



# Insight

N. 46 – Luglio 2015

## RAF 2.0

### *(ovvero come anticipare strategicamente i problemi che verranno)*

Negli ultimi anni la crisi finanziaria ha evidenziato come un efficace Risk Appetite Framework (RAF) sia uno **strumento chiave di governance** e un elemento critico per una **solida gestione del rischio a livello aziendale**.

Il RAF rappresenta la “visione del mondo” del vertice aziendale e deve essere coerente con la strategia di lungo periodo, sia in relazione al rischio che si intende assumere sia a quello che si intende evitare. Se ben articolato, il RAF rappresenta una **linea-guida per un continuo dialogo** tra il management e il Consiglio d’Amministrazione e per una gestione efficace del rischio.

Lo sviluppo di un modello di Risk Appetite richiede - e nel contempo produce - il rafforzamento di una cultura del rischio all’interno della società attraverso un approccio strutturato, incorporando gli obiettivi dell’alta direzione, in termini di business e di rischio, e le aspettative dei principali stakeholder. Il processo di progettazione e realizzazione del RAF è pervasivo e implica l’attivo coinvolgimento di diverse strutture aziendali:

- Consiglio di Amministrazione,
- Comitati,
- C-level (CEO, CRO, CFO),
- Linee di business.

La forza delle relazioni tra il vertice, il CEO, il CFO e il CRO svolge un ruolo essenziale nell’efficacia del RAF. Le società che hanno adottato i RAF più efficaci si sono concentrate, in modo crescente, sulla differenza dei mandati e delle responsabilità di ognuno di questi livelli di *governance* e hanno assegnato chiaramente i ruoli.

Il RAF è diventato dunque un elemento essenziale per **indirizzare efficacemente le scelte di business, coerentemente con la strategia di rischio, di capitale e di liquidità**. È un *trigger* per la valutazione delle attività aziendali sviluppate in certe aree, dove il capitale è probabilmente insufficiente a supportare l’attività pianificata.

Il presente Insight vuole fornire un contributo all’approfondimento della tematica e suggerire alcune riflessioni sull’efficace implementazione del RAF, come *tool* fondamentale per una gestione disciplinata della *performance* e delle decisioni strategiche, alla luce dell’esperienza di Protiviti.

**Una volta stabilite le regole, il management deve assicurarsi che tutti i collaboratori le rispettino.**

**Questo significa saper gestire le persone.**

**Se il management non riuscirà a convincere le persone a rispettare le regole, niente di quello che farà sarà importante.**

Masaaki Ima  
(fondatore  
Kaizen Institute)

\* \* \*

**Il buon esito dei mezzi dipende dall’unità di azione.**

Napoleone

Il valore del RAF va oltre il semplice insieme di parametri di riferimento: è un mezzo di comunicazione.

Rappresentando in maniera sintetica la performance aziendale e le scelte commerciali, innesca una discussione compiuta e consapevole sui principali driver finanziari e sui relativi rischi associati.

È una dichiarazione incisiva che supporta il Senior Management a raggiungere un consenso per quanto riguarda la reale tolleranza all'assunzione dei rischi e a focalizzare l'attenzione sull'intersezione tra rischio, strategia e performance.

**Non esistono piani giusti e piani sbagliati e non esistono regole migliori di altre.**

**Esistono piani che vincono, e quelli stabiliscono le regole che gli altri, ingenuamente, adotteranno come regole giuste.**

Alessandro Baricco

Il Risk Appetite Statement indica il livello ed il tipo di rischio che una società è disposta a sopportare coerentemente con i suoi obiettivi strategici, ovvero rappresenta l'area di rischio entro cui l'azienda desidera muoversi.

Qualunque strategia di business presuppone l'assunzione di un certo livello di rischio.

La definizione del Risk Appetite Framework consente dunque la corretta inclusione del rischio nella pianificazione finanziaria e strategica, per evitare che queste ultime entrino in conflitto, creando tensioni.

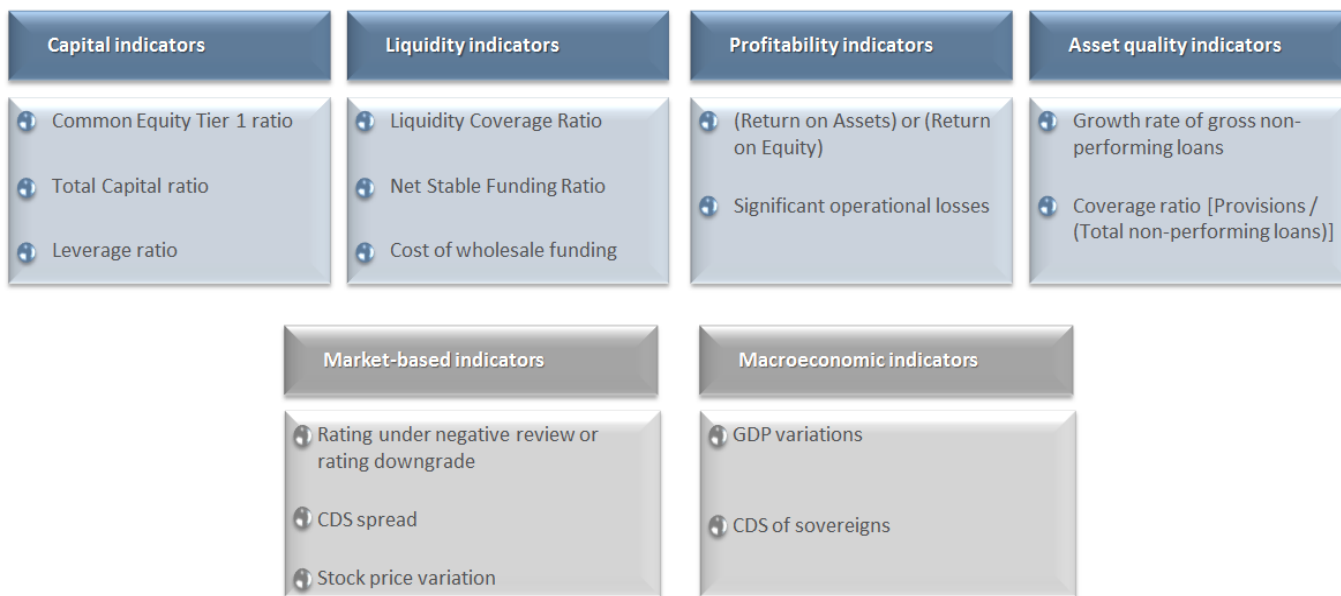
## Quando devo innescare le strategie di mitigazione?

In situazioni di difficoltà il tempismo è tutto. Soprattutto se le scelte da effettuare possono modificare, anche significativamente, la redditività e il modello di business delle banche.

**Il 6 maggio 2015 EBA (European Banking Authority) ha pubblicato le linee guida sugli indicatori per Recovery e Resolution plan** degli enti creditizi e le imprese di investimento dell'UE. Questi forniscono l'elenco minimo di

indicatori qualitativi e quantitativi che gli intermediari dovrebbero includere nei loro piani di *recovery* e funzioneranno come *trigger*, come prescritto dall'UE nella *Bank Recovery and Resolution Directive (BRRD)*.

La lista minima degli indicatori proposti da EBA sono organizzati in **4 categorie** obbligatorie e **2** categorie ulteriori. In particolare:



Protiviti, grazie alle esperienze maturate nel disegno e nella implementazione di diversi *framework* di Risk Appetite, ha osservato che molti gruppi bancari hanno “istintivamente” identificato come dimensioni dei proprio RAF proprio le categorie proposte da EBA e molte delle metriche RAF più diffuse sono allineate con quelle identificate dal *regulator*.

Per questo, la definizione del processo di attivazione dei piani di *recovery* e *resolution* è un tutt'uno con il processo di gestione del RAF. L'attivazione delle misure di risanamento finalizzate a stabilizzare la situazione dell'istituto è più efficace se coincide con il superamento di soglie definite nel RAF, come rappresentato nella figura seguente:



## Quali strumenti devo utilizzare per essere pronto a reagire?

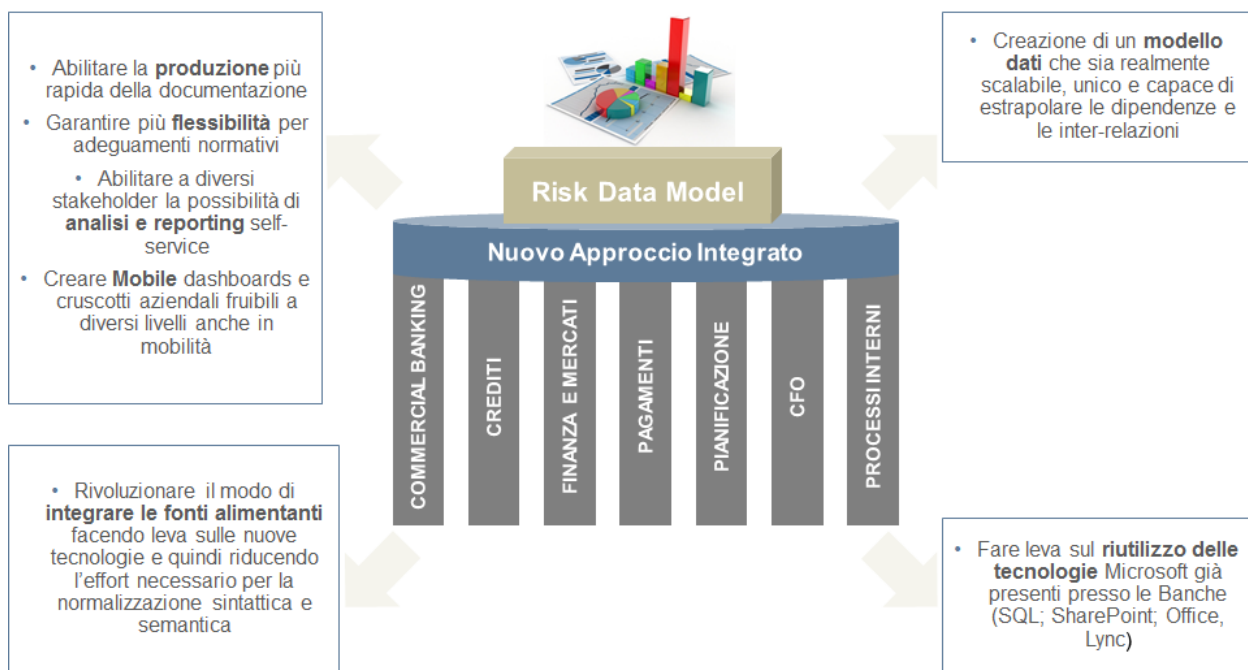
Nel disegno e nell'implementazione di un sistema di reporting devono essere considerati elementi rilevanti, quali:

- il sistema di reporting nel suo complesso deve essere in grado di fornire informazioni utili a identificare i *trend* e individuare eventuali criticità;
- gli strumenti di reporting devono permettere di osservare gli effetti congiunti delle decisioni in relazione alle metriche utilizzate ed essere scalabili sui diversi livelli di RAF in ottica *forward looking*;
- il monitoraggio deve essere sviluppato attraverso un sistema di *early warning*, basato sul sistema

dei limiti, per l'identificazione tempestiva di anomalie rilevanti e delle relative azioni di *escalation*;

- il monitoraggio degli indicatori deve prevedere scenari di *stress* in diverse condizioni di mercato;
- il sistema di reporting deve basarsi su dati certi e flussi informativi (*workflow*) affidabili che richiedano minime elaborazioni manuali dei dati.

Una solida infrastruttura IT rappresenta una leva di importanza fondamentale per il successo del RAF. La sfida primaria è dunque quella di ridurre la complessità e l'eterogeneità delle informazioni e dei dati.



*You will have bad times, but they will always wake you up to the stuff you weren't paying attention to.*

*Robin Williams*

\* \* \*

Protiviti, grazie alle esperienze maturate, può supportare i propri Clienti nel prepararsi ad affrontare le difficoltà che verranno, con lo scopo di minimizzare l'impatto di scelte dettate dalla fretta e da momenti di crisi non correttamente gestiti.

Inoltre, Microsoft e Protiviti possono garantire, a banche ed intermediari finanziari, il supporto necessario per la costruzione di *data model* per il monitoraggio del profilo di rischio con un approccio semplice, modulare ed efficace.

### Per maggiori informazioni:

#### Protiviti

**Marin Gueorguiev** – *Managing Director*  
[marin.gueorguiev@protiviti.it](mailto:marin.gueorguiev@protiviti.it)

**Cristina Gualerzi** – *Senior Manager*  
[cristina.gualerzi@protiviti.it](mailto:cristina.gualerzi@protiviti.it)

#### Microsoft

**Andrea Benedetti** – *Professional Delivery Manager*  
[andrea.benedetti@microsoft.com](mailto:andrea.benedetti@microsoft.com)

**Roberto Vaccari** – *Account Executive Finance*  
[roberto.vaccari@microsoft.com](mailto:roberto.vaccari@microsoft.com)