28-38.

Ellis J. (2002), “Physics gets physical (correspondence)”, in *Nature*, vol. 415, p. 957.

European Banking Authority (EBA) (2015), *Guidelines on sound remuneration policies under Articles 74(3) and 75(2) of Directive 2013/36/EU and disclosures under Article 450 of Regulation (EU) No 575/2013*, EBA/GL/2015/22, 21 December 2015, Final Report.

(2016), *EBA Recovery Planning Comparative Report on governance arrangements and recovery indicators*, 05 July 2016.

(2017), *Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU*, EBA/GL/2017/11, 26 September 2017, Final Report.

European Central Bank (ECB) (2016), *SSM supervisory statement on governance and risk appetite*, 21 June 2016.

(2018), *Report on the Thematic Review on effective risk data aggregation and risk reporting*, 8 May 2018.

European Parliament and European Council (2014), *Banking Recovery and Resolution Directive (BRRD)*, 2014/59/UE, 15 May 2014.

Financial Stability Board (FSB) (2009a), *FSF Principles for Sound Compensation Practices*, Aprile 2009.

(2009b), *FSB Principles for Sound Compensation Practices - Implementation Standards*, Settembre 2009.

(2013a), *Thematic Review on Risk Governance - Peer Review Report*, 12 February 2013.

(2013b), *Principles for An Effective Risk Appetite Framework*, 18 November 2013.

(2014), *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture. A Framework for Assessing Risk Culture*, 7 aprile 2014.

¹⁴ Cfr. Basel Committee on Banking Supervision (2013, 2017). Per una sintesi della thematic review ECB in tema di principi PERDAR-BCBS239, si veda ECB (2018).

Mieli S. (2010), *I sistemi di remunerazione nel settore finanziario: quali prospettive?*, Intervento al Convegno SDA Bocconi, 21 Aprile 2010, Milano.

Nouy, D. (2018), *Risk appetite frameworks: good progress but still room for improvement*, speech by the Chair of the Supervisory Board of the ECB at the International Conference on Banks' Risk Appetite Frameworks, Ljubljana, 10 April 2018, <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2018/html/ssm.sp180410.en.html>

Onorato D. (2017), *Il ruolo del RAF nella governance delle banche*, in Risk Management Magazine, Num. 3, Anno 12, Settembre-Dicembre 2017.

Schwizer P. (a cura di) (2013), *Internal Governance. Nuove regole, esperienze e best practice per l'organizzazione dei controlli interni nelle banche*, Egea, Milano.

Senior Supervisors Group (2009), *Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008*, October, 21 2009.

Verachi F. (2018), *Recovery Plan: punti di forza e di debolezza*, in Risk Management Magazine, Num. 1, Anno 13, Gennaio-Aprile 2018.



Anno 14, numero 2

Maggio – Agosto 2019

Poste Italiane - Spedizione in abbonamento postale – 70% aut. DCB / Genova nr. 569 anno 2005

TESTATA INDIPENDENTE CHE NON PERCEPISCE CONTRIBUTI PUBBLICI (legge 250/1990)

In collaborazione con



IN QUESTO NUMERO

ARTICOLI A CARATTERE DIVULGATIVO

3	Nuovi tassi benchmark di Umberto Cherubini e Marco Bianchetti
6	Il risk appetite framework : una « teoria del tutto » per le banche ? di Giacomo Vadi
14	New frontiers in financial markets: from machine learning to algorithmic trading di Valentina Lagasio

ARTICOLI A CARATTERE SCIENTIFICO (sottoposti a referaggio)

19	Capital allocations for risk measures: a numerical and comparative study di Gabriele Canna, Francesca Centrone e Emanuela Rosazza Gianin
27	Analisi e progettazione di un sistema di misure quantitative per il monitoraggio dei rischi finanziari delle Garanzie d'Origine di Anna Bottasso, Pier Giuseppe Giribone e Matilde Martorana



Rivista accreditata AIDEA

Risk Management Magazine

Anno 14, n° 2 Maggio - Agosto 2019

Direttore Responsabile:

Maurizio Vallino

Condirettore

Corrado Meglio

Consiglio scientifico

Giampaolo Gabbi (Direttore del Consiglio Scientifico), Ruggero Bertelli, Paola Bongini, Anna Bottasso, Marina Brogi, Ottavio Caligaris, Rosita Coccozza, Simona Cosma, Paola Ferretti, Andrea Giacomelli, Pier Giuseppe Giribone, Adele Grassi, Valentina Lagasio, Duccio Martelli, Laura Nieri, Pasqualina Porretta, Anna Grazia Quaranta, Francesco Saita, Enzo Scannella, Cristiana Schena, Giuseppe Torluccio.

Comitato di redazione

Emanuele Diquattro, Fausto Galmarini, Igor Gianfrancesco, Rossano Giuppa, Aldo Letizia, Paolo Palliola, Enzo Rocca, Fabio Salis

Vignettista: Silvano Gaggero

Proprietà, Redazione e Segreteria:

Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers (AIFIRM), Via Sile 18, 20139 Milano

Registrazione del Tribunale di Milano n° 629 del 10/9/2004

ISSN 2612-3665

E-mail: amministrazione@aifirm.it; Tel. 389 6946315

Stampa: Algraphy S.n.c. - Passo Ponte Carrega 62-62r 16141 Genova

Le opinioni espresse negli articoli impegnano unicamente la responsabilità dei rispettivi autori

SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE AI SOCI AIFIRM
RESIDENTI IN ITALIA, IN REGOLA CON L'ISCRIZIONE

Rivista in stampa il 15 Luglio 2019