



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
in Economia e Finanza
ordinamento ex D.M. 270

Tesi di Laurea

Risk Appetite Framework in banche e assicurazioni

Un'analisi per i principali
gruppi italiani

Relatore

Ch. Prof. Andrea Giacomelli

Laureando

Vanna Durante
Matricola 850047

Anno Accademico

2016 / 2017

Table of Contents

ABSTRACT	4
INTRODUZIONE	5
PARTE I - IL QUADRO NORMATIVO	6
1.1. IL QUADRO NORMATIVO INTERNAZIONALE PER LE BANCHE	6
1.2. LINEE GUIDA DI RECEPIMENTO NEL QUADRO NORMATIVO IN ITALIA PER LE BANCHE	10
1.3. ESEMPIO DI IMPLEMENTAZIONE OPERATIVA DEL RAF NELLE BANCHE	17
2. PARTE II:	30
2.1. AAAAAAA - LEGGERE QUESTO SOTTOCAPITOLO	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.2. QUI SI SMETTE DI LEGGERE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
PARTE III	40
3. BIBLIOGRAFIA	41

Abstract

Negli ultimi anni, soprattutto a seguito della crisi finanziaria globale avvenuta in tempi recenti, crescente attenzione si è posta sul tema dell'intensità ed efficacia della vigilanza sugli intermediari finanziari.

Conseguentemente, numerosi sono stati gli interventi normativi volti a incrementare, all'interno dell'organizzazione degli intermediari, il complesso dei controlli interni e il ruolo rivestito da ciascun organo aziendale.

Tra le principali novità introdotte, vi è l'obbligo per gli intermediari di definire il **RAF (Risk Appetite Framework)**, ossia, il quadro di riferimento che definisce *la propensione al rischio, i limiti di rischio* (o soglie di tolleranza) e *le politiche di gestione del rischio*; (tutto ciò in un'ottica di gestione attiva e strategica dei rischi/opportunità e non più di mera minimizzazione del rischio puro).

Obiettivo del presente elaborato è analizzare per i principali operatori italiani in ambito bancario ed assicurativo come tale obbligo sia stato soddisfatto e individuare eventuali divari tra normativa vigente e Informativa al Pubblico (Pillar3).

Il presente documento si compone di 3 parti:

1. Individuazione del relativo quadro regolamentare di riferimento per banche e assicurazioni;
2. Analisi del Risk Appetite nel Pillar3: le informazioni correnti fornite dai principali gruppi bancari (Unicredit e Intesa San Paolo) e assicurativi (Generali);
3. Confronto e valutazione dei gap esistenti tra quanto richiesto dalle normative di vigilanza e quanto reso pubblico dagli intermediari.

Introduzione (da completare)

Cos'è il Risk Appetite Framework? Il RAF è “l’approccio generale che include le politiche, i processi, i controlli e i sistemi attraverso cui viene definito, comunicato e monitorato il risk appetite”. Questa è la definizione fornita dal FSB nel documento “Principles for an effective Risk Appetite Framework” del 2013; tale documento rappresenta una pietra miliare nel percorso normativo di definizione del RAF, in quanto per primo ha definito gli standard comuni per lo sviluppo e la messa in opera di efficaci RAF.

Infatti, sebbene il concetto di RAF esistesse ormai da diverso tempo e venisse adoperato, seppur con notevoli inefficienze, dalle maggiori istituzioni finanziarie (le SIFIs), mai prima di allora si era provveduto a fornire un’adeguata definizione dei principi che regolano l’implementazione di un RAF e, questione di maggior rilievo, mai era stato delineato con chiarezza il significato dei *key terms* utilizzati.

Quindi lo step iniziale dell’analisi proposta è quello di andare “semplicemente” a definire il RAF, gli elementi che lo compongono e i principi alla base della sua messa in opera in maniera efficace.

Successivamente esplicheremo le norme di recepimento in Italia, effettuando ovviamente una distinzione tra banche e assicurazione, ed, infine, per ciascuna categoria di intermediario, valuteremo proposte operative di implementazione.

Nella parte II e III cercheremo di valutare.....

Ma proviamo a spiegare perché una banca o una compagnia di assicurazione dovrebbero avere interesse ad impiegare risorse e tempo nella formulazione e comunicazione del RAF.

Parte I – Il quadro normativo

1.1. Il quadro normativo internazionale per le banche

Il primo riferimento al concetto di “propensione al rischio” nel mondo bancario si trova nel Libro bianco sul Pillar II,¹ in cui, facendo riferimento alle modalità di implementazione dell’ICAAP, si stabilisce che le banche sono tenute a “*stabilire in modo preciso la propria propensione al rischio, ovvero l’ammontare complessivo di capitale che la banca è disposta a destinare alla copertura dei rischi.*”

La base da cui partire per definire l’excursus normativo di riferimento è quindi sicuramente l’accordo di Basilea III, i cui dettami sono stati inseriti nella CRD IV², a cui faremo riferimento per i nuovi principi relativi al processo di controllo prudenziale delle banche ed il governo societario, e nel CRR³ che disciplina i nuovi requisiti per i rischi di I Pilastro, i nuovi indicatori per il rischio di liquidità e le regole sull’Informativa al Pubblico.

Focalizzandoci sull’aspetto prettamente definitorio del RAF, non possiamo non ritornare sul sopracitato orientamento del FSB, che si è posto come obiettivo principale quello di sviluppare, in collaborazione con i competenti organi di normazione, un documento che stabilisse delle definizioni univoche per i termini chiave utilizzati nel RAF, al fine uniformarne il significato tra le varie istituzioni finanziarie e, indirettamente, di agevolare le comunicazioni tra Autorità di vigilanza e soggetti vigilati così come la comunicazione tra i vari organi aziendali.

Gli elementi chiave sono così definiti:

- *Risk Appetite*: (propensione al rischio), è il livello aggregato di rischio o le tipologie di rischio che una banca è disposta ad assumere, compatibilmente con la sua *risk capacity*, al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici e di business.
- *Risk Capacity*: rappresenta il massimo livello di rischio che una banca può assumere dato il livello corrente di risorse, senza violare i vincoli normativi

¹ Commissione Europea - Bancaria Editrice - 2008

² Direttiva Europea 2013/36/UE; è la quarta direttiva europea che aggiorna la regolamentazione dei requisiti minimi di capitale delle banche europee.

³ Regolamento 575/2013

sul capitale e sul fabbisogno di liquidità, o altri vincoli imposti da azionisti, obbligazionisti, depositanti e stakeholders.

- *Risk Limits*: misure quantitative derivanti da assunzioni forward looking che allocano l'obiettivo complessivo di rischio della banca per singole business unit, legal entites, specifiche categorie di rischio, o altri livelli. Potremmo definirli come limiti di rischio operativi.
- *Risk Profile*: coincide con la misurazione del rischio effettivamente assunto da una banca in un determinato momento. Il risk profile può essere misurato al lordo o al netto degli effetti di azioni "mitiganti".
- *Risk Appetite Statement*: è l'articolazione in forma scritta del quadro di propensione al rischio; potremmo definirlo come il documento riassuntivo, in cui sono esplicitati i livelli di rischio e le tipologie di rischio, ma anche le loro misurazioni quantitative (per i rischi misurabili) e le dichiarazioni qualitative (per rischi difficilmente quantificabili), espresse in termini di guadagni, capitale etc.

La creazione di un RAF efficace è un processo iterativo che richiede il dialogo continuo di tutti gli organi aziendali, e proprio la forza dei rapporti tra essi svolge un ruolo fondamentale. Per questo è molto importante che siano chiaramente definiti i ruoli e le responsabilità dei seguenti organi:

- Board of Directors (CDA)
- Chief Executive Officer (CEO)
- Chief Risk Officer (CRO)
- Chief Financial Officer (CFO)
- Business lines leaders
- Internal Audit

Il CDA ha il compito di approvare formalmente il RAF, di cui è responsabile, e assicurare che i business plan e le scelte strategiche della banca siano coerenti coi limiti di rischio approvati in esso. Questo passaggio è rilevante per fornire la giusta chiave di lettura del RAF, cui viene affidato il ruolo innovativo di punto di raccordo tra la pianificazione strategica e la gestione dei rischi.

Sebbene dell'approvazione del RAF sia responsabile esclusivamente il CDA, lo sviluppo dello stesso è frutto della stretta collaborazione con il CEO, il CRO e il CFO. Proprio assieme a questi ultimi, infatti, viene stabilita la propensione al rischio adeguata per l'istituto finanziario, che sia coerente con la strategia a breve e lungo termine, con i business plan, con la risk capacity, nonché con le politiche di remunerazione e le aspettative di vigilanza.

Il CEO, CRO, CFO sono responsabili dell'integrità del RAF e si occupano di tradurre la propensione al rischio aziendale in obiettivi e vincoli declinati per linee di business e persone giuridiche.

Oltre ai compiti svolti in collaborazione tra queste tre figure aziendali, ciascuno di essi ha oneri peculiari.

Nello specifico, il CEO, in un'ottica di promozione a tutti i livelli dell'azienda della *risk culture*, finalizzata alla corretta e più consapevole assunzione dei rischi, è il responsabile per la comunicazione della propensione al rischio nei confronti degli stakeholder interni ed esterni.

Tra i compiti specifici del CRO vi è quello di monitorare attivamente l'effettivo profilo di rischio della banca, raffrontandolo periodicamente con la strategia, il business plan, la politica di remunerazione, i requisiti di capitale e la *risk capacity*.

Infine, il CFO ha l'incarico di incorporare la propensione al rischio nel processo di assunzione di decisioni in ambito finanziario, di cui è responsabile.

Tutti e tre, riportano tempestivamente al Board, qualora vengano riscontrate inosservanze dei limiti di rischio che esponano la banca al rischio di eccedere la sua propensione al rischio, e in particolare, mettano in pericolo le condizioni finanziarie della banca.

Operativamente, viene affidato poi ai leader delle business units e/o ai manager delle singole legal entities l'incarico di incorporare il RAS e i limiti di rischio nelle loro attività; per questo sono le figure che materialmente diffondono all'interno della banca la *risk culture*, agendo in maniera da includere in ogni attività una prudente assunzione dei rischi.

Sono responsabili dell'effettiva gestione dei rischi all'interno della loro business unit e monitorano attivamente l'aderenza coi limiti di rischio approvati attraverso

l'implementazione di procedure di controllo che possano identificare, monitorare e riportare circa i limiti di rischio assegnati.

L'internal audit è l'organismo che in generale si occupa della valutazione periodica del RAF, sia su base complessiva sia a livello di business unit o legal entites, in termini di efficacia e di allineamento con le aspettative di vigilanza; in altri termini, accerta la conformità del RAF con le norme, l'adeguatezza delle metodologie utilizzate per la misurazione dei rischi e che, qualora vi siano state delle violazioni dei limiti di rischio, esse siano adeguatamente identificate, superate e riportate al Board e al senior manager.

INSERIRE FIGURA SUI RUOLI NELL'IMPLEMENTAZIONE DEL RAF

1.2. Linee Guida di recepimento nel quadro normativo in Italia per le banche

In Italia, l'obbligo di definizione del RAF nelle banche deriva dal **15° aggiornamento della Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013**, che rappresenta la declinazione applicativa della **Capital Requirement Directive IV** (c.d. CRD IV) e, più in generale, di **Basilea III**.

Tale Circolare cala i principi e le raccomandazioni proposte a livello europeo e internazionale nel quadro regolamentare nazionale, con l'obiettivo di rafforzare la capacità delle banche di gestire i rischi e di promuovere la sana e prudente gestione. In particolare, le Disposizioni, intitolate appunto "*Disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche in materia di sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa*", definiscono i principi generali di organizzazione, il ruolo e i compiti degli organi aziendali, le caratteristiche e i compiti delle funzioni aziendali di controllo per rafforzare la capacità delle banche di gestire i rischi aziendali secondo un approccio di tipo integrato.⁴

Nelle disposizioni preliminari della Circolare è sottolineato quanto sia fondamentale il sistema dei controlli interni nel complessivo sistema di governo delle banche, poiché esso assicura che l'attività aziendale quotidiana sia in linea con le strategie e le politiche aziendali e sia improntata ai canoni della sana e prudente gestione.

Riguardo quest'ultimo punto, il sistema dei controlli interni è incaricato del contenimento del rischio, nelle sue diverse configurazioni, "*entro i limiti indicati nel RAF*", che, riprendendo quanto stabilito dal FSB, viene definito come il sistema degli obiettivi di rischio, ovvero "*lo schema generale che definisce la propensione al rischio, le soglie di tolleranza (risk tolerance), i limiti di rischio nonché i principali processi necessari per definirli e implementarli.*"⁵

L'obiettivo principale che il regolatore intende perseguire con l'adozione del RAF non è quello di inserire ulteriori vincoli o meri parametri quantitativi, ma, in un'ottica di vigilanza sempre più prudentiale, quello di accrescere la *risk culture* ad ogni livello dell'istituzione al fine di rafforzare la capacità di gestione dei rischi attraverso

⁴ Cfr. Relazione sull'analisi di impatto – Banca d'Italia – Giugno

⁵ Circolare n.285 del 17/12/2013 – Parte I- titolo IV – Capitolo 3- Sezione 1 – Paragrafo 3 "Definizioni."

una maggiore consapevolezza dei rischi effettivamente assunti. La ratio, in altri termini, è quella secondo cui si può ottenere una gestione più efficace dei rischi, se si hanno consapevolezza e conoscenza di quali essi siano e di quali siano le fonti. Difatti una delle principali debolezze nella governance dei rischi, che ha condotto poi alla recente crisi finanziaria, è stata ravvisata nella incoerenza tra i rischi percepiti e i rischi effettivamente assunti dall'intermediario.

Nello sviluppo e definizione degli obiettivi di rischio, le banche devono garantire stretta coerenza del RAF (e dei parametri in esso utilizzati) con:

- Modello di business
- Piano strategico
- Processo ICAAP⁶
- Budget
- Organizzazione aziendale
- Sistema dei controlli interni.

Dall'imposizione di questa coerenza, si rileva che adottare ed implementare il RAF sia in grado di far convergere l'attenzione ad ogni livello aziendale sul tema del profilo di rischio, in quanto fornisce una visione integrata dei rischi.

Ecco quindi che il RAF deve essere considerato uno strumento operativo utile per il setting del modello di business e per il processo di sviluppo e successiva attuazione della strategia aziendale. Dal punto di vista pratico, ciò risulta realizzabile solo se si stabiliscono interrelazioni tra la funzione di governo e la funzione di gestione dei rischi, alla quale viene riconosciuta una elevata incidenza sulla *governance* complessiva.

Il processo ICAAP è il processo attraverso cui le banche definiscono in piena autonomia il capitale complessivo adeguato, in termini attuali e prospettici, a fronteggiare tutti i rischi rilevanti.⁷ Data questa definizione, è facilmente intuibile la

⁶ *Internal Capital Adequacy Assessment*: processo interno di determinazione dell'adeguatezza patrimoniale; è una delle due fasi in cui si articola il Processo di Controllo Prudenziale (SRP) – Banca d'Italia – Circolare n. 285 del 17/12/2013 – Titolo III, Capitolo 1, Sez. II

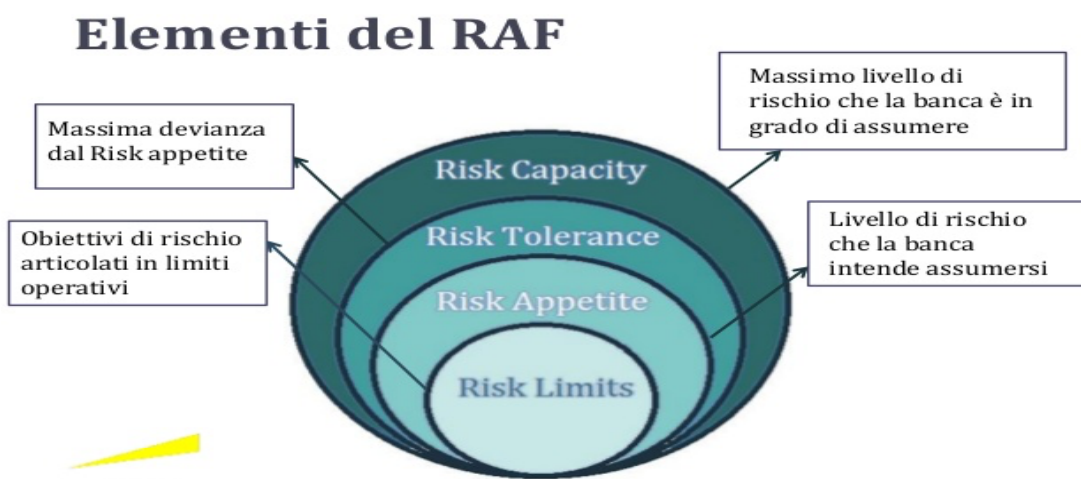
⁷ Circolare n.285 del 17/12/2013 – Parte I - titolo III – Capitolo 1- Sezione II

presenza di relazioni e potenziali sinergie tra RAF e ICAAP, essendo idealmente il RAF “a monte” di quest’ultimo.

Passando all’analisi dei contenuti delle nuove disposizioni, vediamo come le definizioni degli elementi essenziali del RAF siano generalmente in linea con gli standard di settore;⁸ una peculiarità, invece, è che il regolatore italiano enuclea il concetto di *risk tolerance (soglia di tolleranza)*, inteso come la massima deviazione consentita dal risk appetite e stabilisce che qualora la banca raggiungesse tali soglie di tolleranza, dovrà attuare una serie di azioni gestionali, fissate ex ante, al fine di riposizionare il rischio effettivamente assunto entro i limit risk. Tali procedure e interventi gestionali devono essere dichiarati esplicitamente nel RAF.

Le banche, in definitiva, devono predisporre specifiche *policy* di rientro al superamento sia del livello di risk appetite, sia del livello di risk tolerance.

Quindi idealmente la risk tolerance si posiziona tra il risk appetite e la risk capacity, che ne rappresenta il limite superiore⁹. Con l’introduzione di questo nuovo elemento si vuole assicurare che, anche in caso di superamento del risk appetite, la banca, attraverso la determinazione delle soglie di tolleranza, abbia ancora sufficienti margini per operare, anche in condizioni di stress, entro il massimo rischio assumibile.¹⁰



⁸ Cfr. precedente capitolo – definizioni del FSB

⁹ Qualora si superasse la risk capacity, si dovrà procedere con l’attuazione del Recovery Plan.

¹⁰ Circolare n.285 del 17/12/2013 – Parte I- titolo IV – Capitolo 3- Sezione I – Paragrafo 3 “Definizioni.”

Figura 1. EY – Elementi del RAF

Proseguendo nel confronto tra ordinamento internazionale e italiano, vediamo che nel secondo caso, il regolatore non fornisce alcuna indicazione in merito al RAS, sebbene nella precedente relazione sull'analisi d'impatto si faccia un esplicito riferimento allo stesso.

Conseguentemente, non sussiste per le banche italiane l'obbligo di elaborare in forma scritta il quadro di propensione al rischio, che avrebbe la funzione di agevolare la comunicazione interna ed esterna, sempre con finalità di promozione della risk culture; l'assenza di tale obbligo potrebbe essere giustificata dalla volontà di evitare eccessivi appesantimenti nel processo di adeguamento della normativa, ma, d'altra parte, potrebbe risultare disincentivante ai fini del coinvolgimento di tutta l'organizzazione aziendale in ambito RAF.¹¹

Tutte le banche sono chiamate a definire un RAF che fissi ex ante gli obiettivi rischio/rendimento che intende raggiungere e i limiti operativi conseguenti.

La BI fornisce solo indicazioni minimali circa il contenuto e le modalità di definizione del RAF, affermando che “l'effettiva articolazione del RAF va calibrata in base alle caratteristiche dimensionali e di complessità operativa di ciascuna banca”,¹² quindi secondo il **principio di proporzionalità**¹³, lasciando ampia discrezionalità a ciascuna banca nell'individuazione dei processi e delle metodologie da applicare in funzione della dimensione, della natura delle attività svolte, della complessità delle operazioni e dalla tipologia dei servizi prestati dalle banche.

Tra i contenuti minimi obbligatori del RAF vi è certamente l'indicazione, tenuto conto del piano strategico, delle diverse tipologie di rischio che la banca intende assumere, e, per ciascuna di esse, la fissazione di *obiettivi di rischio*, delle *soglie di*

¹¹ Rivista **Banche e Banchieri** – “Un approccio quantitativo per la definizione del RAF nelle banche Italiane” – C. Baldan e F. Zen

¹² Circolare n.285 del 17/12/13 – ALLEGATO C – Il Risk Appetite Framework

¹³ Principio secondo cui l'applicazione delle norme deve tener conto della dimensione, della natura dell'attività svolta, della complessità operativa e della tipologia dei servizi prestati dalle banche.

tolleranza e i *risk limits operativi* calcolati sia in condizioni di normale operatività, sia di stress.

Nella pratica gli obiettivi di rischio, le soglie di tolleranza e i limiti di rischio devono essere declinati in termini di:

- Misure espressive di capitale a rischio¹⁴ e capitale economico¹⁵ (VaR¹⁶, Expected Shortfall¹⁷, ecc.)
- Adeguatezza patrimoniale
- Liquidità

L'utilizzo di diverse metriche pone dei problemi in fase di aggregazione, in ragione dei differenti parametri adottati, per la definizione del rischio complessivo.¹⁸

Le attività e i rischi che devono essere presi in considerazione nella definizione del RAF non sono puntualmente elencati, ma la BI dice che devono corrispondere al minimo con quelli utilizzati ai fini del calcolo dei requisiti prudenziali su base consolidata.

In un'ottica di coordinamento del RAF con il processo ICAAP, viene introdotta la possibilità per le banche di utilizzare per i rischi quantificabili le medesime metodologie di misurazione dei rischi adoperate nell'autovalutazione dell'adeguatezza patrimoniale. Ne consegue che, come indicato dalle Istruzioni di vigilanza, al fine di individuare i rischi rilevanti, l'analisi deve considerare almeno i seguenti rischi:

- **Rischi di Primo Pilastro:** rischio di credito, di mercato e operativo
- **Altri rischi:** rischio di concentrazione, rischio paese, rischio di trasferimento, rischio base, rischio di tasso di interesse derivante da attività diverse dalla negoziazione, rischio di liquidità, rischio residuo, rischio di una leva

¹⁴ Coincide con il **capitale interno**, ovvero il fabbisogno di capitale relativo ad un determinato rischio che la banca ritiene necessario per coprire le perdite eccedenti ad un dato livello atteso. Cfr. *Banca d'Italia* - Circolare n. 285 del 17/12/2013 – Parte Prima, Titolo III, Capitolo 1, Sezione II, paragrafo 1.

¹⁵ Elementi patrimoniali che la banca ritiene possano essere utilizzati a copertura del capitale a rischio.

¹⁶ Var o valore a rischio è una misura di rischio che indica la perdita potenziale di un investimento in un certo orizzonte temporale con un certo livello di confidenza.

¹⁷ ES: misura di rischio che identifica l'ampiezza delle perdite nel caso in cui queste superino il VaR.

¹⁸ Rivista **Banche e Banchieri** – “Un approccio quantitativo per la definizione del RAF nelle banche Italiane” – C. Baldan e F. Zen

finanziaria eccessiva, rischi derivanti da cartolarizzazione, rischio strategico, rischio reputazionale.

Detto elenco non ha carattere esaustivo, ma ciascuna banca procede a un'attenta e prudente valutazione dell'esistenza di ulteriori fattori di rischio, avuto riguardo alla propria specifica operatività e ai mercati di riferimento.

Riguardo le tecniche di misurazione di tali rischi, la BI fornisce alcune metodologie semplificate di calcolo, sebbene sia rimessa a ciascuna banca la decisione relativa alla metodologia da adoperare. Ovviamente l'autorità di vigilanza si attende che le banche con elevata complessità operativa ed estese dimensioni non si limitino ad utilizzare tali metodologie semplificate, ma che, attraverso degli affinamenti, sviluppino modelli statistici di calcolo del VaR o di altre misure della massima perdita potenziale.

Con riferimento invece ai rischi non misurabili, è necessario che il RAF fornisca specifiche indicazioni di carattere qualitativo.

Come facilmente intuibile, il RAF deve essere sottoposto a periodica revisione (tipicamente annuale), al fine di garantirne l'aderenza con il contesto economico e competitivo. La frequenza della revisione e le tempistiche necessarie a questo aggiornamento sono formalizzate nel RAF stesso, sebbene sia sottinteso che, al verificarsi di evoluzioni significative e del contesto economico e della configurazione societaria, si possa procedere a tale revisione anticipatamente.

Infine nel RAF si precisano i compiti degli organi e tutte le funzioni aziendali coinvolte nella definizione del processo.

Rischi di primo pilastro	
Rischio di credito (comprende il rischio di Controparte, ovvero il rischio che la controparte di un'operazione sia inadempiente nei suoi impegni finanziari e il rischio di "credit value adjustment")	
Rischio di mercato	
Rischio operativo	
Altri rischi	
di concentrazione	Rischio che si verifichi una concentrazione di controparti: - singole - connesse in gruppi appartenenti allo stesso settore economico che esercitano la stessa attività ubicate nella medesima area geografica
di tasso di interesse	Rischio conseguente alla variazione del tasso di interesse (per attività diverse dalla negoziazione)
di liquidità	Rischio per la banca di non riuscire ad adempiere alle proprie obbligazioni alla scadenza
residuo	Rischio di inefficacia delle tecniche di attenuazione del rischio di credito
derivante dalle cartolarizzazioni	Rischio di mancata considerazione, nelle decisioni gestionali, della percentuale di rischio comunque sempre presente nelle operazioni di cartolarizzazione
strategico	Rischio attuale e prospettico di squilibri economici e patrimoniali per: cambiamenti del contesto operativo o scarsa reattività a tali cambiamenti; decisioni aziendali sbagliate o attuazione inadeguata delle decisioni
di non conformità alle norme	Il rischio di non conformità alle norme è il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (di legge o di regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (es. statuti, codici di condotta, codici di autodisciplina).
leva finanziaria eccessiva	Il rischio che un livello di indebitamento particolarmente elevato rispetto alla dotazione di mezzi propri renda la banca vulnerabile, rendendo necessaria l'adozione di misure correttive al proprio piano industriale, compresa la vendita di attività con contabilizzazione di perdite che potrebbero comportare rettifiche di valore anche sulle restanti attività
paese	Il rischio di perdite causate da eventi che si verificano in un paese diverso dall'Italia. Il concetto di rischio paese è più ampio di quello di rischio sovrano in quanto è riferito a tutte le esposizioni indipendentemente dalla natura delle controparti, siano esse persone fisiche, imprese, banche o amministrazioni pubbliche
di trasferimento	Rischio di trasferimento: rischio che una banca, esposta nei confronti di un soggetto che si finanzia in una valuta diversa da quella in cui percepisce le sue principali fonti di reddito, realizzi delle perdite dovute alle difficoltà del debitore di convertire la propria valuta nella valuta in cui è denominata l'esposizione

Tab. 1 Definizione dei rischi

1.3. Esempio di implementazione operativa del RAF nelle banche

Nel presente capitolo si vuole fornire una rappresentazione di sintesi degli approcci adottati dalle banche nazionali nell'implementazione del RAF, basandoci principalmente sull'analisi condotta dell'AIFIRM¹⁹ nel position paper «*Il ruolo del RAF nella governance delle banche*».

Prima di iniziare la disamina occorre ricordare che in quest'ambito non esiste un principio "one size fits all", ma che la definizione dei propri obiettivi di rischio è un elemento caratteristico di ciascuna banca,²⁰ che tiene conto degli obiettivi strategici e del contesto economico esterno in cui opera. Conseguentemente il RAF può assumere varie svariate forme e vari livelli di complessità.

Le fasi di articolazione del RAF nella prassi fanno principalmente riferimento al seguente modello:



Fig. 3 – AIFIRM – Principali fasi del processo RAF

Fase 1. Definizione delle metriche RAF e della propensione al rischio

È la fase in cui si procede con la definizione degli elementi rispetto ai quali esprimere il proprio livello di propensione al rischio e delle metriche di misurazione degli stessi; in sostanza, si definisce il confine in cui opera il RAF. Ovviamente in

¹⁹ Associazione Italiana Financial Industries Risk Managers

²⁰ Cfr. principio di proporzionalità definito sopra.

questa fase si presuppone che si sia già effettuata una adeguata mappatura dei rischi ritenuti rilevanti per la banca (*che subentreranno poi anche in ambito di altri processi aziendali, ad es. processo ICAAP*).

L'individuazione del set di metriche da utilizzare è espressione di come ciascuna banca sintetizza il proprio obiettivo rischio/rendimento; non dimentichiamo, infatti, che, esplicitare un determinato livello di propensione al rischio corrisponde ad identificare quale posizionamento si intende raggiungere all'interno della frontiera efficiente,²¹ essendo l'ottenimento di rendimenti e l'assunzione dei rischi le due facce della stessa medaglia. Tale scelta va operata di concerto con la funzione di Pianificazione Strategica.

Nella pratica, la scelta delle metriche dovrebbe considerare i seguenti fattori:

- *Comunicabilità* dell'indicatore nei confronti degli stakeholders interni ed esterni; in altri termini, deve essere un indicatore chiaro e semplice;
- *Volatilità* dell'indicatore; non deve dipendere eccessivamente da fattori esterni alla banca;
- *Conformità* dell'indicatore rispetto a quanto richiesto dalla normativa e utilizzato dai competitors;
- *Facilità* di misurazione dell'indicatore (anche a consuntivo per l'individuazione del risk profile), tenendo conto delle basi informative necessarie, della frequenza e qualità dei dati disponibili.

La normativa inerente al RAF non esplicita quali e quanti indicatori utilizzare²² e con quale grado di sofisticazione, ma ci si aspetta che gli operatori di maggiore dimensione e complessità operativa utilizzino un numero più elevato di indicatori con maggiore granularità delle metriche.

Dalla ricerca sopracitata, si evince che nella prassi le banche utilizzano:

- **Indicatori di capitale e liquidità:** sono nella sostanza gli indicatori regolamentari di adeguatezza del capitale (*CET1, TCR, Leverage Ratio*) e di liquidità (*Liquidity Coverage ratio, Net Stable Funding Ratio*); in riferimento

²¹ ABI – *Il processo di definizione e gestione del Risk Appetite nelle banche italiane - 2011*

²² cfr. capitolo precedente

a questi ultimi si noti come trovino maggiore applicazione in riferimento alle banche di grandi dimensione.

- **Indicatori di redditività e qualità delle attività:** sono le misure espressive di ritorno sul capitale investito e gli asset (RoE e RoA)
- **Indicatori per singoli rischi quantificabili:** che riferiscono quindi sia ai rischi di Primo Pilastro, ovvero **rischio di credito** (misurato ad es. tramite *Default Rate*, *Non Performing Loan ratio*), **rischio di mercato** (misurato tramite valutazione dell'incidenza di specifici titoli sul totale del portafoglio) e **rischio operativo** (misurato dal rapporto fra le perdite operative e il margine di contribuzione), sia su altri rischi, quali **rischio tasso**, **rischio di leva finanziaria** e **rischio di concentrazione**.
- **Indicatori per singoli rischi difficilmente quantificabili:** quali ad esempio **rischio reputazionale**, **rischio compliance** e **rischio informatico** si noti come per queste tipologie di rischio risulti difficile l'esplicitazione di una vera e propria propensione, ma si identifichino piuttosto delle soglie di tolleranza.
- **Indicatori peculiari relativi al business.**

Adeguatezza patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> • modalità di autovalutazione dell'adeguatezza patrimoniale (ICAAP); • requisiti patrimoniali obbligatori (Pillar 1);
Redditività	<ul style="list-style-type: none"> • indicatori di variabilità del risultato economico sulla base delle caratteristiche del business e dei fattori di rischio che incidono sui risultati;
Liquidità/Struttura finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> • indicatori regolamentari (LCR e NSFR); • indici di struttura finanziaria (grado di intermediazione, leverage ratio -Basilea 3-)
Rischi	<ul style="list-style-type: none"> • profili di rischio rilevanti (rischio di concentrazione settoriale e per controparti, rischi di mercato, ecc.), profili di rischio che non trovano adeguata rappresentazione nella quantificazione complessiva del capitale (rischio di conflitto di interessi, rischio di partecipazione, ecc.); • profili di rischio per i quali si dispongono di metodologie di misurazione interne.
Peculiarità di Business	<ul style="list-style-type: none"> • indicatori che il management ritiene opportuno inserire per delimitare il perimetro entro il quale deve essere sviluppato il business (diversificazione delle fonti di raccolta, target di clientela, ecc.) • indicatori che recepiscono eventuali limitazioni per le BCC (operatività prevalente soci)

Fig. 3 – Indicatori nel RAF

Fase 2. Calibrazione delle metriche RAF

È la fase *core* della definizione del RAF e consiste nella valorizzazione della *risk capacity*, del *risk appetite* e della *risk tolerance*.

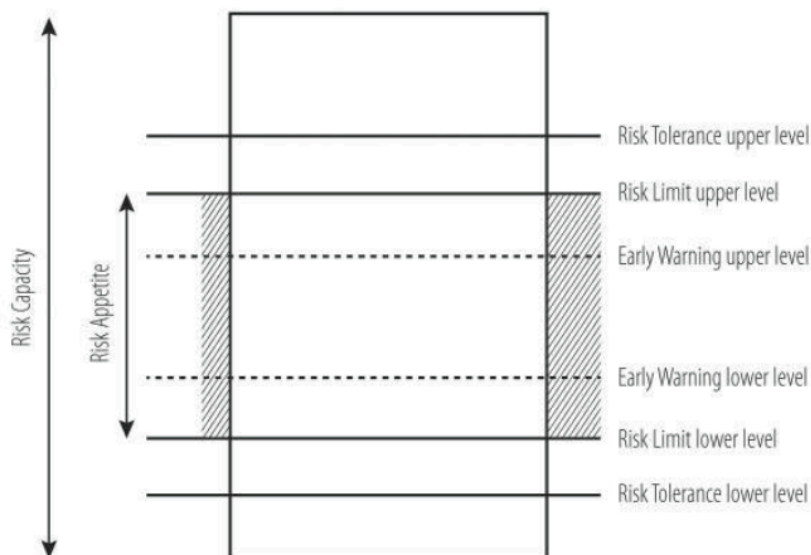


Fig.5 – Prospetto per la calibrazione del RAF – Fonte: Banca e Banchieri

Nello schema sopra raffigura i *key elements* del RAF, seguendo la definizione proposta nei capitoli precedenti.

Sono qui introdotti gli *early warning*, che rappresentano delle soglie “*allarme*” che segnalano l’avvicinamento del risk profile ai limiti di rischio fissati.

Si noti come per le soglie di tolleranza e per i limiti di rischio (e conseguentemente anche per gli early warning) si richieda la fissazione di valori sia superiori che inferiori; questo perché è vero che la banca deve essere attenta nell’evitare una eccessiva assunzione dei rischi, e quindi deve far sì che il suo risk profile sia al di sotto dei limiti di rischio superiori, ma è anche necessario vigilare che esso non si posizioni troppo in basso, nello specifico al di sotto del risk limit inferiore, per non disattendere gli obiettivi di rendimento.

La regione di accettabilità del profilo di rischio effettivo dovrebbe essere sempre compreso tra i due limiti di rischio; l’avvicinamento o il superamento di queste soglie implica l’attivazione di manovre di aggiustamento di varia entità e natura.

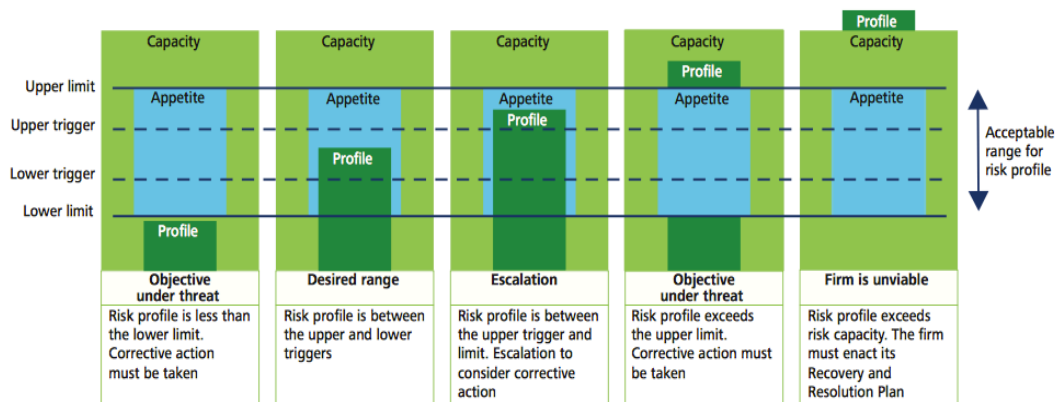


Fig.6 – Esempi di posizionamento del Risk Appetite - Fonte: Deloitte

Intuitivamente, nella calibrazione delle metriche RAF si parte dalla *risk capacity*, si prosegue con il *risk appetite* e contestualmente con la determinazione delle soglie di tolleranza, infine con i limiti di rischio.

Essendo la *risk capacity* il massimo rischio assumibile dalla banca, definisce il perimetro massimo per l’operatività della banca e non dovrebbe mai coincidere con il *risk appetite*, perché nessuno dovrebbe voler operare al suo livello massimo di rischio, poiché vi sarebbe con molta probabilità uno sfornamento dei requisiti regolamentari o dei vincoli degli azionisti.²³

Nella prassi, per la valorizzazione della *risk capacity* le banche adoperano i *Minimum Capital Requirement*, se previsti, imposti dalle autorità di vigilanza; in altri termini, qualora l’autorità di vigilanza per un determinato rischio richieda una soglia minima, la *risk capacity* è fissata in riferimento di questo livello in termini di “capitale”²⁴.

Per gli indicatori di rischio per cui non si prevede un minimo regolamentare, si può calibrare la *risk capacity*, attraverso simulazioni di bilancio.²⁵

In parallelo con la definizione di *risk capacity* fornita in termini di capitale, potremmo calibrare il *risk appetite* come il “capitale interno complessivo target”²⁶;

²³ cfr. AIFIRM- Il RAF nelle banche e Deloitte - Risk appetite frameworks: how to spot the genuine article.

²⁴ Concetto già richiamato a pagina 15. Cfr. Banca d’Italia - Circolare n. 285 del 17/12/2013 – Parte Prima, Titolo III, Capitolo 1, Sezione II, paragrafo 1.

²⁵ Per approfondimenti: AIFIRM- Il RAF nelle banche, pag. 22

ovvero, approssimarlo all'ammontare massimo di capitale che una banca dispone per fronteggiare i rischi assunti a fronte di un determinato rendimento atteso.

Come anticipato nel precedente paragrafo, è fondamentale in questa fase la cooperazione tra CFO, CRO, pianificazione strategica e anche i responsabili delle business units, per verificare che sussista coerenza tra le linee strategiche e il posizionamento obiettivo della banca.

La *risk tolerance*, essendo una misura di variazione, viene definita partendo da analisi di scenario o stress test sul *risk appetite* e viene fissata, sia a livello aggregato che per singolo indicatore, su i livelli che conducono alla manifestazione di rilevanti modifiche delle variabili di mercato e della banca.

Fase 3. Cascading dei limiti di rischio

In questa fase si procede con la declinazione dei limiti di rischio per business units, tipologie di rischio, linee di prodotto e tipologia di clienti. È quindi l'allocazione "a cascata" del risk appetite e, conseguentemente, di capitale.

La responsabilità principale di questo processo è a capo del CRO con supporto delle business units.

Nella prassi, tale allocazione segue prevalentemente un approccio *top-down*, dal risk appetite complessivo a quello specifico, che solo parzialmente si basa su regole matematiche, al momento riscontrabili nelle imprese di maggiore dimensione. Nelle realtà di minori dimensioni i limiti di rischio sono in numero inferiore (sono definiti solo per i principali rischi rilevanti) e ancora calibrati secondo regole logiche di derivazione.²⁷

Fase 4. Monitoraggio e reporting

In questa fase, di cui normalmente è responsabile il CRO, si verifica periodicamente l'aderenza dell'operatività (in termini di risk profile) con il risk appetite target, al fine di apportare tempestivamente degli interventi correttivi, qualora siano riscontrate delle criticità.

²⁶ Libro Bianco sul Pillar II - 2008

²⁷ AIFIRM -

Al fine di garantire l'efficacia di questo processo, è necessario che si siano sviluppati:

- Un sistema di *reporting* di facile comunicazione, improntato sulle stesse metriche utilizzate nella definizione del *risk appetite* e che fornisca anche una valutazione “real time” degli effetti delle eventuali azioni correttive tra cui il management è chiamato a decidere;
- Un sistema di *early warning* efficiente al fine di rilevare anticipatamente il possibile sfioramento dei limiti di rischio.

Fase 5. Attuazione meccanismi di escalation

In accordo con la normativa, la banca deve definire anticipatamente gli interventi gestionali da attivare in caso di superamento delle soglie di tolleranza e, successivamente, dei limiti di rischio.

Attualmente, è ancora diffusa la pratica delle banche di non definire anticipatamente le contromisure, ma di definirle di volta in volta, in relazione alla gravità dello sfioramento delle soglie e alla natura dei rischi che lo riguardano.

Fase 6. Revisione periodica

Il RAF, data la sua natura dinamica, deve essere sottoposto a periodica revisione, solitamente con cadenza annuale, a meno che non si verificano eventi di notevole rilevanza per la banca o per il contesto in cui opera, al fine di garantirne la coerenza tempo per tempo.

1.4. Il quadro regolamentare per le compagnie di assicurazione

Parallelamente a quanto visto nei capitoli precedenti per le banche, cerchiamo di fornire anche per le compagnie di assicurazione il quadro normativo internazionale e domestico di riferimento al RAF.

Anche per il settore assicurativo il punto di partenza è costituito dalla direttiva europea **Solvency II**,²⁸ approvata nel 2009 dal Parlamento Europeo, che, a seguito dell'importante mutamento del contesto macroeconomico e finanziario, discendente dalla recente crisi, ha imposto un inasprimento dei requisiti regolamentari e degli strumenti di controllo per le assicurazioni, proprio come Basilea II ha fatto per le banche.

Tale nuovo regime ha comportato profondi cambiamenti per l'industria assicurativa che diviene un sistema *risk-based*²⁹, che mette al centro la qualità e la quantità di rischio che ogni impresa si assume con le sue decisioni operative e, in linea generale, strategiche.

Con Solvency II si cerca di intervenire in modo attivo su tutta la struttura dell'azienda assicurativa affinché la *risk culture* diventi il motore dell'operatività delle assicurazioni e si accresca la consapevolezza dei rischi assunti anche a livello manageriale, attribuendo nuovi compiti agli organi di amministrazione e va così a rafforzare quanto già stabilito anni prima in Italia dall'Ivass:³⁰

“l'organo amministrativo determina, sulla base delle valutazioni attuali e prospettive dei rischi, la propensione al rischio dell'impresa in coerenza con l'obiettivo di salvaguardia del patrimonio della stessa, fissando in modo coerente i livelli di tolleranza al rischio che rivede almeno una volta l'anno.”

Anche per le assicurazioni le definizioni dei *key elements* del RAF, sono allineate con quanto stabilito dal FSB.³¹

²⁸ Direttiva 2009/138/CED

²⁹ Ivass – *Solvency II: la nuova regolamentazione prudenziale del settore assicurativo: una guida semplificata.*

³⁰ Ivass – Regolamento n.20 del 26/03/2008

³¹ Vedi supra

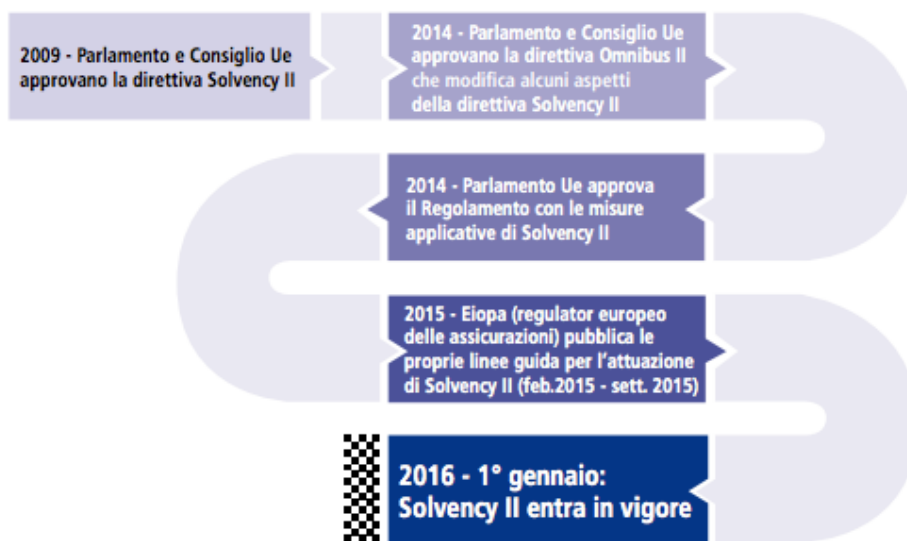


Fig. 7 – Processo attuazione Solvency II

Il processo di attuazione di Solvency II è stato un cammino molto lungo (Fig.7), che ha richiesto la precedente emanazione da parte dell’EIOPA³² di una serie di orientamenti nei confronti delle singole Autorità di Vigilanza, che hanno anticipato gradualmente alcune parti del regime Solvency II, con l’obiettivo di favorire la preparazione di tutte le compagnie di assicurazione.

Tra questi orientamenti rilevano ai ns fini: “*Orientamenti sul sistema di governance*”, che è comprensivo del sistema di gestione dei rischi, e “*Orientamenti sulla valutazione prospettica dei rischi*”. Queste linee guida trovano recepimento nell’ordinamento italiano tramite la pubblicazione da parte dell’Ivass della **Lettera al mercato del 15 Aprile 2014**.³³

Ma come si concilia quanto detto finora con il framework della propensione al rischio? Il punto di riconciliazione con il RAF avviene nell’introduzione dapprima

³² Autorità Europea delle assicurazioni e delle pensioni aziendali e professionali. Istituita nel 2011, con funzione di sorveglianza sul mercato delle polizze in coordinamento con le singole Autorità di Vigilanza.

³³ Intitolata “*Solvency II: applicazione degli Orientamenti EIOPA in materia di sistema di governance, di valutazione prospettica dei rischi, di trasmissione delle informazioni alle Autorità Nazionali competenti e di procedura preliminare dei modelli interni.*”

con Solvency II³⁴ e poi, di conseguenza, con la suddetta Lettera al mercato, del processo di “**Valutazione Prospettica dei Rischi (c.d. FLOAR)**”, secondo cui “*ogni impresa di assicurazione procede alla valutazione interna del rischio e della solvibilità (c.d. ORSA)*”³⁵.”

L’ORSA è lo strumento di rappresentazione del profilo di rischio delle compagnie di assicurazione (e del conseguente fabbisogno di solvibilità) che deve essere condiviso sia con il top management, chiamato a tenerne sistematicamente in considerazione nelle decisioni strategiche, sia con l’Autorità di vigilanza.

Nello specifico l’ORSA contiene la valutazione:

- Del *risk profile* in chiave attuale e prospettica;
- Del fabbisogno complessivo di solvibilità in termini quantitativi e qualitativi;
- Del grado di collegamento tra risk profile e fabbisogno complessivo di solvibilità;
- Dei singoli fattori di rischio (misurati anche tramite stress test e analisi di scenario).

Quindi questa valutazione interna delle compagnie deve misurare il fabbisogno di solvibilità globale (che in termini RAF potremmo definire Risk Capacity), tenuto conto dei singoli rischi specifici, dei limiti di tolleranza al rischio approvati dal cda e della strategia operativa dell’impresa³⁶ (da cui deriva il concetto di risk appetite target).

La ratio sottostante, parallelamente a quanto già visto per le banche, rimane la stessa: avvicinare sempre più i requisiti patrimoniali di solvibilità (SCR) all’effettiva rischiosità dei business della compagnia. Infatti, come stabilito dal NAIC³⁷ nella Guida sull’ORSA, l’obiettivo di tale processo “è quello di fornire una determinazione complessiva delle esigenze del capitale di rischio per l’assicuratore,

³⁴ Art. 45 e 246

³⁵ Own Risk and Solvency Assessment” – potremmo definirlo come il corrispondente del processo ICAAP per le banche.

³⁶ *Crofi – Il processo di definizione gestione del Risk Appetite nelle Assicurazioni italiane* - 2013

³⁷ NAIC: NAIC OWN RISK AND SOLVENCY ASSESSMENT (ORSA) GUIDANCE MANUAL - 2014

sulla base della natura, della scala e della complessità del rischio all'interno del gruppo e del suo risk appetite e di confrontare tale capitale di rischio con il capitale disponibile per valutare l'adeguatezza patrimoniale.”

Tale valutazione quindi non dovrebbe essere percepita come un mero calcolo dell'ammontare minimo del capitale richiesto dalla normativa, ma si dovrebbe riconoscere che questo è il capitale necessario all'interno dell'azienda per raggiungere i propri obiettivi di business. In quest'ottica l'ORSA passa sostanzialmente da strumento di vigilanza a strumento di management. Ecco perché la normativa chiede alle compagnie di ripensare l'intera *governance* dei rischi, che non deve riguardare solo il CRO, ma, se è vero che per la definizione del risk appetite si deve tener conto degli obiettivi strategici (e viceversa), necessita del coinvolgimento diretto anche del top management e del cda.

Nello specifico, per l'individuazione dei compiti dei singoli organi, trova attuazione quanto detto precedentemente per le banche.³⁸

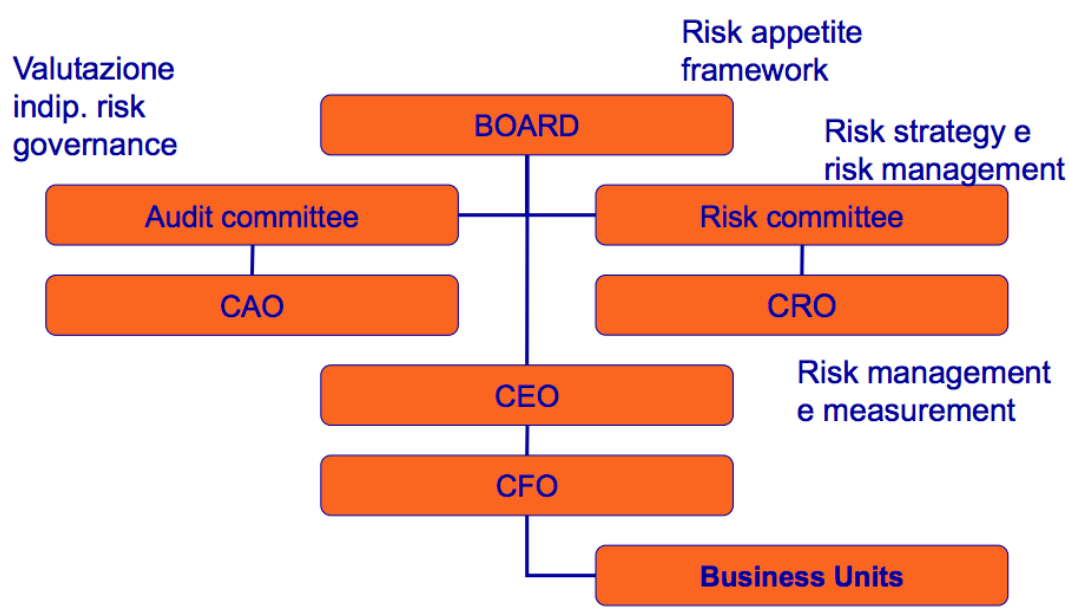


Fig.7 – Ruoli degli organi aziendale

³⁸ Vedi Parte I, cap.1.

1.5. Esempio di implementazione operativa del RAF nelle assicurazioni (da rivedere)

Volendo fornire anche per le compagnie di assicurazione un modello di implementazione del RAF, possiamo avvalerci delle medesime fasi proposte per le banche, facendo attenzione però ad alcune peculiarità tipiche del comparto assicurativo; ovvero:

- **Ciclo invertito del business:** a differenza di quanto accade negli altri settori merceologici, per le assicurazioni il cash-in (raccolta premi) precede il cash-out (pagamento dei sinistri)

Maggiore incertezza sui cash-flow futuri, dovuta anche a fattori esogeni alla Compagnia (come la variazione del timing, della frequenza e della severità dei sinistri).

Questi elementi incidono notevolmente nella misurazione del rischio, perché potrebbero spingere l'azienda ad assumere comportamenti scorretti, ovvero sottostimare consapevolmente o inconsapevolmente i cash flow in uscita, allo scopo di ridurre l'ammontare delle riserve tecniche da accantonare.

Sinteticamente rivediamo i passaggi della definizione del RAF (già visti per le banche) relazionandoli con il processo ORSA.

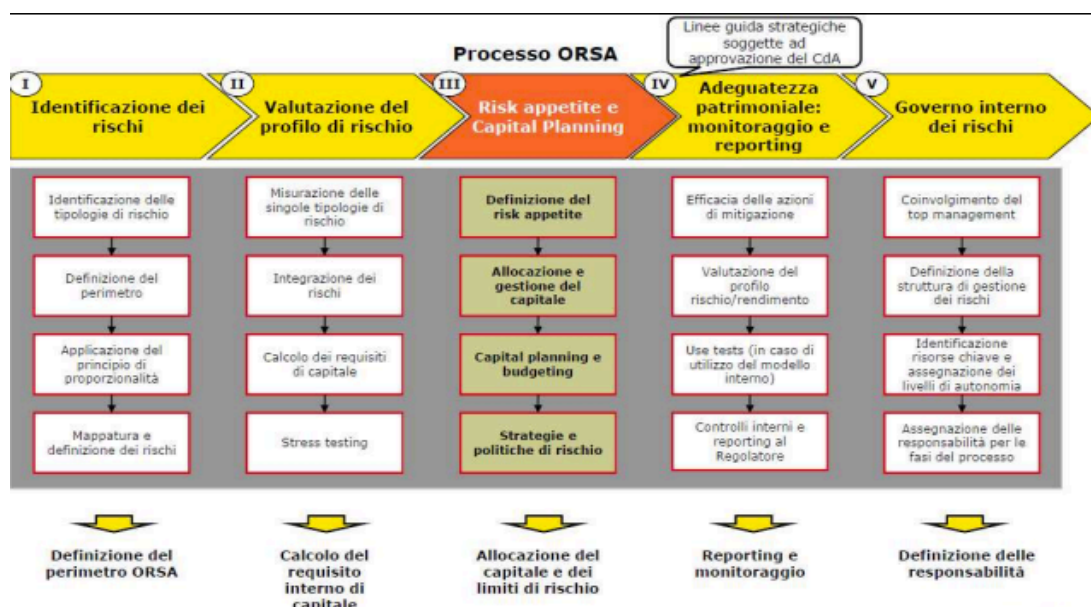


Fig. 7 – Definizione del RAF e del Processo ORSA Fonte: CROFI

La figura 7 mostra chiaramente le interrelazioni e le sinergie esistenti tra il processo di definizione del RAF e il processo ORSA, nel momento in cui la definizione del *risk appetite* rappresenta la fase *core* del processo di autovalutazione della solvibilità; ne deriva che non è possibile ottenere un'efficiente implementazione del processo ORSA, se non si è preventivamente definito un *risk appetite* oculato.

La fase preliminare prevede una adeguata mappatura e misurazione dei rischi rilevanti; successivamente si stimano, per ciascuna categoria di rischio, i requisiti interni di capitale, che formeranno il requisito interno di capitale complessivo, anche qui con l'utilizzo dei diversi *key performance indicators* quantitativi e qualitativi.

In seguito, si procede, in coerenza con il processo ORSA, alla determinazione del *risk appetite*, che potrà assumere vari livelli di complessità e granularità in ottemperanza del principio di proporzionalità.

Le compagnie di minore dimensione tendono a definire il *risk appetite* richiamando i livelli di adeguatezza regolamentare, ovviamente questo approccio non rispecchia il desiderata normativo, che prevede che il RAF e l'ORSA sia utilizzati come strumenti di supporto effettivo agli organi di governo, pianificazione e controllo.

Oltre alla calibrazione del *risk appetite*, si definiscono la *risk capacity* e le soglie di tolleranza.

Nella fase successiva avviene la declinazione dei limiti operativi, in cui si ricorda il ruolo chiave delle business units nello stimare con la funzione di risk management i limiti di allocazione del capitale corrispondente (*logica bottom up*).

Per le fasi successive di monitoraggio, reporting, introduzione dei sistemi di escalation si faccia riferimento a quanto definito per le banche.

2. Parte II: la risk disclosure

In questa II fase, ci occupiamo di analizzare il livello di *disclosure* delle banche e delle compagnie assicurative sul tema della gestione e assunzione dei rischi.

Riguardo le prime, gli obblighi di informativa al pubblico sono riconducibili a quanto previsto nel III Pilastro di **Basilea 3**, che si occupa, tra le altre cose, di introdurre maggiore trasparenza e maggiori informazioni sulla composizione del capitale regolamentare e sulle modalità con cui sono calcolati i requisiti minimi regolamentari. In Italia, tale obbligo informativo era stato introdotto con la **Circolare n. 263 di Banca d'Italia del 27 dicembre 2006** e successivi aggiornamenti, in attuazione dei dettami di Basilea II, che prevedono per gli intermediari l'obbligo di pubblicazione d'informazioni riguardanti la propria adeguatezza patrimoniale, l'esposizione ai rischi e le caratteristiche generali dei sistemi preposti all'identificazione, alla misurazione e alla gestione di tali rischi (c.d. Pillar 3).

Parallelamente, anche per le compagnie assicurative, gli obblighi informativi nei confronti del mercato derivano da **Solvency II**, che, nello specifico, chiama le compagnie a rendere pubbliche le informazioni concernenti i rischi assunti e il patrimonio disponibile, l'adeguatezza di quest'ultimo rispetto ai primi, e le metodologie e processi di gestione dei rischi adottate.

I Pillar III in entrambi i casi si pongono l'obiettivo di armonizzare gli obblighi informativi a carico di banche e assicurazioni nei confronti degli investitori e dei consumatori, per favorire la "disciplina del mercato", ovvero la capacità del mercato di valutare in autonomia la solvibilità delle stesse.

Anche in questo caso, è riconosciuto un elevato grado di autonomia nelle formulazioni di questi documenti, seppure sia previsto un elenco di elementi obbligatori, che sono:

- Descrizione dei risultati dell'impresa;
- Descrizione del sistema di governance;
- Per ogni categoria di rischio, descrizione dell'esposizione al rischio, delle concentrazioni e della sensibilità al rischio;
- Descrizione delle attività e passività e dei metodi utilizzati per il loro calcolo;

- Descrizione della gestione del capitale, con l'indicazione dell'importo e della struttura dei fondi propri, dei requisiti patrimoniali minimi.

2.1. Il gruppo Unicredit

Nella prima parte dell'informativa di Unicredit, molto spazio è dedicato all'illustrazione dell'organizzazione del *Risk Management* e dei relativi compiti. Dal punto di vista organizzativo, rileva come l'azienda abbia deciso di istituire specifici Comitati che sono responsabili in materia di rischio:

- Il “**Group Risk & Internal Control Committee**”: (che sinteticamente chiameremo ICRC) che si occupa del controllo e del coordinamento della gestione dei rischi a livello di gruppo, con specifiche mansioni di definizione dei limiti operativi, delle metodologie da adottare nella misurazione, gestione e controllo dei rischi, nonché del relativo processo di quantificazione del capitale interno complessivo;
- I “**Group Portfolio Risks Committees**”: addetti alla gestione dei rischi di portafoglio;
- I “**Group Transactional Committees**”: dedicati alla valutazione delle singole controparti o di transazioni che impattano sul profilo di rischio complessivo della banca.

Riguardo al ns ambito di studio, rileva il compito attribuito al Risk Management, di supporto per l'Amministratore Delegato nella definizione di una proposta di *risk appetite* per il gruppo, che sarà sottoposto per l'approvazione al *board*, in ottemperanza a quanto previsto dal FSB e dalla normativa,³⁹ determinando l'avvio del processo di budgeting.

Per quello che concerne le funzioni del consiglio di Amministrazione, esso formalizza, in accordo con l'ICRC, gli obiettivi di rischio e le soglie di tolleranza, ed è responsabile della revisione periodica degli stessi, al fine di garantirne l'efficacia nel tempo.

³⁹ si veda sopra, capitolo 1

Al fine di rafforzare la comprensione dei rischi e dei loro effetti sul conto economico e stato patrimoniale dell'istituto, il CdA di Unicredit si è impegnato, come suggerito dalle previsioni normative, nella coltivazione della *risk culture* in tutto il Gruppo, identificando in essa il principale strumento per una gestione del rischio efficace.

Operativamente in Unicredit, sono stati erogati numerosi corsi di formazione destinati ai dipendenti sulle tematiche della gestione del rischio.

Il Risk Appetite nel Gruppo Unicredit viene definito attraverso l'utilizzo di 4 dimensioni, a cui corrispondono diverse metriche:

1. **Posizionamento obiettivo esterno:** individuare gli obiettivi complessivi ed i conseguenti limiti, tenendo in considerazione le aspettative dei principali stakeholders;
2. **Requisiti regolamentari:** assicurarne il soddisfacimento in condizioni di normale operatività e di stress;
3. **Combinazione rischio/rendimento:** al fine di assicurare la sostenibilità della crescita aziendale
4. **Monitoraggio rischi:** definire obiettivi e vincoli sulle singole tipologie di rischio.

	OBIETTIVO	DESCRIZIONE	TIPO DI METRICA
1	Posizionamento esterno	Fornire obiettivi e limiti generici/totali/ complessivi per rispondere ad aspettative dei principali stakeholder (azionisti, agenzie di rating)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ target rating ▪ business mix
2	Requisiti regolamentari	Assicurare il soddisfacimento dei requisiti regolamentari sia in condizioni normali sia in condizioni di stress	<ul style="list-style-type: none"> ▪ metriche del I Pilastro ▪ metriche del II Pilastro ▪ metriche di Basilea III
3	Profittabilità e rischio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articolare il trade-off rischio-rendimento ▪ Assicurare la stabilità e la sostenibilità di crescita e utili 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ solidità dello stato patrimoniale e del c/ economico
4	Controllo su specifiche tipologie di rischio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definire obiettivi / vincoli su specifiche tipologie di rischio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rischio di credito ▪ rischio di mercato ▪ rischio operativo ▪ rischio di liquidità

Fig. Calibrazione Risk Appetite Unicredit. Fonte: sito Unicredit

Nell'ambito di ciascuna dimensione, ci si avvale di differenti metriche attraverso uno o più parametri.

I singoli parametri che vanno a costituire il *risk appetite* di gruppo, vengono definiti dal CRO con il contributo della funzione *Planning, Financial, Shareholding and Investor relations* e delle business units, quindi, potremmo dire, in generale accordo con le prescrizioni normative.

Tali parametri sono definiti in:

- Valori *target*: “l'ammontare di rischio che il Gruppo intende assumere in condizioni di normale operatività in coerenza con le *ambition* di Gruppo⁴⁰”;
- Valori *trigger*: le soglie di attenzione, che attivano le procedure di *escalation*; “la massima deviazione accettabile dai target”;
- Valori *limit*, le soglie da non superare per non violare i vincoli regolamentari e non; “il massimo livello di assunzione di rischio accettabile”

Si noti come, sebbene la banca utilizzi una terminologia differente da quella proposta dal FSB, vi sia comunque una totale coerenza normativa, in quanto, potremmo definire i valori *target* con i valori dei parametri espressivi della *risk appetite* e i valori *trigger* come le soglie di tolleranza al rischio.

Il RAF in Unicredit è rivisto annualmente, assieme al processo di pianificazione e di budgeting.

Come è facile aspettarsi, nel Pillar III, non abbiamo una chiara declinazione degli elementi del RAF, specialmente del *risk appetite*, al fine di non svelare completamente la strategia dell'azienda ai *competitors*, ma possiamo dedurre alcuni aspetti analizzando le informazioni che obbligatoriamente devono essere contenute in queste Informativa al pubblico.

Se abbiamo definito la *risk capacity* come il massimo livello di rischio che una banca può assumere dato il livello corrente di risorse, senza violare i vincoli normativi di capitale e liquidità, allora le misure a cui dobbiamo fare riferimento sono senz'altro:

⁴⁰ Cfr. Informativa al pubblico 2016 Unicredit – pag. 15

- **Cet1 ratio**
- **Tier 1 Capital ratio**
- **Total Capital ratio**

Che indicano il grado di solidità e solvibilità della banca e quindi la capacità di fronteggiare i rischi e devono necessariamente assumere valori regolamentari minimi.⁴¹

Al 31 dicembre 2016 i requisiti minimi di capitale applicabili al gruppo UniCredit sono pari ai seguenti ratio patrimoniali (inclusivi della riserva di conservazione del capitale pari al 2,5% di CET1):

- CET1 ratio⁴²: **7%**;
- Tier 1 Capital ratio: **8,5%**;
- Total Capital ratio: **10,5%**.

A seguito degli esiti del Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) condotto dalla Banca Centrale Europea (BCE) a partire dall'1 gennaio 2016, UniCredit deve rispettare un requisito patrimoniale su base consolidata pari al **9,75%** di CET1.

Si riporta di seguito una tabella riassuntiva dei coefficienti di solvibilità, che si basa sui dati relativi al 31/12/2016:

Capitale primario di classe 1 (CET1)	31.537.202
Tier 1 capital (T1= CET1+AT1)	35.004.850
Capitale di classe 2 (T2)	10.144.917
Capitale totale (TC= T1+T2)	45.149.767
Totale delle attività ponderate per il rischio (RWA)	387.135.931

⁴¹ Discendenti dal quadro regolamentare "Basilea 3", trasposto nel Regolamento n.575/2013/UE relativo ai requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento (Capital Requirements Regulation - "CRR") e nella Direttiva 2013/36/UE sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento (Capital Requirements Directive 4 - "CRD 4"), secondo il recepimento nella normativa regolamentare Italiana.

⁴² Misura il capitale primario di una banca in rapporto al totale delle sue attività ponderate. Viene utilizzato per valutare la solidità finanziaria di una banca.

COEFFICIENTI DI SOLVIBILITA'	Effettivi	Minimi
CET1 ratio	8,1%	7,0%
Tier1 ratio	9,0%	8,5%
Total capital ratio	11,7%	10,5%

Dai risultati sintetizzati nella tabella precedente si evince come il gruppo si orientato a dotarsi di un capitale complessivo superiore rispetto a quanto richiesto dalla normativa; infatti, tra i recenti obiettivi della banca vi è quello di perseguire in tempi brevi il rafforzamento e l'ottimizzazione del capitale proprio, portando il CET1 ad valore superiore al 10,8% entro il 2016 e maggiore del 12,5% entro il 2019.⁴³

Nell'ottica di creazione di valore, e quindi di generazione di redditi superiori a quelli necessari per remunerare il rischio, l'allocazione di questo capitale alle diverse linee di attività e business unit, avviene in funzione degli specifici profili di rischio .

Nella fase di allocazione e budgeting quindi, il gruppo fa riferimento sia al concetto di **capitale di rischio o impiegato**, che è la consistenza patrimoniale conferita dagli azionisti (capitale impiegato), che deve essere remunerata almeno pari alle aspettative (costo dell'equity); sia al **capitale a rischio**, che è la quota parte dei mezzi propri che fronteggia (a preventivo – capitale allocato) o ha fronteggiato (a consuntivo – capitale assorbito) i rischi assunti per perseguire gli obiettivi di creazione di valore.

Il capitale a rischio, che possiamo definire come misura della *risk capacity*, è misurato seguendo da una parte le tecniche di *risk management*, per cui il capitale a rischio è definito come **capitale economico**, dall'altra la normativa di vigilanza, per cui il capitale a rischio è definito come **capitale regolamentare**. Il capitale economico ed il capitale regolamentare differiscono tra loro per il perimetro dei rischi a cui si riferiscono; il primo discende dall'effettiva misurazione dell'esposizione assunta, per cui alloco capitale tenendo in considerazione il profilo di rischio, il secondo da schemi definiti nella normativa di vigilanza. Il capitale economico è fissato ad un livello tale da coprire con un elevato livello di probabilità

⁴³ Si veda la presentazione del piano strategico triennale 2016-2019 (*Transform 2019*).

gli eventi avversi, mentre il capitale regolamentare è quantificato in base ad un CET1 ratio target.

Proseguendo con l'analisi dell'informativa al pubblico, si declinano i singoli rischi a cui la banca è sottoposta, specificando per ciascuno:

- Gli organi competenti nella gestione del rischio e le relative funzioni;
- Le metodologie di misurazione adoperate;
- Le strategie di gestione e le tecniche di mitigazione del rischio;
- Il valore delle esposizioni e dei requisiti regolamentari (se previsti).

Nello specifico il rischio di credito, viene misurato sia a livello di singola controparte che di portafoglio.

I parametri di misurazione a livello di portafoglio sono 3:

1. **Expected Loss (EL)**: valore della perdita media a livello di portafoglio, dovuta alla potenziale inadempienza degli obbligati.
2. **Credit Value at Risk (Credit Var)**: è la soglia di perdita superata solo per un dato valore di probabilità, da cui si ricava il capitale economico ($\text{Var} - \text{EL}$) necessario per fronteggiare tale rischio ed è l'input per la determinazione del capitale interno complessivo;
3. **Expected Shortfall**: valore atteso delle perdite che eccedono la soglia di VaR;

e vengono calcolati sull'orizzonte temporale di 12 mesi.

Questi parametri, in modo particolare il Var, sono fondamentali perché costituiscono la base per il calcolo delle misure di performance risk-adjusted e del conseguente processo di allocazione del capitale (affido maggior capitale alle BU/linee di business che remunerano maggiormente il capitale, a un dato livello di rischio).

Unicredit quindi utilizza per la predisposizione delle strategie creditizie (che contribuiscono alla definizione di budget in coerenza con il risk appetite definito) e per l'analisi dei limiti creditizi e di concentrazione, il concetto di capitale economico.

I limiti creditizi e di concentrazione, declinati per diversi segmenti di clientela, settori industriali, Paesi etc., sono oggetto di periodico monitoraggio e revisione, al

fine di garantire alla banca di poter reagire tempestivamente ad un eventuale deterioramento del portafoglio creditizio adottando le opportune azioni correttive.

Il rischio di mercato, che ricomprende il rischio tasso di interesse, rischio di cambio, rischio di prezzo e di credit spread, viene monitorato e gestito mediante due insiemi di misure:

• **Misure complessive di Rischio di Mercato:**

- ✓ *Value at Risk (VaR)*, che rappresenta la perdita potenziale del valore di un portafoglio in un determinato periodo per un determinato intervallo di confidenza;
- ✓ *Stressed VaR (SVaR)*, che rappresenta il VaR potenziale di un portafoglio soggetto ad un periodo di dodici mesi di significativo stress finanziario;
- ✓ *Incremental Risk Charge (IRC)*, che rappresenta il capitale regolamentare mirato a coprire le perdite creditizie (rischi di default e migrazione) che possono verificarsi in un portafoglio in un determinato periodo e per un determinato intervallo di confidenza;
- ✓ *Loss Warning Level (LWL)*, che è definito come la P&L economica cumulata su un periodo di 60 giorni (calendario) di un'unità di rischio;
- ✓ *Stress Test Warning Level (STWL)*, che rappresenta la perdita potenziale del valore di un portafoglio calcolata sulla base di uno scenario di stress.

• **Misure Granulari di Rischio di Mercato:**

- ✓ *Sensitivities*, che rappresentano la variazione nel valore di mercato di uno strumento finanziario a causa dei movimenti dei fattori di rischio di mercato rilevanti.

Sulla base di queste misure, sono definiti due insiemi di limiti:

- **Limiti Complessivi di Rischio di Mercato:** che hanno lo scopo di definire un limite all'assorbimento di capitale economico ed alla perdita economica accettata per le attività di negoziazione; questi limiti devono essere consistenti con il budget di ricavi assegnato e la risk taking capacity assunta;

- **Limiti Granulari di Rischio di Mercato:** che agiscono in parallelo ai limiti complessivi ed operano in maniera consolidata in tutte le Entità al fine di controllare più efficacemente i diversi tipi di rischio, portafogli e prodotti. I livelli fissati per tali limiti mirano a contenere l'eccessiva concentrazione del rischio verso singoli risk factor o verso quei risk factor che non sono sufficientemente rappresentati dal VaR.

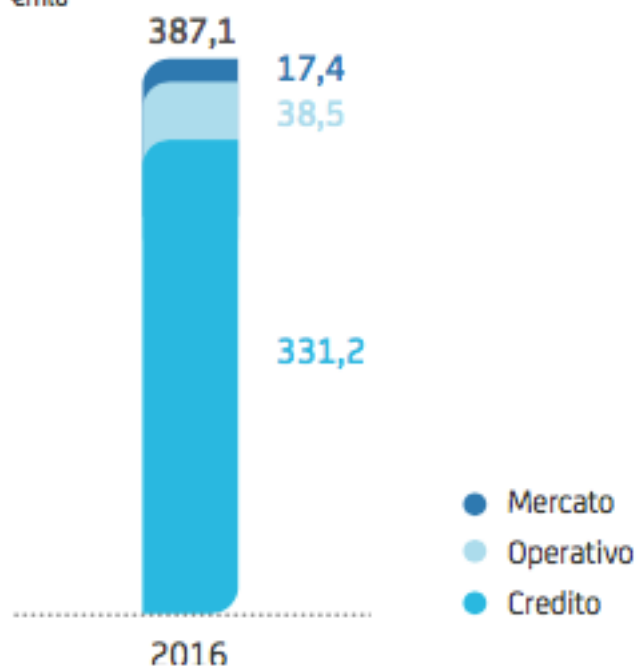
Tra i requisiti regolamentari, rientra anche la valutazione del profilo di liquidità attraverso **LCR** (coefficiente di coperta delle liquidità), avente come obiettivo la costituzione e il mantenimento di un buffer di liquidità che consenta la sopravvivenza della banca per un periodo temporale di 30 giorni in caso di grave stress, e l'**NSFR** (coefficiente di liquidità strutturale), al fine di garantire che attività e passività presentino una struttura per scadenze sostenibile.

Coefficiente di copertura della liquidità ("LCR")

Descrizione	31.12.2016
Riserva di liquidità (€ migliaia)	132.593.344
Coefficiente di copertura della liquidità (%)	132%

RWA per tipologia di rischio

€mlrd



2.2. Il gruppo Intesa San Paolo

Parte III

In quest'ultima parte si vuole fornire un confronto tra l'informativa fornita da banche e assicurazioni e le previsioni normative che le disciplinano, al fine di individuare ed analizzare le eventuali opportunità di miglioramento della *disclosure* in considerazione anche degli interessi dei diversi stakeholders.

3. Bibliografia

Bertagna, Giuseppe (a cura di), *Scienze della persona: perché*, Rubbettino, 2006.

Ceruti, Mauro, *Il vincolo e la possibilità*, Milano, Feltrinelli, 1986.

De Fiori, Alessandra, Marcella Jacono Quarantino, Marco Lazzari, "L'uso degli strumenti di comunicazione telematica fra gli adolescenti", in Lazzari, M., M. Jacono Quarantino (a cura di), *Adolescenti tra piazze reali e piazze virtuali*, Bergamo University Press, 2010.

Lazzari, Marco, "An experiment on the weakness of reputation algorithms used in professional social networks: the case of Naymz", *Proceedings of the IADIS International Conference e-Society 2010*, Porto, Portugal, March 18 - 21 , 2010.

Lazzari, Marco, "Creative use of podcasting in higher education and its effect on competitive agency", *Computers & Education*, **52**(1), 2009.

Lazzari, Marco, "Podcasting in the classroom: involving students in creating podcasted lessons", *Proceedings of the Conference HCI Educators 2007 - Creativity3: Experiencing to educate and design (HCIED 2007)*, Aveiro, Portugal, March 29-30, 2007.

Lazzari, Marco, Alessandra Bianchi, Mauro Cadei, Cristiano Chesi, Sonia Maffei, *Informatica umanistica*, McGraw-Hill, 2010.

Lazzari, Marco, Alberto Betella, "Towards guidelines on educational podcasting quality: problems arising from a real world experience", *Proceedings of the 12th International Conference on Human-Computer Interaction (HCI 2007)*, Beijing, P.R. China, July 22-27, 2007.

Lazzari, Marco, Marco Chiodi, "Experimenting with an organic metaphor and hypervisual links for the interface of a video collection", *Proceedings of the 27th ACM conference on Human factors in computing systems (CHI 2009)*, Boston, MA, April 4-9, 2009.

Lazzari, Marco, Marcella Jacono Quarantino (a cura di), *Adolescenti tra piazze reali e piazze virtuali*, Bergamo University Press, 2010.

Lazzari, Marco, Paolo Salvaneschi, "Embedding a geographic information system in a support decision system for landslide hazard monitoring", *International Journal of Natural Hazards*, **20**(1), 1999.

Salvaneschi, Paolo, Mauro Cadei, Marco Lazzari, "A casual modelling framework for the simulation and explanation of the behaviour of structures", *Artificial Intelligence in Engineering*, **11**(3), 1997.

Salvaneschi, Paolo, Mauro Cadei, Marco Lazzari, "Applying AI to structural safety monitoring and evaluation", *IEEE EXPERT*, **11**(4), 1996.

Salvaneschi, Paolo, Marco Lazzari, "Integrating databases, data communication and artificial intelligence for applications in systems monitoring and safety problems", in Leondes, C.T. (a cura di), *Database and data communication network systems Academic Press*, San Diego, CA, USA, 2002.