

**RAF, ICAAP e SREP:
analisi dei collegamenti e modelli di interazione**

*Gerardo Rescigno
(Chief Risk Officer – Gruppo Veneto Banca)*

«Convention 2015 APB»
Repubblica di San Marino, 9 – 10 Ottobre 2015

Agenda

- Premessa ed obiettivi dell'intervento
- Contesto di riferimento
 - RAF, ICAAP e SREP
- *Analisi dei collegamenti*
- Interazione tra RAF, ICAAP e SREP
- Conclusioni

Agenda

- Premessa ed obiettivi dell'intervento
- **Contesto di riferimento**
 - **RAF, ICAAP e SREP**
- *Analisi dei collegamenti*
- Interazione tra RAF, ICAAP e SREP
- Conclusioni

Gli elementi costitutivi del RAF

Il *Risk Appetite Framework* non è solo uno strumento richiesto dalla normativa 263 ma anche un approccio strutturato che permette di ...

...definire il profilo rischio/rendimento target della Banca...

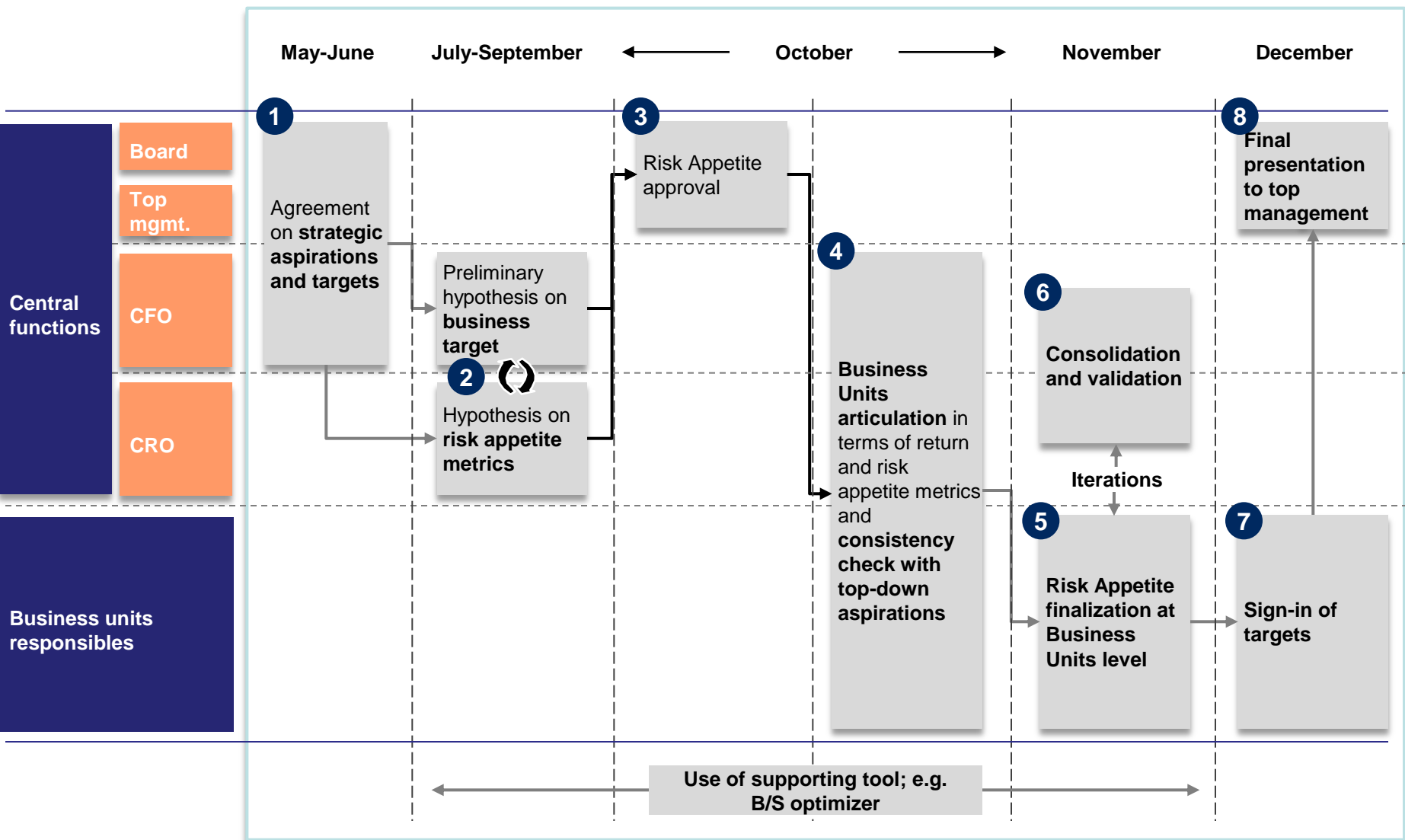
...con un forte coinvolgimento dell'Alta Direzione e del Board...

...allineando di conseguenza i processi di pianificazione, *budgeting* e gestione del rischio

Principali cambiamenti da mettere in atto

- Articolazione di una **chiara strategia sulle diverse tipologie di rischio** che la Banca vuole assumere e **sul livello di rendimento adeguato** rispetto ad esse
- Definizione di un processo per il **coinvolgimento diretto del Board e dell'Alta Direzione** nella definizione e nell'approvazione del **profilo di rischio/rendimento target**
- Revisione dei processi di pianificazione strategica e *budgeting* per permettere l'integrazione del **Risk Appetite Framework** come input fondamentale **al lancio** del processo di pianificazione strategica e di *budgeting*
- Revisione dei principali **limiti operativi di rischio** per assicurare **coerenza con il Risk Appetite Framework**

Come deve funzionare il Processo «RAF»



Gli obiettivi e le metriche del RAF

Topic	Descrizione	Tipologie di Metriche	Esempi
Risk ownership and overall positioning	<ul style="list-style-type: none"> Definire la tassonomia dei rischi e assessment della risk ownership Fornitura dei target e dei limiti al fine di indirizzare le aspettative dei principali stakeholders (e.g. shareholders, rating agencies) 	<ul style="list-style-type: none"> Risk ownership Overall positioning Reputation 	<ul style="list-style-type: none"> Target rating Max RWA on different risk types (credit, market, operational, reputational)
Regulatory requirements	<ul style="list-style-type: none"> Assicurare il rispetto dei requisiti regolamentare sia in ipotesi normali che di stress 	<ul style="list-style-type: none"> Pillar I metrics Pillar II metrics Basel III metrics 	<ul style="list-style-type: none"> CET1 ratio Total Capital Ratio Risk Taking Capacity Max RWA Leverage Ratio LCR
Profitability and risk	<ul style="list-style-type: none"> Definire il trade-off tra rischio e rendimento Assicurare stabilità/sostenibilità intermini di crescita e di earnings 	<ul style="list-style-type: none"> Risk-return trade-off Profitability resilience 	<ul style="list-style-type: none"> Earnings Cost/Income Profit/RWA Earnings volatility
Control of specific risk types	<ul style="list-style-type: none"> Definire delle boundaries per le management decision all'interno di specifici rischi assumibili Assicurare coerenza tra gli obiettivi Group-wide ed i limiti usati da BU/sub-BU Settare "forti limiti" su quei rischi dove non vi è alcun appetito per il rischio 	<ul style="list-style-type: none"> Credit Risk Market Risk Operational Risk Liquidity Risk Reputation/Compliance/Risk IT Risk 	<ul style="list-style-type: none"> Loan to depo Cost of Risk Expected Loss Operational loss

Elementi oggetto di valutazione

Descrizione

Analisi del modello di business

- Valutazione della **capacità di generare aggiornare ed eseguire un piano strategico coerente con il Risk Appetite**
- Valutazione della **stabilità e sostenibilità degli utili della Banca** sulla base di una **proiezione triennale**

Valutazione dei sistemi di governance e controlli interni

- Adeguatezza **della struttura organizzativa** e presenza di una robusta **risk culture e risk structure**
- Adeguatezza della **struttura di remunerazione**
- Verifica dell'esistenza di un **sistema di controlli interni** adeguato ed efficace

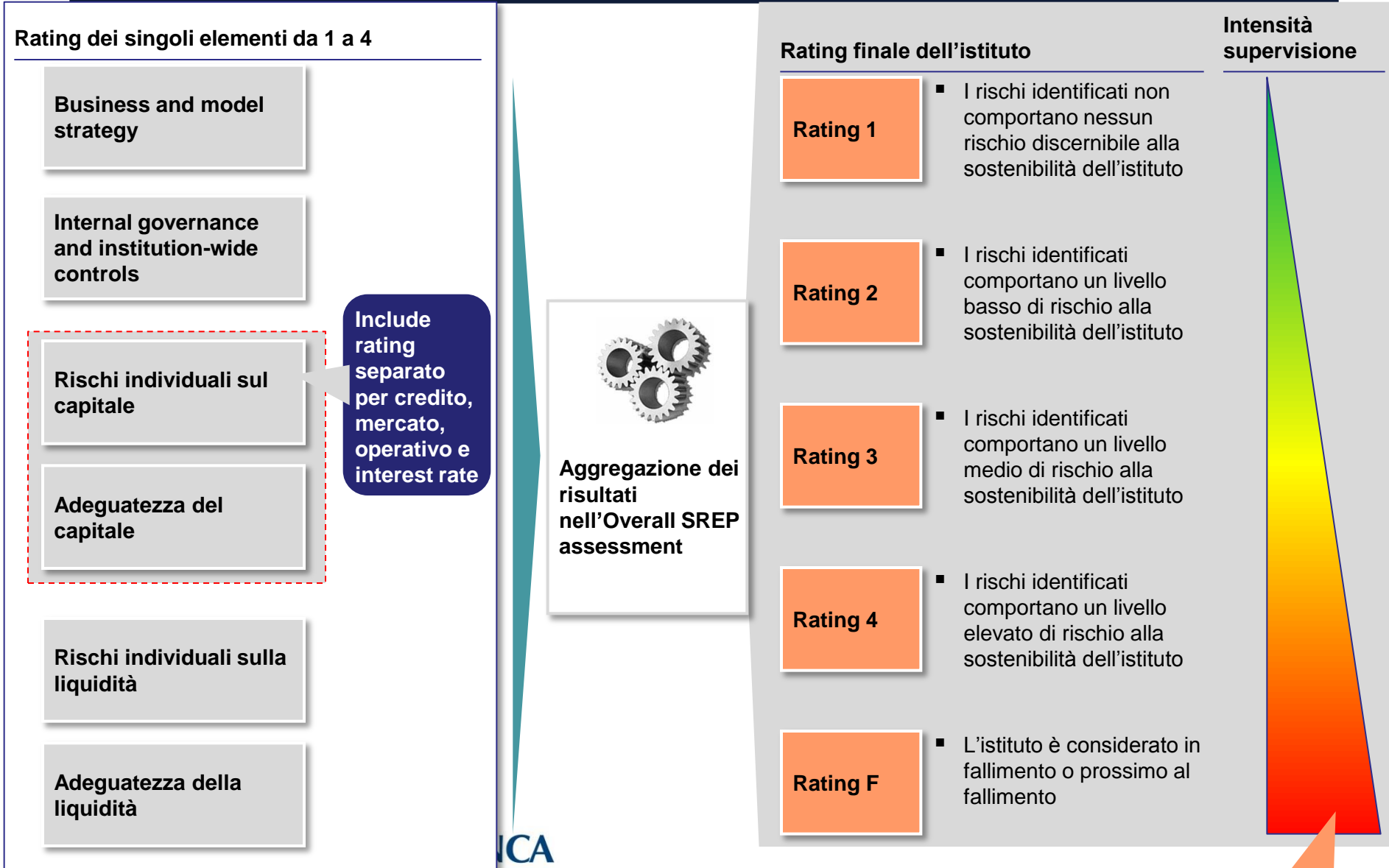
Valutazione dei rischi sul capitale

- Valutazione del **livello di rischio** e dei **processi di gestione** del rischio relativamente a:
 - Rischio di credito e controparte
 - Rischio di mercato
 - Rischio operativo
 - Interest Rate risk e altri rischi

Valutazione dei rischi di liquidità e funding

- **Valutazione del profilo di rischio** relativamente a:
 - Rischio di liquidità
 - Rischio di funding
 - Adeguatezza dei processi di gestione rischi di liquidità e funding
- Analisi dei **liquidity contingency plan** e dei **piani di funding**

Come veniamo valutati nello SREP



Agenda

- Premessa ed obiettivi dell'intervento
- **Contesto di riferimento**
 - **RAF, ICAAP e SREP**
- *Analisi dei collegamenti*
- Interazione tra RAF, ICAAP e SREP
- Conclusioni

Analisi dei collegamenti (1)

311. Competent authorities should determine through the SREP Capital Assessment whether the own funds held by the institution ensure a sound coverage of risks to capital to which the institution is or might be exposed, if such risks are assessed as material to the institution.

316. Competent authorities should determine the additional own funds requirements, covering:

a. the risk of unexpected losses and losses arising from the institution not making sufficient provisions over a 12 month period (except where otherwise specified in Regulation (EU) 575/2013) (“unexpected losses”);

b. the risk arising from model deficiencies leading to the underestimation of risk; and,

c. the risk arising from control, governance and other deficiencies.

b. the sum of the additional own funds requirements (determined according to criteria set out above), and any additional own funds determined as necessary to cover material inter-risk concentrations.



Analisi dei collegamenti (2)

317. Competent authorities should set additional own fund requirements to cover the risk of unexpected losses, which should be met by the institution at all times. Competent authorities should determine additional own funds requirements on a risk-by-risk basis, using supervisory judgement supported by the following sources of information:

- a. the ICAAP calculations;
- b. the outcome of supervisory benchmark calculations; and,
- c. other relevant inputs.



334. Competent authorities should determine the TSCR as the sum of:

- a. the own funds requirement pursuant to Article 92 of Regulation (EU) 575/2013; and,
- b. the sum of the additional own funds requirements (determined according to criteria set out above), and any additional own funds determined as necessary to cover material inter-risk concentrations.

Analisi dei collegamenti (3)

338. Competent authorities should ensure consistency in setting and communicating additional own funds requirements to the institution and/or where relevant other competent authorities. This should involve at a minimum the communication of the institution's TSCR as a proportion (ratio) of the TREA, broken down in terms of the composition of the requirement.

339. To communicate the TSCR as a ratio competent authorities should articulate it using the following formula (i.e. as a multiple of the 8% TREA requirement set out in Regulation (EU) No 575/2013):

$$TSCR \text{ ratio} = 8\% \times \frac{TSCR \times 12.5}{TREA}$$



SREP Evaluation	TSCR %
3	10%
4	12%

Agenda

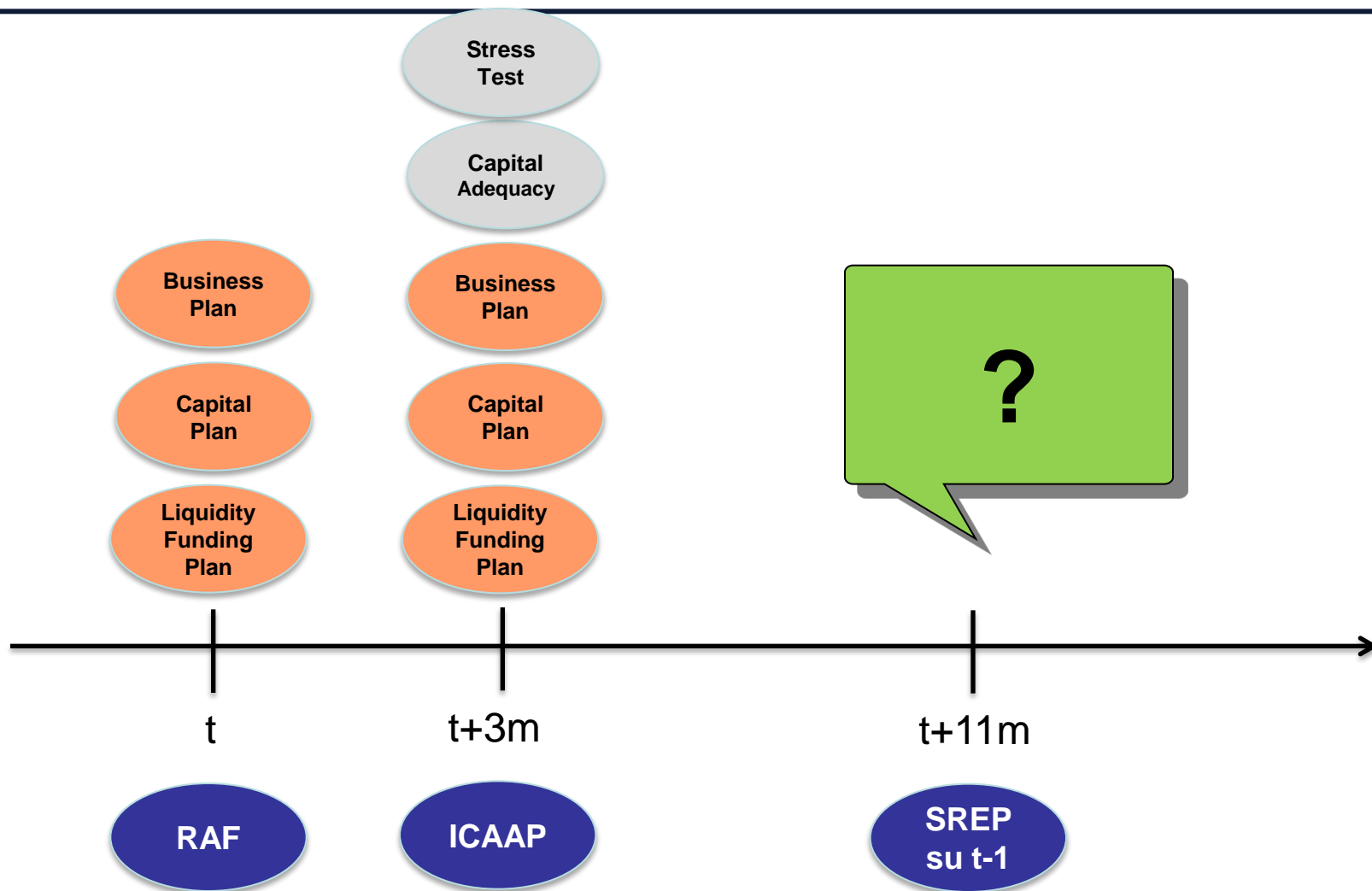
- Premessa ed obiettivi dell'intervento
- **Contesto di riferimento**
 - **RAF, ICAAP e SREP**
- *Analisi dei collegamenti*
- **Interazione tra RAF, ICAAP e SREP**
- Conclusioni

Il meccanismo iterativo RAF, ICAAP, SREP

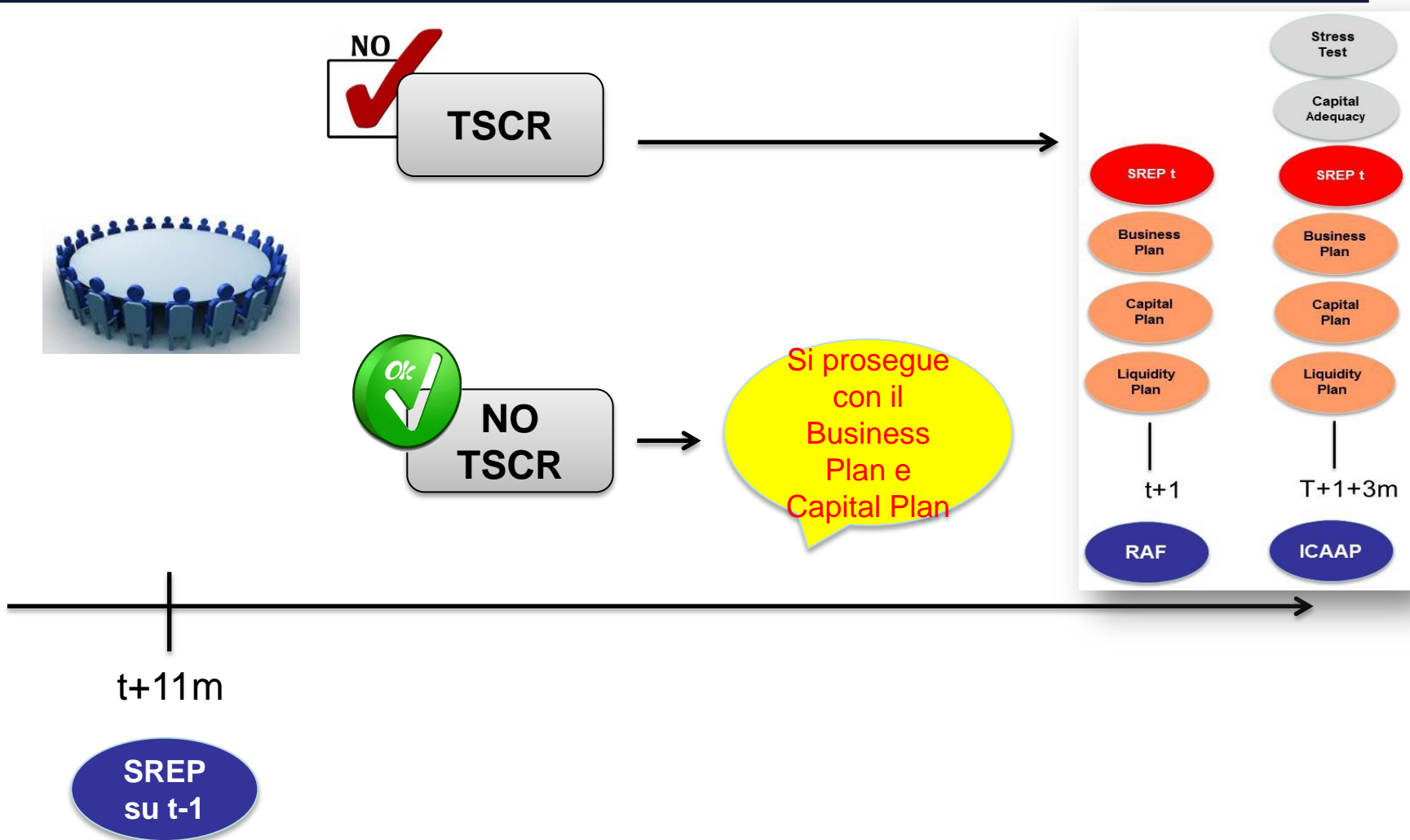
E' ora evidente la relazione tra RAF, ICAAP e SREP:

- il primo setta i rischi possibili, verifica nel tempo il rispetto dei coefficienti regolamentari minimi (CET1%, TC%, LCR, NSFR, Leverage, ...)
- il secondo inserisce anche i rischi di Il Pilastro e verifica nel tempo il rispetto sia dei minimi regolamentari che quelli interni di Il Pilastro, in condizioni ordinarie e di stress;
- lo SREP valuta varie aree di funzionamento della Banca (governance, modelli, rischi, minimi regolamentari, organizzazione interna, ...) e setta nuovi limiti regolamentari e di Il Pilastro, se necessario
- Ovviamente il punto precedente richiede nuove modalità di determinazione del RAF e dell'ICAAP e quindi un cambio anche delle prospettive di business della banca. Si attua un processo iterativo
- Ciò è coerente con il Recovery Plan e con il Resolution Plan nel momento in cui la rigidità della struttura bancaria non consentisse soluzioni diverse da quelle della liquidazione.

Analisi dei collegamenti (1)



Analisi dei collegamenti (2)



Agenda

- Premessa ed obiettivi dell'intervento
- **Contesto di riferimento**
 - **RAF, ICAAP e SREP**
- *Analisi dei collegamenti*
- Interazione tra RAF, ICAAP e SREP
- Conclusioni

Approval

- **CRO**, in coordinamento con il CFO, **sviluppa i possibili sentieri di rischio-rendimento** per la Banca e li **sottopone al Board**.
- Il **Board** valuta i differenti scenari in termini di trade-off rischio-rendimento e **da mandato al top management sull'execution di quello prescelto**, per il quale Risk Capacity, Tolerance e Appetite sono determinati consistentemente con i rendimenti attesi e gli obiettivi operativi.

Monitoring

- Il **CRO** **monitora l'evoluzione del reale profilo rischio-rendimento** durante l'anno e **verifica l'attuale consistenza con il mandato fornito dal Board**.
- Il monitoraggio rischio/rendimento deve essere **integrato** con risk appetite, budget e piano strategico e verificato **nel continuo in coerenza tra rischi presi e rendimenti ottenuti**

Consequence management

- Il **CRO** deve assicurare l'effettività del meccanismo di escalation nel caso in cui siano superate le soglie di Tolerance e di Appetite e suggerisce le azioni di mitigazione
- In ogni caso, il **CRO** nel prossimo futuro assicura un ruolo di advisory al fine di migliorare nel continuo del profilo rischio-rendimento. Assume ruolo **STRATEGICO**

Cosa è stato detto ieri

- *«... RAF come driver per la strategia ...»*
- *«...Nei Piani si valuta la redditività a breve e la sostenibilità nel tempo...»*
- *«... nel Piano Industriale occorre utilizzare scenari peggiorativi...»*
- *«... analisi degli scostamenti da budget ...»*
- *«...Importanza della condotta e della trasparenza ...»*
- *«... Rischio e Pianificazione: l'assenza di relazione è un limite»*

Cosa è stato detto ieri

- *«... Il compito dei pianificatori è quello di supportare le scelte strategiche...»*
- *«... Il benchmark di una volta: ROE , C/I e Margine Servizi/Margine Intermediazione...»*
- *«... Deleghe di Tasso Risk based...»*
- *«... ICAAP diventa fondamentale per lo SREP ...»*
- *«... lo SREP influenza il Piano ...»*



**Gerardo Rescigno è
Chief Risk Officer del
Gruppo Veneto Banca**

Grazie per l'attenzione

gerardo.rescigno@venetobanca.it



Le opinioni e le considerazioni espresse nel presente lavoro, nonché le proposte avanzate, sono da considerarsi come personali del singolo autore e non riflettono necessariamente la posizione del rispettivo Ente e Società d'appartenenza. Pertanto nessuna responsabilità potrà essere attribuita all'autore o al Gruppo Veneto Banca per ogni eventuale conseguenza derivante da qualsivoglia utilizzo dei contenuti del presente set di slides.