

**SCUOLA DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA**

*DIPARTIMENTO CIEG*

**CORSO DI LAUREA**  
*in Ingegneria Gestionale LM*

**TESI DI LAUREA**

in

Finanza Aziendale e di Progetto

**Risk Appetite e Risk Tolerance: strumenti di supporto  
agli istituti di credito per l'assunzione dei rischi in tempi di crisi**

CANDIDATO  
Giorgio Mincioni

RELATORE:  
Chiar.mo Prof.  
Antonio Arfè

Anno Accademico 2012/2013

Sessione II



*“Ora non è il momento di pensare a quello che non hai.  
Pensa a quello che puoi fare con quello che hai.”  
E. Hemingway*



---

## *Abstract*

Negli ultimi anni l'attenzione di legislatori e degli Organi di Vigilanza, in base alle riforme regolamentari attivate in risposta alla crisi economica, si sono focalizzate sulle pratiche di risk management delle Banche, sottolineando l'importanza dei sistemi di controllo e gestione dei rischi.

Il presente lavoro nasce con l'intento di analizzare e valutare le caratteristiche salienti del processo di assunzione e gestione dei rischi nel sistema economico finanziario attuale. Numerosi e autorevoli esperti, come gli operatori del Financial Stability Board<sup>1</sup>, Institute of International Finance e Senior Supervisory Group, si sono espressi sulle cause della crisi finanziaria ed hanno sollevato dubbi circa la qualità delle azioni intraprese da alcuni manager, sulle loro politiche gestionali e sulla comprensione delle reali condizioni in cui versavano le loro Banche (in termini di esposizione ai rischi, report da aggregazione dati su performance aziendali e qualità dei dati aggregati)<sup>2</sup>, si è ritenuto giusto dal punto di vista teorico approfondire in particolare i temi del Risk Appetite e Risk Tolerance, novità introdotte nelle diverse direttive e normative in risposta alle citate ed ambigue politiche di gestione ed assunzione rischi.

I concetti, qui introdotti, di appetito e tolleranza al rischio conducono ad una ampia sfera di riferimento che guarda alla necessità di fissare degli obiettivi di rischio e loro limiti per poter meglio controllare e valutare la stabilità economica/finanziaria e stimare gli effetti di condizioni peggiorative (reali o soltanto teoriche, come gli stress test) sulla solvibilità e profittabilità delle Banche nazionali ed internazionali.

Inoltre, ad integrazione di quanto precedentemente esposto sarà illustrata una survey sulla disclosure delle principali Banche europee in relazione alle informazioni sul Risk Appetite e sul Risk Tolerance.

---

<sup>1</sup> FSB: Thematic review on risk governance. Peer review report. Febbraio 2013

<sup>2</sup> SSG: Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008. Ottobre 2009



## Sommario

Abstract .....	5
Introduzione.....	9
Capitolo 1: Il Contesto normativo e la sua evoluzione .....	12
1.1 Il contesto normativo .....	12
1.2 Da Basilea 3 alla CRD4 .....	12
1.3 La Banca D'Italia .....	18
1.3.1 Concetti Chiave .....	21
Capitolo 2: Risk Appetite e Risk Tolerance .....	24
2.1 Risk Appetite.....	24
2.2 Le Categorie di rischio coperte dal Risk Appetite .....	29
2.3 Costruire il Risk Appetite: la pratica secondo IIF e ABI .....	36
2.3.1 Zero Tolerance .....	44
2.4 Risk Tolerance.....	45
Capitolo 3: Le principali banche europee: una survey sulla disclosure relativa al Risk Appetite .....	50
3.1 Pillar3.....	50
3.2 Focus dei big player europei .....	52
3.2.1 Francia .....	53
3.2.1.1 Bnp Paribas .....	54
3.2.1.2 Crédit Agricole .....	57
3.2.2 Italia.....	60

3.2.2.1 Intesa SanPaolo .....	61
3.2.2.2 Unicredit .....	63
3.2.3 Spagna .....	69
3.2.3.1 BBVA .....	70
3.2.3.2 Santander.....	74
3.3 Il livello di disclosure italiano: un confronto .....	78
Conclusioni.....	83
Allegati .....	85
Bibliografia .....	86
Sitografia .....	88

---

## *Introduzione*

Il biennio 2007-2008 ha determinato un punto di svolta nel sistema economico finanziario internazionale, dando il via ad una crisi economica imponente e duratura senza eguali nella storia. In questo contesto, i cui effetti si protraggono a tutt'oggi, gli organi di vigilanza, le financial institutions ed i legislatori, hanno ritenuto fondamentale ripensare le normative e le tecniche di gestione del rischio, anche in virtù delle conseguenze delle deregolamentazioni, dell'uso eccessivo e non prudente di alcuni strumenti finanziari derivati (vedi ABS, CDO ed altri derivati in generale), e l'incapacità dei big player del settore di prevedere correttamente gli eventi in divenire, la loro magnitudo, i rischi addizionali legati a liquidità, capitale e operazioni di funding, nonché le misure da intraprendere per la loro gestione, misura, aggregazione e protezione.

“Molte aziende stanno rivalutando come si misurano le loro future esigenze di finanziamento. Prima della crisi, la maggior parte delle aziende ha fatto affidamento su una metrica di "mesi di [contrattuale] copertura", che non rifletteva adeguatamente le esigenze contrattuali e comportamentali innescati in un contesto di mercato stressante.”<sup>3</sup> È ovvio che nessun business può vivere né crescere senza intraprendere rischi, ma è necessario valutare attentamente, identificare e quantificare i rischi collegati.

***“When the music stops, in terms of liquidity, things will be complicated. But as long as the music is playing, you’ve got to get up and dance. We’re still dancing.”***

***Charles “Chuck” Prince, ex CEO CITIGROUP, Financial Times July 10 2007.***

Iniziate nel comparto dei mutui *sub-prime* statunitensi, le turbolenze hanno investito, con magnitudine crescente, quello più ampio della finanza strutturata, arrivando a intaccare gli equilibri di liquidità e la stabilità stessa di molti tra i maggiori intermediari bancari dei principali Paesi, per i quali gli Stati sono dovuti spesso intervenire nel salvataggio. La congiuntura si è poi abbattuta sull'economia reale e sui deficit pubblici, nell'area Euro è stata enfatizzata maggiormente dalle dimensioni del debito pubblico e dalla debolezza dell'economia di diversi Paesi, incrementando i dubbi sulla solvibilità dei loro debiti sovrani e sulla stabilità delle

---

<sup>3</sup> SSG: Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008. Ottobre 2009

diverse Banche nazionali, che detenevano e detengono tuttora nei loro portafogli ingenti titoli pubblici.

Le Autorità Monetarie hanno intrapreso azioni correttive a sostegno delle Banche, con azioni “non convenzionali” per la tenuta del sistema finanziario internazionale e per garantirne la liquidità necessaria, avviando nel frattempo procedure di riforma della normativa, a correzione delle lacune del quadro regolamentare evidenziate dalla crisi economica, tra queste vi è Basilea III, che sebbene non sia ancora operativo, rappresenta un tassello importante e di rilievo.

La crisi economica ha messo in luce, oltre ad alcuni limiti della regolamentazione, anche le lacune comportamentali del comparto bancario riguardo alla **politica di assunzione e gestione del rischio**. I principi di una sana e prudente gestione richiedono che il comparto bancario **conosca e gestisca efficacemente tutti i rischi** assunti, in modo da porre in essere, qualora fossero necessarie, azioni correttive.

Per questo motivo, si è enfatizzato il ruolo fondamentale di un adeguato **sistema di gestione del rischio e di controlli interni**.

Il comparto bancario è interamente chiamato dagli Organi di Vigilanza a rivedere i propri modelli di gestione del rischio, verificandone l’effettiva rispondenza alle norme ed alle direttive (Basilea III, CRD4/CRR, aggiornamenti della Banca D’Italia) e alle difficili condizioni del sistema economico europeo, adottando correttivi laddove necessari. In coerenza con i principi di sana e prudente gestione gli Organi di Vigilanza ed i comitati hanno introdotto stringenti normative e novità sulla governance del rischio. Spetta al consiglio di gestione la responsabilità di definire gli obiettivi di rischio (**Risk Appetite**), monitorarne il raggiungimento, decidere sulla base dei target fissati.

Il CRO, Chief Risk Officer, cioè un *senior manager* responsabile del coordinamento delle unità deputate alla gestione e al controllo dei rischi, deve essere dotato di rango organizzativo e indipendenza, deve poter valutare ex-ante gli effetti sulla rischiosità delle scelte aziendali, poter interagire regolarmente con il *board* ed avere un rapporto di parità dialettica sia con gli altri *senior manager* – in particolare, con il direttore finanziario (CFO) – sia con i responsabili commerciali. Il CRO deve avere una visione integrata della rischiosità a livello aziendale e di gruppo: questo significa, in concreto, che deve essere responsabile della valutazione di tutti i rischi effettivamente rilevanti (di credito, di mercato, di

*funding* e liquidità, operativi, legali e di *compliance*, reputazionali)<sup>4</sup>, definendone **propensione al rischio e limiti di tolleranza**.

Le attività di valutazione, monitoraggio e reporting del Risk Appetite hanno una dimensione consuntiva e una prospettica. La funzione di risk management deve mantenere una continua **dialettica / interazione critica con le Business Lines**, con particolare riferimento alla dimensione prospettica ex-ante. Quella che la Vigilanza intende costruire e implementare è una visione aggregata e integrata della rischiosità, delle risorse umane e dell'infrastruttura informatica.

Il ruolo dialettico e d'interazione critica deve essere funzionale non solo a dare attuazione a un sistema coerente di misure di rischio e di limiti operativi ma anche – e soprattutto – a fornire indicazioni preventive utili al business e al top management, quali, ad esempio:

- analizzare i rischi dei nuovi prodotti e servizi e di quelli derivanti dall'ingresso in nuovi segmenti operativi e di mercato;
- fornire pareri preventivi sulla coerenza con il Risk Appetite delle operazioni di maggiore rilievo, eventualmente bloccando (o riportando alla valutazione del CdA) operazioni ritenute non coerenti.

La funzione di controllo deve essere perciò organizzata in modo da perseguire in maniera efficiente ed efficace tale obiettivo; può essere variamente articolata, ad esempio riguardo ai singoli profili di rischio (di credito, di mercato, operativo, modello, ecc), purchè la banca mantenga una visione d'insieme dei diversi rischi e della loro reciproca interazione.

Nei successivi capitoli di questo elaborato saranno discussi i temi di cui sopra, in particolare, sarà spiegato l'exkursus normativo che ha portato all'introduzione a livello internazionale ed europeo dei concetti di Risk Appetite e Risk Tolerance, ampliando l'argomentazione al contesto europeo e nazionale con un particolare focus sulla disclosure delle principali Banche commerciali europee e italiane. Questo confronto sarà poi utile per tracciare un quadro più ampio del contesto in cui operano le Banche di riferimento e tentare di riconoscere eventuali chiavi di debolezza e/o punti di forza dell'attuale sistema di disclosure.

---

<sup>4</sup> Anna Tarantola, Vice Presidente Banca D'Italia, Il ruolo del risk management per un efficace presidio dei rischi: la lezione dalla crisi. 2011

---

## *Capitolo 1: Il Contesto normativo e la sua evoluzione*

### *1.1 Il contesto normativo*

Come già esplicitato nell'introduzione a questo lavoro, i limiti regolamentari e i fallimenti della normativa che hanno contribuito a minare la stabilità dell'economia globale, hanno ricevuto le attenzioni degli Organi di Vigilanza e delle diverse commissioni internazionali nel tentativo di rimuovere i vincoli alla stabilità, di mitigare i rischi e di aumentare la robustezza delle Banche e delle istituzioni finanziarie sopravvissute alla morsa della congiuntura economica. Proprio con questa mission **il Comitato di Basilea per la Supervisione Bancaria**<sup>5</sup> prima e la **Commissione Europea** poi hanno avviato procedure di revisione dei regolamenti, integrando e rafforzando l'impianto normativo precedente.

In risposta al compito assegnato dal G-20, nel settembre 2009 il **Group of Central Bank Governors and Heads of Supervision (GHOS)**, l'organo di controllo del Comitato di Basilea, aderì su un pacchetto di misure per il rafforzamento della regolamentazione del settore bancario. Queste misure sono state poi supportate dal **Financial Stability Board** e dai **Leader del G-20** nel summit di Pittsburgh del 24-25 Settembre 2009. Nel dicembre 2010, il Comitato di Basilea ha istituito regole dettagliate sui nuovi standard regolamentari globali sull'adeguamento del capitale bancario e sulla liquidità, inseriti congiuntamente nel pacchetto chiamato **Basilea 3**.

### *1.2 Da Basilea 3 alla CRD4*

“**Come è potuto accadere?**” è il quesito che il mondo della finanza si è posto nel momento della crisi finanziaria del 2007. Le istituzioni sono state chiamate a rispondere in particolare alle motivazioni alla base del non funzionamento delle regole e dei framework attuati dalle direttive delle commissioni (ad esempio in

---

<sup>5</sup> Il Comitato di Basilea sulla Supervisione Bancaria (BCBS) ha sede presso il quartier generale della Bank for International Settlements (BIS) a Basilea, Svizzera. I Membri vengono da Argentina, Australia, Belgio, Brasile, Canada, Cina, Francia, Germania, Hong Kong SAR, India, Indonesia, Italia, Giappone, Corea, Lussemburgo, Messico, Paesi Bassi, Russia, Arabia Saudita, Singapore, Sud Africa, Spagna, Svezia, Svizzera, Turchia, UK and USA. UE e CE sono osservatori.

Europa la 2006/48/EC e 2006/49/EC) e più globalmente dalle impostazioni di Basilea 1 e 2 (entrata in piena attuazione nel 2008).

Gli effetti della crisi economica hanno fatto emergere il bisogno di rinforzare il sistema finanziario spesso con un livello senza precedenti di contributi pubblici con l'obiettivo di ripristinare la fiducia e la stabilità nel sistema finanziario. I principali punti di debolezza della regolamentazione allora vigente erano: il capitale che non era sempre in grado di assorbire le perdite, gestione fallace della liquidità, inadeguatezza della gestione del rischio e una governance insufficiente. In tal senso sono stati introdotti emendamenti volti a migliorare la qualità e la quantità del capitale nel sistema bancario, introdurre una misura supplementare non risk-based per contenere l'area di leverage, sviluppare un framework per più capienti buffer di liquidità e per mitigare la pro ciclicità del mercato.<sup>6</sup>

Basilea III è una profonda riforma della regolamentazione bancaria, è un importante passo in avanti che porta ad una interazione più stretta, di quanto sia stato fatto fino ad oggi, tra la supervisione individuale delle Banche, nota come la Vigilanza Microprudenziale, e la supervisione complessiva del sistema bancario e finanziario, o Supervisione Macroprudenziale. Questa visione più ampia della vigilanza bancaria, tenendo conto di tutte le sfaccettature, si traduce in una serie di disposizioni e introduce in particolare aggiuntivo riserve di capitale (un buffer di conservazione del capitale, un buffer anticiclico e un buffer sistemico per importanti istituti finanziari), in eccesso rispetto al minimo regolamentare.

Basilea III, quindi, rappresenta un salto di qualità ed anche di quantità. Data l'entità delle modifiche da apportare, Basilea III ha importanti ripercussioni su operatori di mercato, che deve adattarsi a questo nuovo ambiente. Queste ripercussioni sono sia previste che auspicabili, ma le conseguenze potenzialmente negative di questa riforma devono essere tenute al minimo. A questo proposito, molti rischi associati sono stati evidenziati nel corso della sua stesura e persino più di recente, a causa delle attuali difficoltà economiche e finanziarie. Tra queste, il rischio di un aumento del costo del credito o di una stretta creditizia. In conseguenza di quanto affermato, l'impatto di Basilea III deve essere attentamente analizzato e affrontato.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Commissione Europea, Memo for CRD4/CRR Marzo 2013

<sup>7</sup> Christian Noyer, Governatore della Banca di Francia: Basel III – CRD4: impact and stakes. Giugno 2012

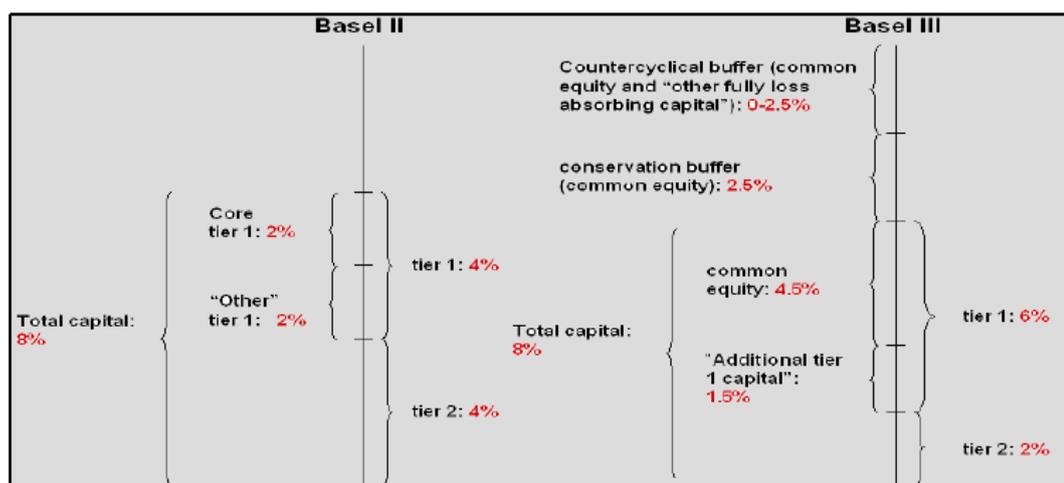
Nella disamina di questo nuovo Accordo internazionale si possono riscontrare quattro rischi contro i quali si sono posti presidi per la salvaguardia del sistema:

- il rischio di concentrazione su singole grandi controparti (il problema del “too big to fail” per intenderci);
- il rischio di liquidità;
- il rischio di controparte;
- il rischio di credit crunch come conseguenza della pro-ciclicità del sistema finanziario.

La ratio dell'Accordo, come già precedentemente accennato, consiste nel verificare che “l'argine” di cui dispongono le Banche, **il patrimonio di vigilanza**, sia sufficiente a far fronte alle piene del fiume, **le perdite**, specie quelle improvvisate e imprevedute e scongiurare così problematiche peggiori, **default**. Come si evince da **Figura 1**, a differenza di Basilea 2 *il patrimonio di vigilanza si avvicina sempre di più al capitale di rischio* in senso stretto (c.d. **common equity**: capitale sociale e riserve da utili non distribuiti, l'adeguatezza del common equity è poi verificata tramite il calcolo del **core tier1**<sup>8</sup> come common equity/ impieghi ponderati). Vi è inoltre, con l'introduzione dei concetti di Risk Appetite e Risk Tolerance, una maggiore prudenza nella stima delle possibili perdite attese e inattese, poiché in concreto sono state modificate alcune metriche da utilizzare nella stima dei rischi in particolare per i rischi di mercato, di controparte e di liquidità, che a causa della loro volatilità possono generare rilevanti perdite e portare rapidamente le Banche in situazioni di crisi. La definizione di tali regole lascia comunque spazio agli Organi di Vigilanza di modellare la quantità di patrimonio minimo obbligatorio sulla base anche di esigenze contingenti e del principio di proporzionalità.

---

<sup>8</sup> il *Core Tier 1 ratio*, è il rapporto tra patrimonio di base di una banca e gli impieghi ponderati per il rischio, indica fedelmente gli ordini di grandezza coinvolti nelle attività bancarie e in particolare spiega con quali risorse “primarie” la banca può garantire i prestiti che effettua alla clientela e i rischi che possono derivare da sofferenze, incagli e altri crediti deteriorati.



**Figura 1 CRD IV: the European response to Basel III and the impact on tier 1 and tier 2 bank capital Agosto 2011**

Basilea III rinforza i requisiti esistenti del capitale per le transazioni bancarie sui derivati, per i quali esiste il cosiddetto rischio di controparte. Note le caratteristiche dei prodotti derivati e le *good reasons* per le quali possono essere utilizzati dai risk management delle Banche, la crisi economica ha rivelato che le esposizioni e le perdite possono essere materiali, e una rivisitazione degli accordi nel framework dei supervisor è necessaria e giustificata. L'obiettivo del nuovo trattato sul credito di controparte è di gestire il rischio che potrebbe nascere se una controparte non fosse in grado di onorare i pagamenti richiesti entro i termini prestabiliti dal patto (l'obiettivo è regolare il contratto sia dal punto di vista dell'acquirente sia del venditore).

Parallelamente, allo scopo di contrastare e/o attenuare la pro-ciclicità del sistema finanziario, ossia l'eccessiva sensibilità alle dinamiche congiunturali di breve periodo che concorrerebbe ad alimentare la crisi stessa, l'Accordo richiede alle Banche di accantonare una maggiore quantità di capitale nelle fasi di espansione del ciclo economico da utilizzarsi nelle eventuali fasi di crisi future. Il buffer ovviamente è da definirsi gradualmente e in relazione alla particolare condizione del soggetto bancario interessato, ed avviene da parte dell'Organo di Vigilanza (il range va dallo 0% ad un massimo del 2,5%, la ratio è macroprudenziale per promuovere una maggiore stabilità del sistema nel suo complesso).

La Commissione Europea ha contribuito alla stesura dell'Accordo di Basilea, facendo inoltre in modo che le maggiori caratteristiche e istanze del sistema bancario europeo fossero adeguatamente valutate e indirizzate. Ricordando perciò che Basilea III non è un regolamento, il processo normativo ha previsto il controllo e la trasposizione di tale accordo all'Unione Europea e successivamente

alle leggi nazionali, poiché il *fitting* con la normativa europea e nazionale deve essere attentamente valutato. A differenza di altre realtà, nell'Unione Europea Basilea3 è stato applicato a tutte le Banche (più di 8300) oltre che alle Banche di investimento. Questo ampio campo di applicazione è necessario nell'Unione Europea in cui le Banche autorizzate in uno Stato membro possono fornire i propri servizi in tutto il mercato unico dell'UE e come tali sono più che propense a impegnarsi in attività transfrontaliere. In effetti, l'applicazione delle regole internazionali solo all'insieme delle Banche europee potrebbe creare distorsioni competitive e potenziale arbitraggio.<sup>9</sup>

*“Ci stiamo muovendo da un mondo monodimensionale in cui si ha solo il capitale a garanzia prudenziale, a regolamentazione e supervisione multidimensionali in cui si hanno capitale, liquidità e leverage ratio (il leverage ratio è importante perché copre interamente i bilanci delle banche)”*.<sup>10</sup>

Di conseguenza, la Commissione Europea, recepito l'Accordo, ha deciso di aggiornare e scindere la vecchia direttiva *CRD*, *Capital Requirement Directive*, in due strumenti legislativi:

- una direttiva, **CRD4**, per governare l'accesso alle attività di deposito e prestito;
- un regolamento, **CRR**, per stabilire i requisiti prudenziali che le istituzioni devono rispettare.

La CRD4, che deve essere recepita dagli Stati membri, contiene, tra l'altro: disposizioni in materia di autorizzazione all'esercizio dell'attività bancaria, libera prestazione dei servizi, cooperazione tra autorità di vigilanza *home* e *host*, processo di controllo prudenziale (secondo pilastro), *buffers* di capitale.

Il regolamento CRR (Capital Requirements Regulation) disciplina i requisiti prudenziali ed è direttamente applicabile negli Stati membri. L'inclusione delle regole prudenziali in un regolamento risponde all'obiettivo di realizzare un *single rulebook* europeo, ovvero un insieme di regole quanto più possibile armonizzate per gli intermediari operanti nel mercato unico. Alcuni dei temi più dibattuti nel

---

<sup>9</sup> Commissione Europea, Memo for CRD4/CRR Marzo 2013

<sup>10</sup> Commissione Europea, Memo for CRD4/CRR Marzo 2013

recepimento di Basilea III hanno riguardato gli strumenti da includere nel CET1<sup>11</sup> e le nuove regole sulla liquidità e sulla leva finanziaria. Nella scelta degli strumenti da includere nel CET1 il regolamento europeo privilegia un approccio basato sulla sostanza economica, ovvero sulla rispondenza degli strumenti alle caratteristiche di permanenza, assorbimento delle perdite e flessibilità dei pagamenti previste dalle regole di Basilea III definite dal G20.

La scelta fatta nell'Unione europea (UE) deriva dalla mancanza di una definizione legale comune di azioni ordinarie negli ordinamenti degli Stati membri. L'EBA dovrebbe essere chiamata a svolgere un ruolo di monitoraggio e valutazione degli strumenti computabili nel CET1.

La disciplina della liquidità contemplata nella proposta di regolamento lascia margini di flessibilità nella definizione delle attività computabili nel *buffer* dell'LCR. È altresì previsto che l'EBA sviluppi entro il 2015, prima dell'entrata in vigore della disciplina, criteri oggettivi per la definizione delle attività in discorso. Al *leverage ratio* è attribuita al momento solo natura di strumento di secondo pilastro; l'eventuale migrazione al primo pilastro, vincolante per gli intermediari, è subordinata a una relazione che la Commissione dovrà redigere entro il 2016 in base a un rapporto dell'EBA<sup>12</sup>. L'EBA dovrà valutare l'efficacia dell'indicatore nel limitare l'accumulo della leva finanziaria, l'adeguatezza delle sue modalità di calcolo, nonché la possibilità di differenziarne la calibrazione in funzione dei diversi modelli di business – caratterizzati da minore o maggiore rischiosità – delle Banche.

Il principio di massima armonizzazione cui si ispira il regolamento europeo ammette alcune eccezioni a fini di stabilità finanziaria, riconoscendo che le

---

<sup>11</sup> CET1: Common Equity Tier1

<sup>12</sup> L'Autorità Bancaria Europea (EBA) è un'autorità indipendente dell'Unione Europea, che opera per assicurare un livello di regolamentazione e di vigilanza prudenziale efficace e uniforme nel settore bancario europeo. Gli obiettivi generali dell'Autorità sono assicurare la stabilità finanziaria nell'UE e garantire l'integrità, l'efficienza e il regolare funzionamento del settore bancario. L'EBA fa parte del Sistema europeo di vigilanza finanziaria (SEVIF), che è costituito da tre autorità di vigilanza: l'Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati (ESMA), l'Autorità bancaria europea (EBA) e l'Autorità europea delle assicurazioni e delle pensioni aziendali e professionali (EIOPA). Il sistema comprende inoltre il Comitato europeo per il rischio sistemico (CERS), il comitato congiunto delle autorità europee di vigilanza e le autorità di vigilanza nazionali.

differenze tra gli Stati membri in termini di ciclo economico e struttura dei sistemi finanziari possano rendere necessari interventi specifici.<sup>13</sup>

In Figura 2 si riassumono, in termini di indici e percentuali, le differenze del CRD4 rispetto alla precedente direttiva.

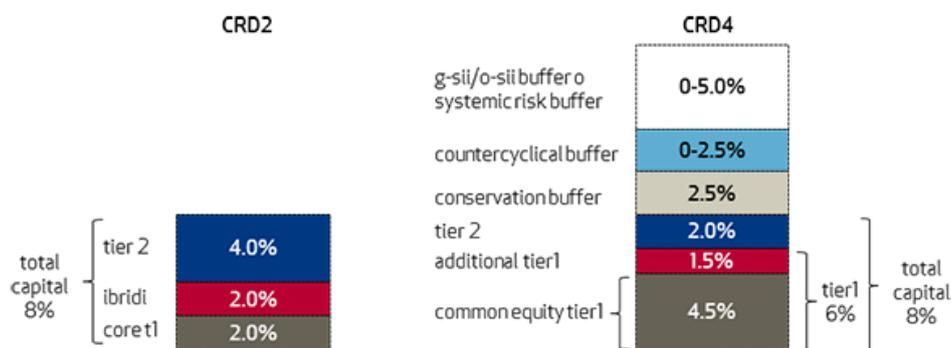


Figura 2 Fonte Prometeia, CRD4

### 1.3 La Banca D'Italia

Emanata la direttiva europea, CRD4, l'exkursus normativo prevede che i singoli Stati Membri e le rispettive Banche centrali traducano e trasmettano tale direttiva nella legislazione nazionale per l'applicazione. Il CRR svolge una funzione molto importante per i regolatori, ma anche per il mercato, poiché non deve transitare nei meandri delle legislazioni nazionali essendo direttamente applicabile e rende il processo di regolazione e supervisione più rapido e semplice, in grado di reagire immediatamente ai cambiamenti di mercato. Inoltre permette di aumentare la trasparenza, poiché una regola univoca scritta nel regolamento sarà sicuramente applicata attraverso i singoli mercati.

La Banca D'Italia ha emanato la **Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento** del 2 Luglio 2013, presentata con il titolo "**Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche**", con l'obiettivo di definire i principi e le linee guida, cui il sistema dei controlli interni delle Banche si deve uniformare. In particolare la Banca D'Italia, nell'ambito del processo di revisione e valutazione prudenziale, verifica la completezza, la adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia), l'affidabilità del sistema dei controlli interni delle Banche. La disciplina emanata è volta ad assicurare che l'attività aziendale sia in linea con le strategie e le politiche aziendali e sia improntata a canoni di sana e prudente gestione, applicando il principio di proporzionalità, cioè tenendo conto della

<sup>13</sup> Azione di vigilanza Banca d'Italia redazione annuale 2012

dimensione e complessità operative, della natura dell'attività svolta, della tipologia dei servizi prestati.

La materia è regolata dalle direttive del Parlamento Europeo e del Consiglio UE e da diversi articoli del Testo Unico Bancario, nello specifico:

- Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio 2013/36/UE del 26 giugno 2013, sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento, che modifica la direttiva 2002/87/CE e abroga le direttive 2006/48/CE e 2006/49/CE;
- Il regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio 2013/575/UE del 26 giugno 2013, relativo ai requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento e che modifica il regolamento (UE) n.648/2012;
- dai seguenti articoli del TUB:
  - art. 51, il quale prevede che le Banche inviino alla Banca d'Italia, con le modalità e i tempi da essa stabiliti, le segnalazioni periodiche nonché ogni dato e documento richiesti;
  - art. 53, comma 1, lett. d), che attribuisce alla Banca d'Italia, in conformità delle delibere del CICR, il potere di emanare disposizioni di carattere generale in materia di organizzazione amministrativa e contabile e controlli interni delle banche;
  - art. 67, comma 1, lett. d), che attribuisce alla Banca d'Italia, in conformità delle delibere del CICR, il potere di impartire alla capogruppo di un gruppo bancario disposizioni concernenti il gruppo complessivamente considerato o i suoi componenti aventi ad oggetto l'organizzazione amministrativa e contabile e i controlli interni;
- dalla delibera del CICR del 2 agosto 1996, come modificata dalla delibera del 23 marzo 2004, in materia di organizzazione amministrativa e contabile e controlli interni delle banche e dei gruppi bancari;
- dal decreto del Ministro dell'Economia e delle finanze, Presidente del CICR del 5 agosto 2004 in materia, tra l'altro, di compiti e poteri degli organi sociali delle banche e dei gruppi bancari;
- dalla decisione della BCE del 16 settembre 2010, n. 14, relativa al controllo dell'autenticità e dell'idoneità delle banconote in euro e al loro ricircolo.

Le nuove disposizioni introducono, tra le diverse, due definizioni fondamentali:

- “**processo di gestione dei rischi**”: l’insieme delle regole, delle procedure, delle risorse (umane, tecnologiche e organizzative) e delle attività di controllo volte ad identificare, misurare o valutare, monitorare, prevenire o attenuare nonché comunicare ai livelli gerarchici appropriati tutti i rischi assunti o assumibili nei diversi segmenti, a livello di portafoglio di impresa e di gruppo, cogliendone in una logica integrata anche le interrelazioni reciproche e con l’evoluzione del contesto esterno;<sup>14</sup>
- “**Risk Appetite Framework- RAF**”: sistema degli obiettivi di rischio, il quadro di riferimento che definisce, in coerenza con il massimo rischio assumibile, il business model e il piano strategico, la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli.<sup>15</sup>

È quindi obiettivo della *funzione di controllo* contenere il rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca, salvaguardare il valore delle attività e proteggere dalle perdite, nonché assicurare l’affidabilità e la sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche. Il *sistema dei controlli interni* riveste un ruolo centrale nell’organizzazione aziendale: ne rappresenta un elemento fondamentale di conoscenza per gli organi aziendali in modo da garantire la piena consapevolezza della situazione ed efficace presidio dei rischi aziendali e delle loro interrelazioni, orientando i mutamenti delle linee strategiche e del contesto organizzativo.

Nell’aggiornamento della normativa, pubblicato il 2 Luglio 2013, la Banca D’Italia fornisce indicazioni minimali circa la definizione del Risk Appetite Framework delle Banche, fermo restando l’adeguamento opportuno in base a criteri ambientali e di proporzionalità. Le Banche devono perciò definire un quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (**RAF**), che fissi ex ante gli obiettivi di rischio/rendimento che l’intermediario intende raggiungere e i conseguenti limiti operativi. Tale quadro di riferimento per la

---

<sup>14</sup> Banca D’Italia: Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, Circolare n.263 del 27 Dicembre 2006-15° Aggiornamento del 2 Luglio 2013

<sup>15</sup> Banca D’Italia: Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, Circolare n.263 del 27 Dicembre 2006-15° Aggiornamento del 2 Luglio 2013

determinazione della propensione al rischio va coordinato, da parte delle Banche, con il processo ICAAP e deve assicurare la corretta attuazione attraverso un'organizzazione e un sistema di controlli interni adeguati (è necessaria perciò una stretta coerenza tra modello di business, piano strategico, RAF e KPI, il processo ICAAP, il sistema dei controlli e l'organizzazione aziendale).

Gli obiettivi di rischio, le soglie di tolleranza e i limiti di rischio sono, di norma, declinati in termini di:

- a) misure espressive del capitale a rischio o capitale economico (VaR<sup>16</sup>, expected shortfall, ecc);
- b) adeguatezza patrimoniale;
- c) liquidità.

Al fine di calibrare i parametri, in seguito spiegati nella trattazione, rispetto al principio di proporzionalità, la Banca D'Italia dispone che le Banche possono fare riferimento alle metodologie di misurazione dei rischi utilizzate ai fini della valutazione aziendale dell'adeguatezza patrimoniale (ICAAP). Per quello che riguarda invece i rischi difficilmente quantificabili (ad esempio rischio strategico o reputazionale), le indicazioni sono fornite una volta definito il RAF, in particolare esso indica qualitativamente le definizioni e l'aggiornamento dei processi e dei presidi del sistema dei controlli interni. Nel RAF sono definiti le procedure e gli interventi gestionali da attivare nel caso in cui sia necessario ricondurre il livello di rischio entro l'obiettivo o i limiti prestabiliti (unitamente a tempistiche e modalità di esecuzione)<sup>17</sup>.

### ***1.3.1 Concetti Chiave***

Nella normativa già citata, al fine di costruire un RFA si introducono diversi concetti fondamentali: Risk Capacity, Risk Appetite, Risk Tolerance, Risk Profile e Risk Limits.

---

<sup>16</sup> VaR: Value at Risk è una misura della massima perdita che una posizione o un portafoglio di posizioni può subire dato un certo livello di confidenza, entro un predeterminato orizzonte temporale.

<sup>17</sup> Banca D'Italia: Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, Circolare n.263 del 27 Dicembre 2006-15° Aggiornamento del 2 Luglio 2013

Con **Risk Capacity** s'intende 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 dall'autorità di vigilanza.

*Per **Risk Appetite** consideriamo il livello di rischio (complessivo e per tipologia) che la banca intende assumere per il perseguimento dei suoi obiettivi strategici.*

***Risk Tolerance**, invece, indica 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. Per la Vigilanza, nel caso in cui sia consentita l'assunzione di rischio oltre l'obiettivo di rischio fissato, fermo restando il rispetto della soglia di tolleranza, sono individuate le azioni gestionali necessarie per ricondurre il rischio assunto entro l'obiettivo prestabilito.*

**Risk Profile** è il rischio effettivamente assunto, misurato in un determinato istante temporale e in relazione alla categoria di rischio.

Con **Risk Limits** si intende l'articolazione degli obiettivi di rischio in limiti operativi, definiti, in linea con il principio di proporzionalità, per tipologie di rischio, unità e o linee di business, linee di prodotto, tipologie di clienti (è necessario che per facilitare il monitoraggio e il reporting, il risk limits sia specifico, misurabile, frequency-based e basato su assunzioni previsionali, ciò per prevenire eventuali falle sconosciute come cambiamenti delle condizioni di mercato e per essere da rottura contro operazioni eccessive di assunzione di rischi).

Nella definizione del RAF e del Risk Appetite, per completezza procedurale, si introduce anche il concetto di **Risk Appetite Statement** ovvero una articolazione in forma scritta del livello aggregato e del tipo di rischio/rischi che la banca intende assumere per raggiungere i suoi obiettivi di business. Tale dichiarazione scritta include articolazioni qualitative e misure quantitative relative al fatturato, al capitale, alle misure di rischio, di liquidità e ad altre metriche rilevanti e appropriate. Può inoltre essere d'aiuto nella quantificazione di rischi diversi come quello reputazionale, riciclaggio monetario e/o rischio di finanziamento del terrorismo.<sup>18</sup> Lo Statement deve essere semplice da comunicare e ovviamente da

---

<sup>18</sup> FSB: Principles for An Effective Risk Appetite Framework. 17 Luglio 2013

comprendere per shareholder e stakeholder, dovrebbe inoltre essere direttamente collegato alla strategia aziendale sia di breve che di lungo termine, ai piani finanziari e di capitale, e indirizzare i rischi materiali della banca sotto le diverse condizioni normali e di stress del mercato e macroeconomiche in generale. Dovrebbe inoltre impostare metriche quantitative per perdite o risultati negativi, siano essi aggregati o disaggregati.

---

## Capitolo 2: Risk Appetite e Risk Tolerance

### 2.1 Risk Appetite

*“il livello di rischio (complessivo e per tipologia) che la banca intende assumere per il perseguimento dei suoi obiettivi strategici”.*

Questa è la definizione fornita da Banca D'Italia nella Circolare n.263 del 27 Dicembre 2006-15° Aggiornamento e mostra l'obiettivo e i vantaggi del *Risk Appetite*. La stessa, però, presenta alcuni punti di attenzione: sebbene il concetto espresso ne spieghi il senso e l'utilità, la sua trasposizione in lingua italiana non rende opportunamente merito alla natura della propensione al rischio né alle difficoltà che essa pone sia per la sua concezione sia per la sua adozione nella pratica aziendale per gli istituti di credito. Nella versione in lingua inglese, riconosciuta da organismi internazionali (come FSB, BIS e SSG) e da *big player* del settore, si distinguono alcune differenze rilevanti:

**“the risk a firm is willing to take in the pursuit of its strategy”<sup>19</sup>**

La comunità finanziaria riconosce tre termini cruciali:

1. **“willing”** ossia essere intenzionato (nel caso specifico intenzione ad assumere), denota un riconoscimento cosciente e un'accettazione del trade-off rischio-rendimento;
2. **“pursuit”**, ricerca forte e sentita, indica la possibilità di fallimento dell'impresa nel raggiungere i suoi obiettivi strategici mentre i rischi risultano ancora nascosti;
3. **“strategy”** evidenzia come l'appetito dovrebbe sempre essere considerato alla luce del business model complessivo dell'azienda.

Per alcune tipologie di rischio la definizione di un indicatore e la sua calibrazione sono pratiche di routine, come ad esempio nel caso del rischio di credito. Ogni banca, infatti, sa che non tutti i suoi clienti ripagheranno i relativi debiti. Mentre potrebbe non sembrare una pratica positiva per il business aziendale rendere

---

<sup>19</sup> Deloitte: Principles for An Effective Risk Appetite Framework

pubblica questa condizione, la banca può accettare che alcuni clienti possano risultare insolventi finché il prezzo di offerta di credito, adeguato per il rischio, copre i casi di default. In questo senso si ricorda che, la probabilità di perdite su crediti possono essere stimate (metodi di PD, Expected Loss, Unexpected Loss e Catastrophic Loss) e i sistemi di early warning, che sono adottati per stabilire limiti di concessione, possono essere impostati per allertare l'intera organizzazione, nel caso in cui l'esposizione si allontani dal livello desiderato<sup>20</sup>. Nella sostanza ciò che il Risk Appetite consente alle organizzazioni, è un'estensione di questo approccio a tutti gli altri rischi aziendali consentendo di collegare i rischi con la sua strategia globale e con i fattori alla base del profilo di rischio.

**“Risk Appetite is not well understood in many firms to a level of clarity that provides a reference point for all material decision making. There is a big step between defining and applying Risk Appetite..”<sup>21</sup>**

L'appetito al rischio è una componente critica per una istituzione finanziaria, spesso non è ben implementata o compresa dalle Banche, data la difficoltà di integrare in una visione realistica il collegamento tra scenari macroeconomici, portafogli finanziari e metriche di rischio.<sup>22</sup>

Secondo il “*Senior Supervisors Groups*”<sup>23</sup> SSG, una chiave di debolezza del sistema finanziario, che ha condotto alla crisi del 2007, era la disparità fra i rischi che le imprese intrapresero e i rischi che il loro board aveva percepito di assumere. In altre parole, come affermato anche dal *Financial Stability Board*, molti Consigli di Amministrazione non prestavano sufficiente attenzione al risk management o non impostavano sufficienti strutture d'ausilio per facilitare significative analisi di esposizione ai rischi da parte delle proprie banche.

La valutazione dell'appetito al rischio “mette il board al posto di guida, dando la responsabilità e gli strumenti per l'impostazione, la comunicazione e la diffusione

---

<sup>20</sup> Deloitte: Principles for An Effective Risk Appetite Framework

<sup>21</sup> Moody's Analytics: Building an Enterprise-wide Risk Appetite Framework 2012

<sup>22</sup> Moody's Analytics: Building an Enterprise-wide Risk Appetite Framework 2012

<sup>23</sup> SSG: Risk Management Lesson from the Global Banking Crisis of 2008

attraverso la società del suo piano strategico, del dichiarato obiettivo di business e l'appetito per il rischio specifico.”<sup>24</sup>



**Figura 3 EY Risk Appetite**

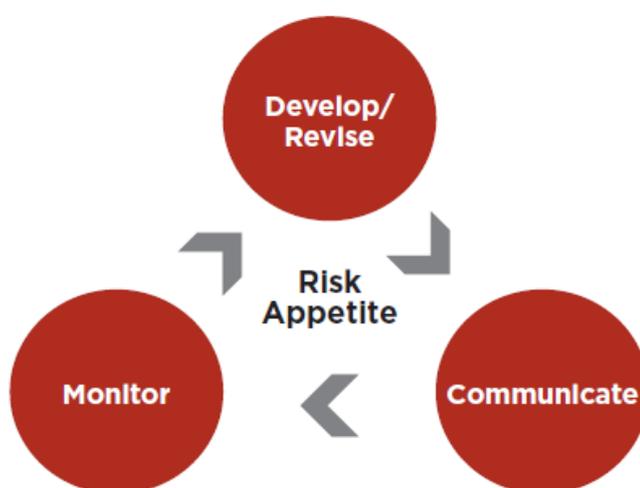
Come si evince da Figura3, per costruire un buon sistema di Risk Appetite, che sia in grado di fronteggiare difficoltà legate ai diversi profili, è necessario che gli obiettivi aziendali siano condivisi e che le interazioni tra board, senior management e CRO siano costanti e abbiano un linguaggio comune, da trasferire poi in logica top down a tutti i reparti aziendali. Un Risk Appetite framework completamente funzionante istituisce in un'impresa specifica una qualità e uno stile comunicativo, che consentono ai vari messaggi di rischio di essere trasmessi in tutta l'organizzazione, da parte degli addetti alla gestione e al monitoraggio dei rischi. Secondo gli analisti di Deloitte l'impatto collettivo dei rischi deve essere gestito, richiede una costante e continua coordinazione tra le differenti parti dell'organizzazione aziendale, l'allineamento tra i diversi e specifici obiettivi delle varie *business units* o degli individui, e la traduzione tra il linguaggio tecnico del rischio e il più generale linguaggio dell'appetito al rischio proprio dell'azienda.

Facendo sempre riferimento alla Figura3, è possibile distinguere diverse caratteristiche che rendono peculiare il Risk Appetite. Innanzitutto il suo processo di costruzione e di controllo è iterativo e riguarda le principali funzioni aziendali. Il livello strategico e gli obiettivi di rischio rendimento sono definiti, gestiti ed approvati dal Senior management e dal C.d.A. Mentre l'identificazione, gestione e il monitoraggio dei rischi è svolto da CRO e da un control group indipendente,

<sup>24</sup> Deloitte: Principles for An Effective Risk Appetite Framework

che allo stesso tempo si occupa di misurare e svolgere l'attività di reporting dei rischi identificati. In base a queste ultime informazioni e agli altri fattori di cui prima è definito ed approvato il Risk Appetite aziendale e il suo framework da comunicare in logica topdown.

La Figura4, che segue, riferisce ad un paper del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO) "Understanding and communicating Risk Appetite"; la Figura mostra il processo iterativo e circolare che porta alla costruzione e revisione del Risk Appetite, coadiuvato da monitoraggio e comunicazione.



**Figura 4 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**

Lo sviluppo del Risk Appetite riguarda la gestione dell'organizzazione. Non riguarda lo sviluppo di uno statement da inserire in un report periodico. Le organizzazioni dovrebbero identificare i parametri del loro appetito al rischio attraverso la chiave e gli obiettivi strategici, di compliance, di report e di processo. In particolare lo sviluppo di sistema di appetito al rischio non è fine a se stesso e dovrebbe essere teso a:

- permettere e garantire una effettiva ed efficace comunicazione lungo tutta l'organizzazione per guidare l'implementazione di un risk management integrato;
- cambiare le discussioni sul rischio, in modo che esse siano incentrate sulla corretta identificazione e gestione dei rischi;

- fornire una base per ulteriori discussioni di propensione al rischio, come le strategie e gli obiettivi del cambiamento.

Qualsiasi espressione della propensione al rischio dovrebbe essere preceduta da una discussione di strategie e obiettivi. La propensione al rischio deve essere legata a tali obiettivi. Vari scenari possono essere discussi per valutare come la propensione al rischio potrebbe influenzare il processo decisionale in tutta l'organizzazione.<sup>25</sup>

Com'è stato rilevato dal Gruppo SSG, “in alcune delle organizzazioni che lo hanno ritenuto maggiormente degno di interesse, nelle loro pratiche di risk identification durante le turbolenze economiche del 2007, i senior manager hanno promosso un continuo dialogo tra aree di business e le funzioni di risk management dei vertici aziendali, se l'azienda stava raggiungendo un appropriato bilanciamento tra il suo appetito al rischio e il controllo rischi”.<sup>26</sup> Le aziende con efficaci indicatori di appetito al rischio e RFA<sup>27</sup> erano protette dalla crisi creditizia poiché avevano implementato concentrazioni superiori di capitale ed erano in grado di reagire rapidamente al deterioramento delle condizioni, proteggendo le loro posizioni o tirandosi fuori da determinate criticità e/o business. “La strategia aziendale era chiara, le implicazioni dei rischi erano comprese e una comune cultura del rischio era condivisa dai numerosi e diversi manager che lavoravano con obiettivi comuni “. <sup>28</sup>

Per ottenere un sistema efficace di Risk Appetite sono necessarie diverse caratteristiche:

- una forte e indipendente funzione di controllo di rischi (CRO e sistema di controllo) che possa progettare, costruire, lanciare ed incorporare un rischio, un linguaggio e dei concetti attraverso tutta l'organizzazione;

---

<sup>25</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Understanding and communicating Risk Appetite, Gennaio 2012.

<sup>26</sup> SSG: Observation on risk management practices during recent market turbulence. Marzo 2008

<sup>27</sup> Risk Appetite Framework

<sup>28</sup> SSG: Observation on risk management practices during recent market turbulence. Marzo 2008

- uno sponsor a livello esecutivo, che supporti l'implementazione del sistema di appetito al rischio nell'intera azienda (dal CEO o CFO);
- un board che richieda, non sporadici aggiornamenti circa le condizioni e i valori aziendali, ma specifici report sui trend dei rischi;
- un board e un management che possano riconoscere i rischi nel loro business model e nella loro strategia;
- un robusto processo di aggregazione dei rischi (numerico e concettuale, quindi qualitativo e quantitativo), le risk definition devono essere corrette e uniformemente comprese nell'azienda (gli indicatori numerici raramente devono essere corretti alla seconda cifra decimale );
- una metodologia consolidata che costruisca indicatori risk-adjusted;
- una buona capacità di gestione del cambiamento;
- una cultura aziendale che permetta libero flusso d'informazioni top down e bottom up;
- una cultura che intreccia considerazioni di rischio nell'intera azienda in attività come la strategia di business, come il capital budget, come l'assunzione day-by-day di rischi da parte del business, governance e la progettazione dei piani di remunerazione.<sup>29</sup>

## ***2.2 Le Categorie di rischio coperte dal Risk Appetite***

Nel decidere l'appetito al rischio per ogni categoria, il board dovrebbe considerare la risk capacity aziendale. Come già definito in precedenza, esso racchiude l'ammontare e il tipo di rischio che un'organizzazione è in grado di sopportare per raggiungere i propri obiettivi di business, tenuto conto della sua struttura di capitale, l'accesso ai mercati finanziari e del suo "patrimonio non finanziario"<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Deloitte: Principles for An Effective Risk Appetite Framework

<sup>30</sup> EY, Understanding an organization's capacity for risk

Se un'azienda vaglia e seleziona una specifica strategia e il relativo appetito al rischio che non è coerente con la sua propensione al rischio finanziario, essa può decidere di incrementare quel rischio (il caso potrebbe ovviamente essere inverso e riguardare un'eccessiva assunzione di rischi, superiore alle soglie di tolleranza e al risk capacity, situazione dalla quale sarebbe necessario ed urgente uscire). In questo modo, l'appetito al rischio di un'organizzazione stabilisce un collegamento diretto tra strategia e gestione della performance, il suo risk management e la sua struttura di capitale.

Le riflessioni sul Risk Appetite riguardano, generalmente, una varietà di punti focali, come ad esempio:

- solvibilità, liquidità, utili e volatilità degli utili;
- credit rating;
- reputazione e brand;
- espansione in nuovi prodotti, gruppi di clienti o paesi;
- supply chain management;
- acquisizioni;
- impatto Ambientale;
- corporate governance e compliance;
- risorse umane.

La definizione delle categorie di rischio e la scelta dei KPI rappresentano due fasi molto delicate per la costruzione del Risk Appetite, ma anche dell'intero sistema di controlli interno della banca o del gruppo bancario di riferimento. In questo ambito è spesso difficile distinguere le tipologie dei rischi e così come individuare una relazione univoca tra rischio e prodotto/portafoglio. Nella prassi consolidata di molte istituzioni bancarie, per semplicità, alcune tipologie di rischio sono ricondotte ad alcuni prodotti, a business unit specifiche. Nell'Aggiornamento di Luglio 2013 è la Banca D'Italia ad emanare disposizioni speciali relative a particolari categorie di rischio, quali:

- a) **rischi di credito e di controparte;**
- b) **rischi di mercato;**
- c) **rischio operativo;**

- d) **rischi di liquidità;**
- e) **rischio di leva finanziaria eccessiva;**
- f) **rischio di compliance;**
- g) **rischio paese e rischio di trasferimento;**
- h) **rischio reputazionale;**
- i) **rischio strategico.**

**Il rischio di credito** è quello associato a variazioni generali del mercato e per una banca commerciale, in genere rappresenta il 70% dei rischi aziendali totali. Per rischio di credito si intende *la possibilità che una variazione inattesa del merito creditizio di una controparte generi una corrispondente variazione inattesa del valore corrente della relativa esposizione creditizia*<sup>31</sup>. Diverse sono le variabili che influenzano l'andamento dei mercati, cui corrispondono tipologie di rischio di mercato: a) rischio di tasso di interesse (dovuto a variazioni dei tassi di interesse); b) rischio di cambio; c) commodity risk (legato alle variazioni nei prezzi delle merci, soprattutto metalli preziosi e prodotti energetici); d) rischio azionario (dovuto alla variabilità dei corsi azionari). La corretta misurazione del rischio di credito presuppone che le banche abbiano in ogni momento conoscenza della propria esposizione verso ciascun cliente e verso ciascun gruppo di clienti connessi (con rilevanza sia di connessioni di carattere giuridico che economico finanziario). È indispensabile perciò un ampio e aggiornato database di informazioni sui clienti unitamente ad un sistema informativo, che permetta di redigere e sfruttare ai fini richiesti una anagrafe dei clienti, attraverso cui generare a livello individuale e consolidato i dati identificativi della clientela, le forme tecniche da cui derivano le esposizioni, le connessioni giuridiche, il valore aggiornato delle tecniche di attenuazione dei rischi. Queste informazioni sono maggiormente importanti nel momento in cui la banca si trova a valutare procedure per l'assunzione di grandi rischi (anch'essa procedura oggetto di studio da parte della Banca D'Italia). La fase di assunzione delle informazioni deve essere ovviamente completa e specifica, per eseguire un'adeguata valutazione del merito di credito del prestatore, sotto il profilo patrimoniale e reddituale, e una

---

<sup>31</sup> Resi Sironi: Rischio e valore nelle banche. 2008

corretta remunerazione del rischio assunto. Il rischio di credito comprende le seguenti principali tipologie di rischio:

- rischio di insolvenza, connesso all'insolvenza della controparte che dichiara fallimento o comunque smette di onorare regolarmente i pagamenti previsti sul prestito;
- rischio di migrazione o downgrading, connesso a un deterioramento del merito creditizio della controparte;
- rischio di spread, connesso a un eventuale rialzo degli spread richiesti dal mercato ai debitori<sup>32</sup>;
- rischio di recupero, indica il rischio che il valore economico dell'ammontare effettivamente recuperato da una controparte divenuta insolvente risulti inferiore a quanto inizialmente stimato;
- rischio di esposizione, rischio per cui l'ammontare dell'esposizione subisca un incremento in prossimità del default;
- Rischio di sostituzione, indica il rischio per cui la controparte di una transazione in derivati negoziati in un mercato OTC divenga insolvente prima della scadenza dello stesso e renda dunque necessario per la banca "sostituire" la posizione sul mercato a condizioni contrattuali differenti;
- Rischio Paese<sup>33</sup>.

**Il rischio di controparte** è un caso particolare di rischio di credito, caratterizzato dal fatto che, l'esposizione, data la natura finanziaria del contratto stipulato fra le parti, è incerta e può variare nel tempo in funzione dell'andamento dei fattori di mercato sottostanti. Inoltre, a differenza del rischio di credito generato da un finanziamento, dove la probabilità di perdita è unilaterale in quanto essa è in capo alla banca erogante, il rischio di controparte crea, di regola, un rischio di perdita di

---

<sup>32</sup> In presenza di un aumento dell'avversione al rischio degli investitori, è possibile che lo spread subisca un aumento anche se la probabilità di default (dunque la classe di rating) del debitore resta immutata. In particolare, accade talvolta che, se il mercato è "spaventato" da eventi politici, catastrofi naturali o grandi fallimenti finanziari, il differenziale di spread fra le obbligazioni di miglior qualità e le obbligazioni di peggior qualità subisca un aumento. Questo fenomeno è chiamato anche Flight-to-quality. Questa tipologia di rischio è per certi versi a metà tra rischio di credito e rischio di liquidità.

<sup>33</sup> Seppur assimilabile al rischio insolvenza, tale tipologia di rischio è normalmente considerata una categoria a sé stante a causa delle peculiarità connesse alla sua valutazione, la quale richiede di analizzare aspetti quali la dotazione di riserve valutarie del paese in esame, il relativo saldo della bilancia dei pagamenti, ecc. Per questo motivo sarà trattata più in avanti in questo lavoro.

tipo bilaterale. Infatti, il valore di mercato della transazione può essere positivo o negativo per entrambe le controparti. Si fa particolare riferimento al rischio di controparte per i rischi connessi al regolamento di contratti derivati negoziati fuori dai mercati regolamentati (ossia negoziati OTC).

**Il rischio di mercato**, legato anch'esso ai requisiti patrimoniali, comprende l'insieme di effetti imprevisti sul valore di mercato di attività e passività prodotti da variazioni dei tassi di interesse, di cambio e di altri prezzi delle attività. È il sistema di controlli interni ad assicurare l'attuazione di politiche e procedure volte ad identificare, misurare e gestire tutte le fonti e gli effetti derivanti dall'esposizione ai rischi di mercato, inoltre è la Banca D'Italia a determinare l'obbligo di astensione per le banche incapaci di misurare correttamente dei rischi associati a strumenti finanziari sensibili a più fattori di rischio.

A completamento dei cosiddetti rischi di "*primo pilastro*", concetto introdotto dall'accordo Basilea 2 nel 2004 e riguardante il criterio di calcolo del capitale di vigilanza e quindi sui requisiti patrimoniali, vi è il **rischio operativo**. L'accordo di Basilea 2 lo definisce come "il rischio di perdite conseguenti a inadeguati processi interni, errori umani, carenze nei sistemi operativi o a causa di eventi esterni". In sostanza si tratta dunque di un rischio diverso dal rischio di credito o di controparte e dal tipico rischio di mercato, esso comprende tutti i rischi interni alla banca, a quelli dovuti a sistemi di controllo interno inadeguati o insufficienti ed anche ad alcuni rischi dovuti all'azione di persone o a eventi esterni, e quindi in generale allo svolgimento dell'attività d'impresa (dalle frodi, errori umani, interruzioni dell'operatività, bug nei sistemi informativi, inadempienze contrattuali, rapine, atti terroristici alle catastrofi naturali: nel rischio operativo è compreso il rischio legale, mentre sono esclusi quelli strategici e di reputazione).<sup>34</sup> In questo contesto, il sistema dei controlli interni deve costituire il presidio principale per la prevenzione ed il contenimento di tali rischi. In particolare, devono essere approvate e attuate politiche e procedure aziendali volte a definire, identificare, valutare e gestire l'esposizione ai rischi operativi, inclusi quelli derivanti da eventi caratterizzati da bassa frequenza e particolare gravità.<sup>35</sup> In

---

<sup>34</sup> Il Sole 24 Ore: Basilea 2 e le sue implicazioni, 2006.

<sup>35</sup> Banca D'Italia: Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, Circolare n.263 del 27 Dicembre 2006-15° Aggiornamento del 2 Luglio 2013

materia di gestione dei rischi operativi derivanti dall'attività di trading, le banche applicano le linee guida del CEBS/EBA (CEBS/EBA GL35, "Guidelines on management of operational risks in market-related activities").

Il **rischio di liquidità**<sup>36</sup> riguarda la possibilità che la banca non sia in grado di adempiere alle proprie obbligazioni alla loro scadenza, con specifico riferimento agli impegni di cassa. Il rischio di liquidità si manifesta in genere sotto forma di inadempimento ai propri impegni di pagamento, che può essere causato da incapacità di reperire fondi (Funding Liquidity Risk), ovvero dalla presenza di limiti allo smobilizzo delle attività (Market Liquidity Risk). Nell'ambito dei rischi di liquidità si comprende anche il rischio di fronteggiare i propri impegni di pagamento a costi non di mercato, ossia sostenendo un elevato costo della provvista, ovvero (e talora in modo concomitante) incorrendo in perdite in conto capitale in caso di smobilizzo di attività. La normativa adottata a livello internazionale dalle banche suddivide tale rischio in due sottocategorie: **liquidità operativa e liquidità strutturale**. Per liquidità operativa si intende quella di breve periodo, il controllo di essa nasce al fine di garantire il mantenimento di riserve di liquidità sufficienti ad assicurare la solvibilità nel breve termine ed, al tempo stesso, il mantenimento di un sostanziale equilibrio fra le scadenze medie di impieghi e raccolta e lo svolgimento comuni attività d'impresa. Per quanto concerne invece la gestione della "**liquidità strutturale**", questa è volta ad assicurare l'equilibrio finanziario della struttura per scadenze, attraverso il mantenimento di un adeguato rapporto tra passività complessive ed attività a medio/lungo termine finalizzato ad evitare tensioni sulle fonti a breve termine.

Sempre nell'ottica della solvibilità aziendale e dello svolgimento delle attività d'impresa, le banche si dotano di politiche e procedure aziendali volte a identificare, gestire e monitorare **il rischio di eccessiva leva finanziaria**. Indicatori di tale tipologia di rischio sono l'indice di leva finanziaria e i disallineamenti tra attività e passività. Le banche gestiscono conservativamente questo rischio, considerando i potenziali incrementi di tale rischio dovuti alle

---

<sup>36</sup> La pericolosità di questo rischio si è mostrata palesemente all'indomani del crack Lehman Brothers, costringendo le banche centrali a iniettare ingentissime quantità di liquidità per evitare lo stallo di tutto il sistema. Proprio per questo motivo dalle nuove normative si richiede alle banche il soddisfacimento delle nuove condizioni di equilibrio sia di breve che di medio termine, per far fronte a fabbisogni improvvisi di liquidità.

riduzioni dei fondi propri della banca causate da perdite attese o realizzate derivanti dalle regole contabili applicabili.<sup>37</sup>

Per **rischio di non conformità o di Compliance**, s'intende la possibilità di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme di legge, di regolamenti, ovvero di autoregolamentazione o di codici di condotta.

Il **rischio Paese** indica il rischio che una controparte non residente non sia in grado di adempiere alle proprie obbligazioni a causa di eventi di natura politica o legislativa, quale, per esempio, l'introduzione di vincoli valutari, che impediscono alla stessa controparte di rimborsare il proprio debito<sup>38</sup>. È un concetto più ampio di quello del rischio sovrano in quanto è riferito a tutte le esposizioni indipendentemente dalla natura delle controparti, siano esse persone fisiche, imprese, banche o amministrazioni pubbliche.

Il **rischio di trasferimento** è il 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.

Il **Rischio di reputazione** è il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della banca da parte dei clienti, controparti, azionisti, investitori o autorità di vigilanza. La consapevolezza delle difficoltà connesse alla quantificazione dei rischi di reputazione spinge le banche ad incentrare gli approfondimenti per l'attuazione di adeguati presidi a mitigazione degli stessi sulla qualità degli assetti organizzativi e di controllo.

Il **rischio strategico** è il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, da attuazione inadeguata di decisioni, ovvero da scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo. Per contrastare questa tipologia di rischio è

---

<sup>37</sup> Banca D'Italia: Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, Circolare n.263 del 27 Dicembre 2006-15° Aggiornamento del 2 Luglio 2013

<sup>38</sup> Resti Sironi: Rischio e valore nelle banche. 2008

necessaria un approccio integrato e qualitativo che si concentri su processi, definizione degli obiettivi, presidi e sistema di reporting.

### ***2.3 Costruire il Risk Appetite: la pratica secondo IIF e ABI***

Fino ad ora il Risk Appetite è stato osservato con un focus sulla sua utilità e sulle sue caratteristiche fondanti, elencando poi l'insieme dei rischi da fronteggiare.

L'*Institute of International Finance* “**IIF**”, in un documento del 2009, ne affronta le tematiche più rilevanti per la calibrazione di questo indicatore ed anche di quelli ad esso connessi. Per poter costruire il Risk Appetite è necessario comprendere e definire obiettivi, capacity, condizioni in cui opera l'azienda (environment e business conditions), componenti qualitative e quantitative e profili di rischio.

Il Risk Appetite è un indicatore dinamico, nell'ambito del quale vale la regola del **“one size does not fix at all”**, poiché ogni istituto di credito ed ogni manager ha diversi obiettivi, diverse caratteristiche differenzianti e skills, ma anche diversi mix di business lines, input e metodi gestionali. È fondamentale comprendere che: **“il proposito della costruzione del Risk Appetite non è di minimizzare i rischi; la minimizzazione del rischio può ridurre la flessibilità delle business lines, fermando il raggiungimento dei loro obiettivi. I business dei servizi finanziari richiedono necessariamente l'assunzione di rischi<sup>39</sup>”**.

*“Once a firm has determined how much risk it's able to take, strategic decisions are made regarding how much risk it will take on to meet business goals; this is the Risk Appetite.”<sup>40</sup>*

IIF esprime in primis la risk capacity aziendale, spiegando come determinato questo “quantitativo”, si iniziano a valutare le scelte strategiche.

L'appetito al rischio deve essere preso tenendo in considerazione la risk capacity, che è un concetto base riferito all'ammontare massimo di rischio che un'azienda è in grado di assumere ragionevolmente in relazione al proprio capitale di base, alla liquidità, alla capacità di prendere a prestito fondi e ai limiti di legge.

---

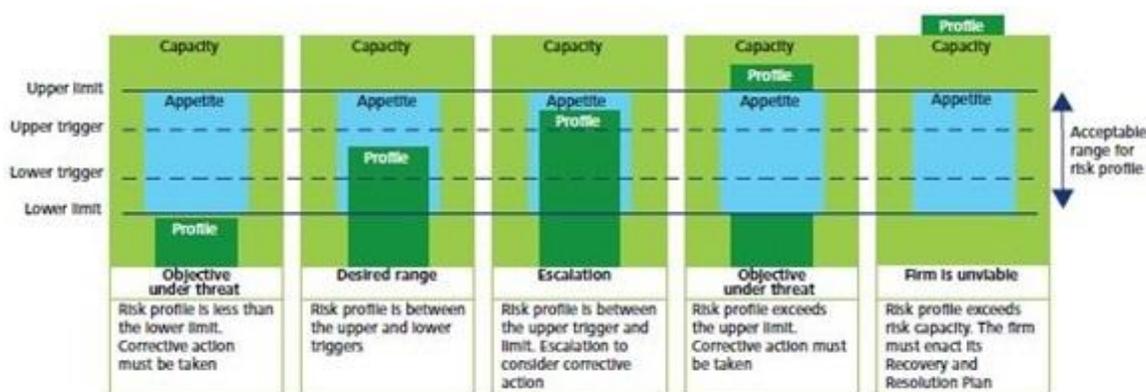
<sup>39</sup> IIF: Risk Appetite. 2009

<sup>40</sup> IIF: Risk Appetite. 2009

L'obiettivo del setting del Risk Appetite è il *non sfruttare* tutta la risk capacity disponibile, perciò come evidenziato anche dalla crisi, deve esserci un buffer tra i due, disponibile in condizioni avverse. È compito strategico decidere **quanto** buffer deve esistere tra i due (capacity e appetite), e soprattutto entrambi devono essere valutati e determinati dal board in relazione al mercato e all'ambiente<sup>41</sup>.

Un'ulteriore prospettiva dello stesso concetto si estende anche ad aziende che non sono istituti finanziari, ma che nei servizi finanziari efficienti fondano le loro basi per la competizione globale e l'erogazione di servizi e prodotti; l'esempio è quello di IBM, secondo cui: l'appetito al rischio combina le anticipazioni dei rischi e la profittabilità con le scelte di management per il controllo del capitale e l'allocazione delle risorse, come anche per la distribuzione delle esposizioni attraverso attività e portafogli<sup>42</sup>.

Il Risk Appetite è più che una semplice aggregazione di rischi, la relativa limitazione entro la risk capacity, rappresenta la visione dell'azienda di quanto rischi può o deve accettare per aumentare le attuali opportunità di business in modo controllato. Gli obiettivi associati ai rischi possono essere definiti in termini di indicatori come ROE, rating target, o market share, e le relative tolleranze possono essere determinate in termini di quante perdite l'azienda può sostenere nel raggiungimento degli obiettivi.



**Figura 5 Deloitte: Risk Appetite concepts at a glance**

Come si evince da Figura 5, le condizioni ambientali e del business particolare e il risk profile aziendale modificano il respiro del Risk Appetite, fornendo una multidimensionalità a questo indicatore. Un istituto di credito, quindi, in relazione

<sup>41</sup> IIF: Risk Appetite. 2009

<sup>42</sup> IBM Financial Services, Risk Appetite: a multifaceted approach to risk management. Aprile 2008

al suo caso specifico, deve settare un range, con limiti superiori ed inferiori, per il Risk Appetite, considerando inoltre anche possibili eventi grilletto (con upper and lower limits), attraverso i quali il board e il management possono modificare la strategia aziendale sia per il raggiungimento degli obiettivi che per l'obiettivo di sfruttamento efficiente ed efficace delle risorse e delle disponibilità aziendali. In un range di condizioni normali di business il dimensionamento di capacity e appetite è molto diverso, ad esempio, da quello attuale, in cui la congiuntura economica richiede buffer più ampi e valutazioni più stringenti. Un'ulteriore espressione potrebbe inglobare scenari straordinari (derivanti da analisi di scenario e/o stress test), che includono rischi che sono sistemici e in maniera imprevista collegati alla strategia aziendale, rischi esterni che possono infettare l'intero sistema bancario.

Aldilà delle condizioni critiche e congiunturali, lo sfruttamento del Risk Appetite permette anche di valutare l'efficienza dell'attuale strategia aziendale e delle tecniche per il raggiungimento dei diversi obiettivi, in particolare permette di individuare se il profilo assunto si trova al di fuori dei limiti posti da Risk Appetite e tolerance, ad esempio come nel primo caso della Figura5 in cui il profilo di rischio è inferiore al limite minimo settato dal range, è segnalato così un inefficiente sfruttamento dell'operatività e delle risorse aziendali, in grado di ridurre le possibilità di raggiungimento degli obiettivi.

Il Risk Appetite richiede, quindi, l'impostazione di limiti e tolleranze, che si colleghino direttamente ad entrambe le condizioni ambientali, normali e stressate, per comprendere i rischi attraverso situazioni critiche e per la loro accettazione entro i limiti.

Per essere funzionale all'azienda e al management, il Risk Appetite deve contenere elementi sia qualitativi sia quantitativi; gli elementi quantitativi devono essere attentamente identificati e includere metodologie, ipotesi ed altre informazioni importanti necessarie per la comprensione di questo indicatore. Anche gli elementi qualitativi devono essere definiti in maniera chiara e non ambigua proprio per aiutare il board e i senior management a valutare il livello corrente di rischio dell'azienda relativamente al Risk Appetite adottato.

I fattori quantitativi sono importanti per definire una baseline di rischi accettabili dai quali determinare il Risk Appetite; a tal proposito sono inclusi capitale

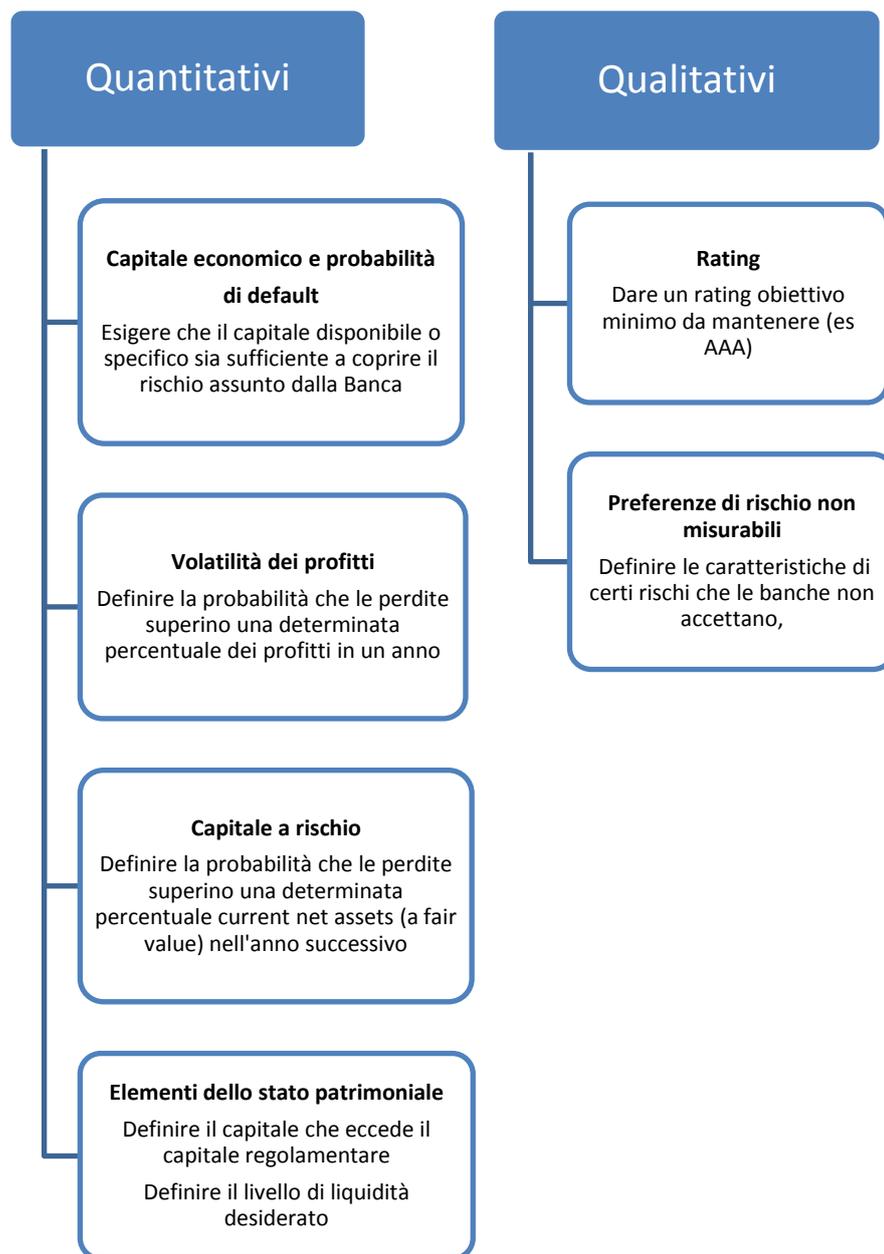
economico, requisiti di capitale regolamentari, volatilità e tolleranza del utili, valutazione dei rischi di liquidità, rischi di credito, rischi di mercato e così via<sup>43</sup>.

Il Risk Appetite, come concetto guida delle decisioni aziendali, presenta anche dei fattori qualitativi da gestire, non quantificabili e arbitrari; l'interpretazione dei risultati e la determinazione delle azioni da intraprendere sono elementi qualitativi che variano in base alle diverse condizioni aziendali e ai diversi manager. Per ottenere un efficace sistema di Risk Appetite è necessario valutare in maniera critica le analisi quantitative e i report dei risultati aziendali, poiché spesso basati su ipotesi semplificate. Occorre una valutazione esperta dei diversi fattori e dei rischi non quantificabili, come il rischio reputazionale, che sia effettuata periodicamente e basata sugli aggiornamenti delle metriche dei rischi e su informazioni che guidino il corretto giudizio dei manager. In tal modo, il board può assicurarsi una comprensione completa e totale della reale situazione aziendale, ponendo in atto, nel caso risultino necessarie, azioni correttive.

A tal proposito, sono ora presentati degli indicatori qualitativi e quantitativi riferiti alla common practice bancaria italiana individuati dal Gruppo di Lavoro "Risk Appetite" di ABI e Bain&Company, che ha approfondito il tema di Risk Appetite per meglio supportare il sistema bancario italiano nella sua gestione. Le grandezze individuate devono garantire, inoltre, un impatto pragmatico sulla struttura, sull'organizzazione e la gestione di una banca.

---

<sup>43</sup> IIF: Risk Appetite. 2009



**Figura 6 ABI- Bain &Company: Indicatori quantitativi e qualitativi per la definizione del Risk Appetite (industry practice)**

Dalla Figura 6 si evince come gli indicatori quantitativi presi a riferimento permettono di misurare e verificare gli obiettivi strategici; un esempio per la definizione del Risk Appetite e di questi indicatori quantitativi può essere ben rappresentato dai seguenti KPI:

- core Tier1 ratio (sempre necessario dal punto di vista regolamentare);
- mix per tipologia di rischio;
- volatilità dei profitti;
- capitale a rischio (economic capital o VaR del portafoglio di crediti, di negoziazione o bancario);

- excess capital;
- earning at risk;
- crediti non performanti/riserve;
- accantonamenti bad debt.

Sempre da Figura6 si individuano invece gli elementi qualitativi, che si riscontrano nella prassi bancaria italiana più comunemente, e come già detto sono di completo rilievo per l'integrazione delle considerazioni sulle pure misure di rischio quantitative. Come si può ben vedere tra gli indicatori qualitativi è inserito il *rating* che può essere inquadrato anche come indicatore quantitativo nel caso di espressione mediante valori quali la probabilità di default. Per questi elementi un possibile esempio è rappresentato invece dai seguenti KPI:

- rating della controparte;
- blacklist di paesi in cui investire;
- asset classes<sup>44</sup> (ad esempio no derivati di credito).

A scopo di riflessione, si offre una lista di metriche<sup>45</sup> di Risk Appetite che gli investitori istituzionali monitorano all'interno delle banche analizzate dal Gruppo di Lavoro, e che quindi rivestono una particolare importanza dal punto di vista finanziario:

---

<sup>44</sup> Le asset class sono delle classi d'investimenti finanziari, distinte secondo proprietà peculiari. Esempi sono liquidità e depositi, bot, conti correnti.

<sup>45</sup> ABI-Bain&Company:Il Processo di definizione e gestione del Risk Appetite nelle Banche Italiane.

		Metriche	Razionale
Business Mix	Geografia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quota di profitto per Paese</li> <li>Quota di mercato per Paese</li> <li>Rating nazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misurare la stabilità vs potenziale di crescita</li> <li>Valutare il posizionamento di mercato</li> <li>Catturare specifici rischi nazionali</li> </ul>
	BU focus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Composizione Stato Patrimoniale</li> <li>Esposizione a svalutazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misurare l'esposizione degli investimenti (derivati ad esempio)</li> <li>Evidenziare l'esposizione alla crisi finanziaria</li> </ul>
	Prodotti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rating di prodotto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misurare il profilo di rischio del portafoglio</li> </ul>
Limiti	Capitale in Eccesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ammontare di capitale in eccesso (per gruppo di rating)</li> <li>% di eccesso sul capitale totale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmark del profilo di rischio classificato per rating</li> <li>Misurare il capitale in eccesso</li> </ul>
	Accantonamenti su crediti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crediti non performanti/ Riserve</li> <li>Accantonamenti bad debt/ RWA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Catturare la qualità del portafoglio dei crediti</li> <li>Misurare i buffer relativi ai mutui</li> </ul>
	Funding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dipendenza dal mercato interbancario</li> <li>Finanziamento dello sbilanciamento dello stato patrimoniale (crediti + investimenti - depositi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valutare l'indipendenza dal mercato interbancario</li> <li>Misurare la dipendenza da altri stakeholders e fluttuazioni di mercato</li> </ul>
	Forex	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evoluzione dei tassi di cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misurare la volatilità della moneta e il profilo di rischio</li> </ul>

Figura 7 Rabobank Gennaio 2008

Dobbiamo ricordare che il Risk Appetite è un processo iterativo, che richiede perseveranza, comunicazione topdown e reporting bottom up, condivisione degli obiettivi attraverso l'intera azienda. In tutti gli stage di questo processo, variabile in base alle diverse condizioni di mercato in cui versa l'azienda, è importante per il risk management assicurarsi un completo engagement da parte di tutti gli stakeholder, inclusi board e senior management.

La completa funzionalità del processo e una reale diffusione della cultura del rischio tra tutte le funzioni chiave (di governo e di business) sono un prerequisito necessario per consentire che quanto definito in termini di posizionamento di Risk Appetite si declini realmente in limiti operativo da monitorare con regolarità, azionando sistemi di "early warning" in caso di criticità.<sup>46</sup>

Quanto espresso mira ad enfatizzare l'importanza del processo di costruzione del Risk Appetite e i vantaggi che esso apporta nella gestione dell'istituto di credito e nella sua politica di risk taking, si ritiene fondamentale allo stesso modo sottolineare che il Risk Appetite pur concernendo i livelli di assunzione di rischio desiderati dall'intermediario, dovrebbe riflettere **una posizione efficiente di rischio rendimento**. Il Risk Appetite deve inglobare una valutazione pluriennale, che incorpori l'evoluzione attesa del profilo di rischio rendimento e di business della banca. Esplicitare un certo livello di Risk Appetite, significa dover scegliere

<sup>46</sup> ABI-Bain & Company: Il Processo di definizione e gestione del Risk Appetite nelle Banche Italiane. Gruppo di Lavoro "Risk Appetite". Marzo 2011



### ***2.3.1 Zero Tolerance***

Nei capitoli precedenti sono state evidenziate le categorie di rischio più rilevanti a cui sono esposti gli istituti di credito e ai quali i manager contrappongono misure per l'attenuazione e per il controllo, esistono tuttavia aziende e manager che ritengono che rischi quali legale, reputazionale, di compliance e regulatory siano a **tolleranza zero**.

I rischi a tolleranza zero possono essere una via utile per comunicare la cultura e l'empatia aziendale, un'azienda potrebbe avere, infatti, meno tolleranza, rispetto ad altre, nel vedersi associata a scandali o violazioni. Tali rischi però non possono essere eliminati del tutto, e per quanto un'azienda intenda controllarli esistono incertezze ed ambiguità che devono essere tenute in considerazione poiché possibili.

Per questo motivo, il concetto di *zero tolerance risk* è più un'aspirazione che un reale e concreto obiettivo di business; in un campo come quello legale, ad esempio, un'azienda potrebbe voler difendere una posizione che crede corretta ma contenente rischi di contenzioso, ai quali qualche altra azienda potrebbe rinunciare.

D'altronde, potrebbero esistere alcune situazioni in cui la banca ridurrebbe i rischi a zero non operando completamente in alcune business lines. Una banca che ritiene rischio inaccettabile il percorso delle securitization, non entrerà nel business delle CDO o CLO<sup>48</sup>.

In virtù del fatto che “non esistono pasti gratis”, ogni azienda assume dei rischi nel momento in cui intraprende un business e solo evitando qualsiasi esposizione alle specifiche business lines, un'azienda finanziaria è in grado di portare l'esposizione ai rischi a zero, decidendo quindi che il business non è meritevole.<sup>49</sup> Una situazione del genere palesa il livello quasi utopico delle zero tolerances, poiché alla base di ogni business esiste una relazione di rischio rendimento.

---

<sup>48</sup> CLO: collateralized loan obligation.

<sup>49</sup> IIF: Risk Appetite. 2009

## **2.4 Risk Tolerance**

La tolleranza al rischio è legata al Risk Appetite e ne rappresenta la sua applicazione a specifici obiettivi. Il Risk Tolerance è così definito dalla Banca D'Italia:

*“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. Per la Vigilanza, nel caso in cui sia consentita l'assunzione di rischio oltre l'obiettivo di rischio fissato, fermo restando il rispetto della soglia di tolleranza, sono individuate le azioni gestionali necessarie per ricondurre il rischio assunto entro l'obiettivo prestabilito.”<sup>50</sup>*

La letteratura internazionale aggiunge alla definizione data dalla Banca D'Italia, specifici riferimenti:

*“Il livello accettabile di variazione relativo al raggiungimento di specifici obiettivi, e spesso è misurato nelle stesse unità, utilizzate per misurare gli obiettivi. Nell'impostazione del Risk Tolerance, il management considera l'importanza relativa degli obiettivi collegati e allinea le tolleranze ai Risk Appetite. Operare entro le soglie di tolleranza aiuta a garantire che l'entità rimanga entro il suo Risk Appetite e, a sua volta, che l'entità raggiunga i propri obiettivi.”<sup>51</sup>*

Mentre il *Risk Appetite* è generico, il Risk Tolerance è tattico e operativo e deve essere espresso in modo da risultare:

- Mappato con le stesse metriche usate dall'azienda;
- Applicato alle categorie di obiettivi (strategici, operativi, di report e di compliance);
- Implementato dagli esperti in tutta l'azienda.

---

<sup>50</sup> Banca D'Italia: Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, Circolare n.263 del 27 Dicembre 2006-15° Aggiornamento del 2 Luglio 2013

<sup>51</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO):Enterprise Risk Management- Integrated Framework

Essendo quindi definito nel contesto degli obiettivi e del *Risk Appetite*, deve essere comunicato utilizzando le stesse metriche e indicatori con i quali si misurano le performance. La soglia di tolleranza imposta i confini di accettabilità della variabilità delle performance aziendali.

Si identifica la direzione in cui viaggia la performance aziendale di riferimento, come fin Figura 9:

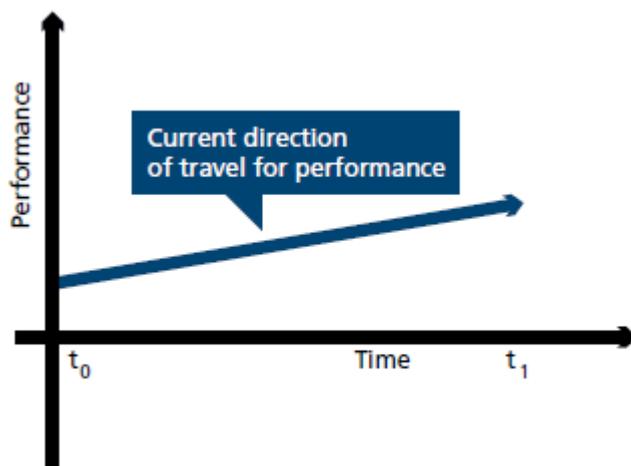


Figura 9 IRM Risk Appetite and Risk Tolerance

Vi sono innumerevoli eventi che possono influenzare l'attuale performance, e deviarne l'orientamento:

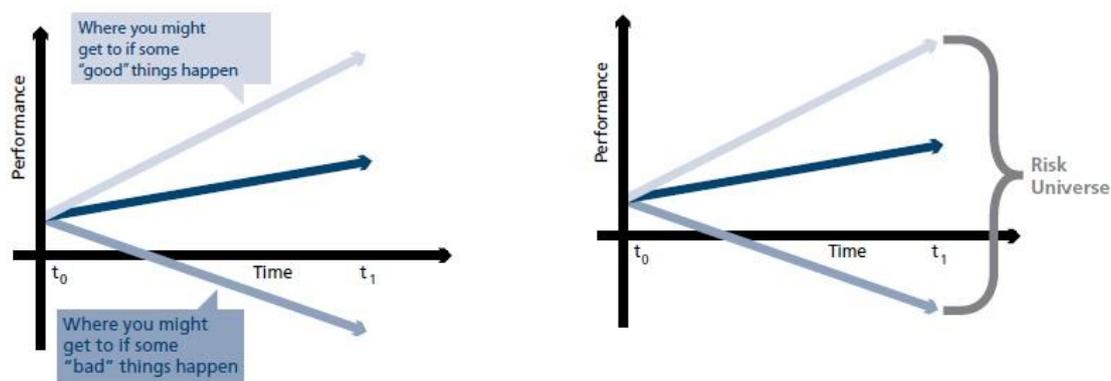


Figura 10 IRM Risk Appetite and Risk tolerance: Risk Universe e possibili evenienze

Per questo motivo, una volta identificati i confini del *Risk Appetite* concernente quella particolare performance aziendale, si individuano le soglie di tolleranza che rendono accettabili performance e rischi e ne misurano le risultanze.

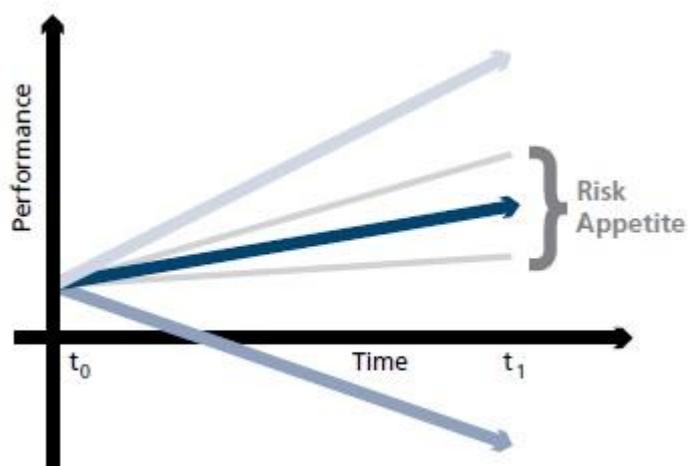


Figura 11 IRM Risk Appetite and Risk Tolerance: Risk Appetite

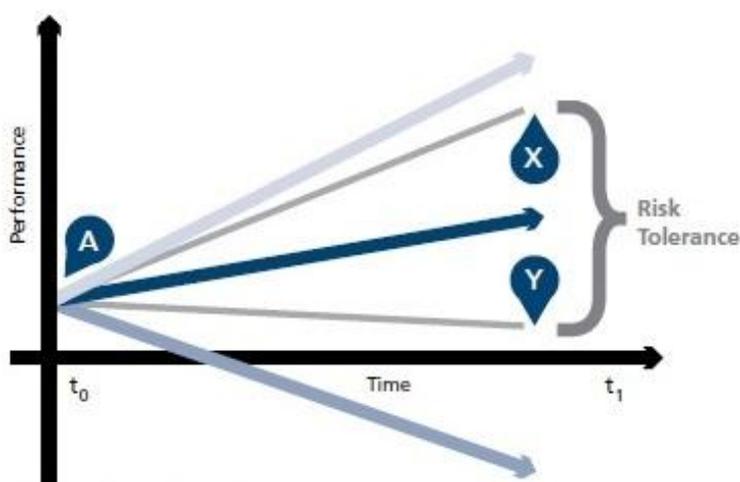


Figura 12 IRM Risk Appetite and Risk Tolerance: Risk Tolerance

Ovviamente anche per quanto riguarda le soglie di tolleranza esse possono essere espresse in termini qualitativi e quantitativi:

- una organizzazione potrebbe avere un basso *Risk Appetite* per la non conformità con le leggi e regolamenti e potrebbe comunicare una simile bassa tolleranza per le violazioni (ad esempio una bassa tolleranza per alcuni tipi di violazioni e una leggermente più alta tolleranza per altri (termini qualitativi);
- un'azienda potrebbe richiedere il backup dei suoi sistemi operativi e informativi cosicché la probabilità di guasto dei computer sia meno dello 0.01% (termini quantitativi).

Gli ambiti applicativi della Risk Tolerance sono ampi e variano da quello finanziario a quello produttivo, si potrebbe ipotizzare il caso di una azienda del

campo manifatturiero che decide di fissare un limite vicino allo zero per i prodotti difettosi, o nell'ambito di aziende di servizi una soglia di tolleranza molto bassa verso l'incapacità di soddisfare le richieste dei clienti.

Rimanendo però all'interno dello spazio occupato dalle aziende finanziarie, un semplice esempio potrebbe essere quello di dichiarare il proprio appetito per i rischi connessi a CDO, dove i CDO sono divisi in tranche che riflettono il merito di credito stimato del debito sottostante. Un'entità nell'acquisto di questi CDO può fissare livelli minimi di rating di rischio per tali tranche e quindi impostare una tolleranza che riflette il rischio massimo di ribasso che è accettabile.<sup>52</sup>

Come detto in precedenza anche l'attività di reporting può essere oggetto di valutazione aziendale e in particolare del setting di Risk Appetite e Risk Tolerance, per cui possono essere tracciati i confini e le soglie di tolleranza anche della qualità dei report finanziari (timeliness, trasparenza, GAAP, etc.) ma anche, come richiesto dalla Vigilanza, soglie di tolleranza riguardanti la possibilità di significative o materiali perdite nei sistemi di controlli interni, se non tempistiche e modalità legate all'accessibilità e qualità delle informazioni e data, necessarie alla operatività aziendale.

A conclusione di questo capitolo, si è inserito uno schema esplicativo e generale. L'esempio preso in considerazione è tratto da Enterprise Risk Management- Understanding and communicating Risk Appetite- ERM:

---

<sup>52</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO):Enterprise Risk Management- Integrated Framework

Risk Appetite	Risk Tolerance
Una organizzazione ha un più alto Risk Appetite collegato a obiettivi strategici ed è disposta ad accettare maggiori perdite nel tentativo di ottenere maggiori rendimenti.	Mentre noi attendiamo un rendimento del 18% su questo investimento, noi non siamo disposti ad accettare più del 25% di probabilità che l'investimento porti ad una perdita di più del 50% del nostro capitale esistente.
L'organizzazione ha una propensione al rischio bassa, relativa a imprese rischiose e, quindi, è disposta ad investire in nuove attività, ma con un basso appetito per potenziali perdite.	Non accetteremo più che un rischio del 5% che una nuova linea di business consentirà di ridurre i nostri guadagni operativi di oltre il 5% nel corso dei prossimi dieci anni.
Un produttore di prodotti in legno ricostituito opera in un mercato altamente competitivo. Per competere, la società ha adottato una maggiore propensione al rischio relativa ai difetti del prodotto ad accettare il costo risparmio di materie prime di qualità inferiore.	La società ha fissato un obiettivo per i difetti di produzione di un difetto per 1.000 metri di bordo. Gli operai possono accettare tassi di difetto fino al 50% di sopra di questo obiettivo (Cioè 1,5 difetti per 1000 piedi tavolari), se i risparmi sui costi utilizzando materiali a basso costo è almeno del 10%.

**Tabella 1 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO):  
Enterprise Risk Management- Integrated Framework**

---

## *Capitolo 3: Le principali banche europee: una survey sulla disclosure relativa al Risk Appetite*

### *3.1 Pillar3*

Nei capitoli precedenti sono stati illustrati, dal punto di vista normativo, i concetti di Risk Appetite e tolerance e ne sono state evidenziate peculiarità e vantaggi.

Quest'ultimo capitolo ha per oggetto la disclosure sul Risk Appetite nell'ambito del terzo pilastro, meglio noto come Pillar3, di Basilea2: l'Accordo del 2004 riprende le impostazioni sugli obblighi informativi delle banche, raccomandati già nel 1998 dal Comitato di Basilea, e definisce le condizioni per la disciplina di mercato. Una delle ragioni che rendono necessari i requisiti patrimoniali minimi per le banche è che esse sono imprese "speciali", infatti:

- presentano un elevato grado di "opacità" che rende complesso valutare adeguatamente il rischio dei loro investimenti;
- sono finanziate da soggetti (depositanti) incapaci di valutare il rischio e di prezzarlo adeguatamente, richiedendo tassi più elevati;
- svolgono un ruolo rilevante nel sistema economico- in quanto canali di trasmissione della politica monetaria e gestori di una parte rilevante del sistema dei pagamenti – e dunque hanno diritto a strumenti come le anticipazioni della Banca Centrale e l'assicurazione dei depositi, che nell'insieme creano una "rete di salvataggio" (safety net) che disincentiva i creditori dal valutare la solidità della banca.

Un'impresa industriale o commerciale che aumenta il proprio grado di rischio sconta, quantomeno, un significativo incremento del costo del proprio debito. Un simile effetto di *disciplina del mercato* è meno tangibile se a finanziarsi è una banca.<sup>53</sup>

Il Pillar3 intende rimuovere i fattori che impediscono un'adeguata disciplina del mercato nei confronti delle banche, in particolare impone alle banche severi criteri di disclosure, chiedendo loro di fornire agli investitori un'informativa pronta e capillare sui rischi e patrimonio, in modo da mettere i creditori delle banche in condizione di valutare in modo più corretto e tempestivo gli effettivi livelli di

---

<sup>53</sup> Resti Sironi: Rischio e valore nelle banche. 2008

rischio di queste ultime. Nel 1998 il Comitato chiedeva che fossero fornite al mercato informazioni relative a sei principali aree:

1. i risultati economico-finanziari;
2. la struttura finanziaria (capitale e liquidità);
3. le strategie e le procedure seguite nella gestione dei rischi;
4. le esposizioni alle diverse categorie di rischio;
5. le politiche contabili;
6. management e corporate governance.

Con il rinnovato Accordo del 2004, per evitare di caricare le banche di compiti complessi e non necessari, nonché di inondare il mercato con dati inessenziali, si precisa che le istituzioni finanziarie dovranno diffondere soltanto le informazioni “rilevanti”, cioè quei dati la cui omissione, o erronea indicazione, potrebbe alterare o condizionare il giudizio di un venditore<sup>54</sup>. In linea di massima i principali dati che sono resi noti al pubblico sono qui riassunti:

- l’entità e la composizione del patrimonio e degli attivi a rischio;
- la distribuzione delle esposizioni creditizie tra le diverse fasce di PD e il tasso di default registrato su ogni classe di rating;
- i sistemi di misura e controllo del rischio adottati;
- le pratiche contabili adottate;
- i criteri di allocazione del capitale all’interno della banca.

Il Pillar3 disciplina inoltre anche il timing della diffusione delle disclosure bancarie, settando ad intervalli di sei mesi, che diventano un anno per i dati qualitativi relativi alle politiche di credito della banca, ai suoi sistemi gestionali e alla reportistica, mentre scendono a tre mesi relativamente ai coefficienti patrimoniali e agli aggregati connessi. Ovviamente gli obblighi di trasparenza non valgono per informazioni, che se rese note ai concorrenti, potrebbero ridurre il valore della banca e i suoi vantaggi competitivi.

Ricordando che il Risk Appetite è un indicatore usato non solo internamente alla banca ma anche dagli attori esterni come investitori, stakeholder e shareholder, è naturale creare un collegamento tra disclosure e tale metrica. Un istituto di credito che comunica la sua propensione al rischio può effettivamente attrarre maggiori

---

<sup>54</sup> Resti Sironi: Rischio e valore nelle banche. 2008

investitori e maggiore capitale, reclutare impiegati e dirigenti di maggior livello, e guadagnare la fiducia degli organi di vigilanza. Ovviamente non è mai pubblicato interamente e dettagliatamente il Risk Appetite, per non svelare l'intera strategia aziendale. In riferimento al Pillar3, le disclosure spiegano come le aziende definiscono i loro Risk Appetite, quali metriche usano, le relative Risk Tolerance, il processo decisionale aziendale e così via. È inoltre mostrato quanto rigoroso e robusto è il risk management aziendale e il framework relativo. Nella redazione del Pillar3, l'esposizione delle tipologie di rischi non è completa: le Banche mostrano innanzitutto i rischi di base (rischio di mercato, di credito, di controparte, di liquidità e operativo), le tecniche per la loro misurazione e mitigazione, richiesti dal regolatore e a discrezione di ogni istituto sono esposti altri rischi ritenuti rilevanti per gli asset aziendali (ad esempio potrebbero essere esposti i rischi di business, strategici, intangibili, goodwill risk e tangible asset risk, etc..). In questo lavoro di survey sono stati presi in considerazione i rischi più rilevanti e comuni alle diverse banche prese in esame.

La comunicazione del Risk Appetite al mercato è critica nella “nuova condizione” del sistema finanziario globale; i membri del C.d.A. e gli shareholder sanno che il profitto e il rischio sono invariabilmente collegati e che qualsiasi richiesta di profitto sul capitale deve essere valutata nel contesto di quanto capitale l'azienda sta assumendo<sup>55</sup>. Mostrare come l'azienda sta calibrando i rischi, che è intenzionata ad assumere e come li comunica e rinforza i limiti attraverso le business units, il management può incrementare la fiducia degli shareholder verso le loro decisioni strategiche e verso gli obiettivi di performance.

### ***3.2 Focus dei big player europei***

Una survey sulle disclosure circa il Risk Appetite da parte dei big player di alcuni tra i principali Paesi europei, può fornire importanti elementi di riflessione e ispirazione, sui presidi che gli stessi applicano per la gestione dei rischi. A tal proposito si illustrano i casi, scelti tra Francia, Italia e Spagna, che per rilevanza sulla scena bancaria internazionale rappresentano un importante benchmark globale.

---

<sup>55</sup> IIF: Risk Appetite. 2009

### 3.2.1 Francia

Il contesto normativo francese, come quello italiano e spagnolo, nel corso del biennio 2012/2013 è stato oggetto di studi ed aggiornamenti atti a recepire le indicazioni europee (CRD4 e CRR). Fino al completo aggiornamento e sostituzione con le nuove direttive, in Francia, i Gruppi bancari erano sottoposti alla regolamentazione della Banca di Francia e dell'Organo di Vigilanza, per l'applicazione, il successivo monitoraggio e la pubblicazione delle disclosure, ai principi delle direttive europee n°48-49/2006, trasposte nella legislazione francese nelle seguenti leggi:

- Legge del 20 Febbraio 2007, riguardante la Banca di Francia e i requisiti di capitale ;
- il decreto n° 2007-745 datato 9 Maggio 2007, relativo alla solvibilità degli istituti di credito, imprese di investimento e imprese di credito del settore real estate; il decreto rettifica anche il Codice Finanziario e Monetario Francese (*Code monétaire et financier*);
- l'Ordinanza n° 2007-571 datata 19 Aprile 2007, relative alle banche, alle imprese di investimento e alle imprese di credito del settore real estate;
- l'Ordinamento datato 20 Febbraio 2007, relativo ai requisiti patrimoniali applicabili alle istituzioni finanziarie e alle imprese di investimento; lo stesso ordinamento corregge le normative del Banking Regulation Committee (*Comité de réglementation bancaire*) n° 90-02, n° 90-15, n° 91-05, n° 93-05 e n° 95-02. Nell'ordinamento sono incluse modifiche anche alle normative del Banking and Financial Regulation Committee (*Comité de la réglementation bancaire et financière*) n° 96-15, n° 97-02, n° 97-04, n° 98-04, n° 99-06, n° 99-07, n° 99-15, n° 99-16, n° 2000-03 e n° 2002-13, per l'applicazione dello stesso;
- l'Ordinamento datato 7 Maggio 2007, corregge la normative del Banking Regulation Committee (*Comité de réglementation*) n° 99-10, in ambito real estate;
- l'Ordinamento del 11 Settembre 2008, che modifica talune disposizioni regolamentari relative al controllo prudenziale delle istituzioni finanziarie e delle imprese di investimento.

Per l'approfondimento della tematica del Risk Appetite nel contesto applicativo francese, si è scelto di prendere sotto osservazione due gruppi bancari molto

importanti, operanti in Europa e in campo internazionale: Bnp Paribas e Credit Agricole.

### **3.2.1.1 Bnp Paribas**

La prima Banca oggetto di questo lavoro di survey è Bnp Paribas, gruppo francese leader europeo in servizi bancari e finanziari. Le tre principali aree di attività di Bnp Paribas sono complementari tra loro e assicurano alla banca forza strategica e solidità finanziaria:

- Retail banking
- Investment Solutions
- Corporate & Investment Banking

Il Pillar3, presentato da questo Gruppo e relativo all'anno 2012, è soggetto, da una parte, al Titolo IX del Decreto Ministeriale francese del 20 Febbraio 2007 sui requisiti di capitale per gli istituti di credito e imprese di investimento e d'altra parte i requisiti standard contabili riguardanti la natura e l'entità dei rischi (si rimanda quindi agli standard europei). I metodi per la definizione dei rating interni, degli approcci standardizzati e delle attività risk-weighted sono soggetti a regolamentazione da parte dell' Autorità francese (Autorité de Contrôle Prudentiel<sup>56</sup>) e dalle controparti belga e lussemburghese. Il documento, come da normativa, esprime informazioni e contromisure per i rischi connessi alle attività assicurative.

Il Risk Appetite è espresso come il livello di rischio per *tipo di rischio* che il Gruppo è disposto ad accettare a sostegno della sua business strategy. A livello di Gruppo si esprime e declina in questo modo:

- principi di Risk Appetite e relative metriche, espresse in quattro categorie:
  - redditività e crescita risk-adjusted;
  - adeguatezza patrimoniale;
  - funding e liquidità;
  - concentrazione;
- principi qualitativi chiave, soprattutto in materia di rischi che sono difficilmente quantificabili per natura come il rischio di reputazione o rischio operativo , così come le linee guida qualitative derivanti dalle decisioni dei vari forum di rischio esecutivi.

---

<sup>56</sup> Autorità di controllo prudenziale francese.

In particolare il Risk Appetite, per i rischi di seguito elencati, viene definito attraverso principi generali, metodologie di misura e tabelle consuntive con variazioni annuali (si rimanda alla sezione Allegati, vedi Allegato 1 per una più specifica classificazione dei rischi monitorati da Bnp):

- rischio di credito (il rischio di controparte è inserito nel rischio di credito);
- rischio di mercato (il rischio emittente, rischio di cambio e di tasso di interesse sono valutati e calcolati all'interno del rischio di mercato);
- rischio reputazionale;
- rischio strategico;
- rischio di breakeven;
- rischio operativo (il rischio legale è incluso nel rischio operativo e calcolato con metodi AMA);
- rischio di funding e di liquidità (trattati separatamente, ma sono sempre riferiti al rischio di mercato);
- rischio di concentrazione (come il rischio di controparte è gestito nella sfera del rischio di credito).

In ambito credit risk, il Gruppo utilizza il metodo Advanced Internal Ratings-based Approach (**IRBA**)<sup>57</sup> delle classi di attività dell'ambito retail, debiti sovrani, istituzioni, corporate ed equity per il calcolo dei requisiti patrimoniali richiesti dalle normative per Corporate e Investment Bank, French Retail Bank, parte della BNP Paribas Personal Finance, BNP Paribas Fortis e BNP Paribas Securities Services (BP2S). Per altri business, invece, è utilizzato *l'approccio standardizzato* (*standardized approach*)<sup>58</sup> per il calcolo del capitale regolamentare basato su rating esterni. Ogni controparte è classificata internamente dal Gruppo, utilizzando gli stessi metodi senza riguardo dell'approccio utilizzato per il calcolo del capitale richiesto dal regolatore. La disclosure sulle modalità di applicazione del modello IRBA fa riferimento a tre metriche fondamentali: LGD (Loss Given

---

<sup>57</sup> IRBA: questo metodo di classificazione avanzato, a differenza del modello base IRB Foundation, utilizza, in aggiunta al rating interno, fattori di rischio interni all'azienda. Il metodo base, invece, solo parametri forniti dalla vigilanza.

<sup>58</sup> BNP considera i credit rating di Standard & Poors, Fitch e Moody's. I rating sono mappati nei livelli equivalenti di qualità di credito come richiesto dal sistema regolamentare, in conformità con il supervisore bancario francese (Autorité de Contrôle Prudentiel).

Default), EAD<sup>59</sup> (Exposure at Default) e PD (probabilità di Default); LGD è determinata utilizzando modelli statistici dei bilanci con il più alto livello di granularità o utilizzando giudizi degli esperti basati su valori indicativi, in linea con il processo utilizzato per determinare il rating della controparte. Ognuno dei tre parametri prima citati è soggetto ad un backtesting<sup>60</sup> e la PD è annualmente presa a riferimento per controllare le performance di sistema per ogni segmento di business della banca<sup>61</sup>; i parametri sono poi sottoposti a stress test per la costruzione di scenari alternativi, peggiorativi e migliorativi, dai quali ottenere valori medi ponderati.

L'EAD è l'indicatore principale per la misurazione del rischio di controparte, e quantifica il livello dell'esposizione nel momento del default del debitore. Si può affermare che la misura di riferimento per la determinazione del Risk Appetite in ambito rischio di credito è l'Earning at Risk, ottenuto analizzando i risultati del IRBA e dell'approccio standardizzato ed i loro relativi parametri, anche in condizioni di stress.

Per la quantificazione della propensione al rischio, in ambito market risk, il Gruppo si avvale del monitoraggio dei potenziali impatti negativi sul conto economico e sul bilancio a valle di variazioni negative di tassi di interesse, credit spread, cambio, prezzi ed anche breakeven risk (rischio di pareggio). Per questo motivo il Gruppo utilizza un sistema integrato denominato Market Risk eXplorer (MRX) per seguire le posizioni di trading su base giornaliera e gestire i calcoli di VaR<sup>62</sup>. MRX tiene traccia non solo il VaR, ma anche posizioni dettagliate e

---

<sup>59</sup> EAD per il rischio di controparte è misurata utilizzando un metodo interno ed è in seguito incorporato nel sistema di valutazione del rischio di credito; si basa su simulazioni Monte Carlo e i processi stocastici utilizzati sono sensibili ai vari parametri tra cui volatilità, correlazioni e sono calibrati su dati storici del mercato. Per i rischi potenziali futuri si utilizza un modello interno ValRisk, che simula migliaia di possibili scenari di mercato ed effettua una valutazione delle possibili posizioni dei portafogli per ogni controparte nel future.

<sup>60</sup> Il Backtesting consiste nella comparazione dei risultati stimati e attuali per ogni parametro.

<sup>61</sup> Tale attività è definita di Benchmarking, consiste nella comparazione dei parametri stimati internamente con quelli delle organizzazioni esterne nel settore di riferimento.

<sup>62</sup> VaR è calcolato con un modello interno. Si stima che la perdita potenziale di un portafoglio di negoziazione, in condizioni normali di mercato più di un giorno di negoziazione, in base alle variazioni del mercato registrata negli ultimi 260 giorni lavorativi con un livello di confidenza del 99%. Il modello è stato approvato dall'autorità di vigilanza bancaria e tiene conto di tutti i fattori di rischio usuali (tassi di interesse, spread creditizi, tassi di cambio, prezzi azionari, prezzi delle materie prime, e volatilità associati).

sensibilità a parametri di mercato in base a diversi criteri simultanee ( moneta , prodotto , di controparte , ecc.) MRX è anche configurato per includere limiti operativi , riserve e prove di stress. Il Risk Appetite è quindi definito attraverso il VaR (economic capital), scenari di stress e misure di sensitivity. Nel caso del rischio di cambio e del rischio di liquidità, le posizioni sono controllate periodicamente a intervalli regolari dal Comitato ALM<sup>63</sup>.

Il Risk Appetite del rischio di liquidità e di funding è definito attraverso il liquidity ratio, in condizioni normali e stressed, e alla capacità disponibile di rifinanziamento della banca (vi sono in aggiunta indicatori complementari per la strutturazione dei rischi di liquidità e del fabbisogno in diversi orizzonti temporali, dal breve al lungo periodo).

In ambito rischio operativo il Gruppo si avvale dei metodi AMA per la definizione del Risk Appetite. *AMA, Advanced Measurement Approach*, è costituito da metodi interni, che si basano su rilevazioni di serie storiche di eventi di perdita, oltre che su previsioni di fenomeni di rischio, tenendo conto delle probabilità di accadimento, dell'importo medio di perdita attesa per ciascun evento e dell'importo massimo di perdita possibile per ogni rischio (worst case). L'uso dell'AMA è soggetto all'approvazione della vigilanza.

Strategic e Reputation risk non sono “misurati” attraverso un indicatore numerico ma regolati attraverso specifiche policies aziendali, in linea con le indicazioni degli organi di vigilanza.

### **3.2.1.2 Crédit Agricole**

Il secondo Gruppo bancario preso in esame in Francia è Crédit Agricole, che serve più di cinquantuno milioni di clienti in tutto in mondo e presente in più di sessanta Paesi. A differenza di Bnp, prima esaminata, nel suo Pillar3 sono presentate in prima istanza informazioni generali sull'anno 2012, risultati gestionali (in perdita nonostante il miglioramento delle ratios finanziarie e patrimoniali), cause principali che hanno influito sulla performance aziendale e forecasts sulle possibili influenze sulle condizioni economiche degli eventi politici del 2013 in Europa e nel resto del mondo (ad esempio elezioni politiche in Italia e Germania, oppure la stabilità del Governo greco).

---

<sup>63</sup> ALM:Asset Liability Management, comitato che istituisce metodologie e tecniche per il controllo dei flussi finanziari aziendali.

Nella disclosure annuale, Crédit Agricole riferisce principalmente a: rischi di mercato (inclusi rischi di tasso di interesse, di cambio, di prezzi e credit spread), di credito (tra cui il rischio di controparte e rischio paese), di liquidità e rischi connessi alla crisi finanziaria, in particolare il rischio di tasso di interesse globale, rischi di cambio valuta (foreign exchange risk), compresi i rischi nel settore assicurativo. Per quanto riguarda i rischi operativo e strategico non sono fornite metriche per la rilevazione e la misurazione, ma sono indicati i flussi informativi e le policies aziendali per il loro monitoraggio.

Il Gruppo non applica uno stesso indicatore di Risk Appetite all'intero portafoglio di asset/ business lines, il Risk Appetite e la sua metrica di riferimento sono indicate per ogni categoria di rischio, con precisi riferimenti alle regole dettate dalle normative. Ciononostante il Gruppo mira a monitorare accuratamente la solvibilità aziendale e di conseguenza i coefficienti di solvibilità. Le macro aree di rischio, maggiormente monitorate e valutate, sono: rischio di credito, rischio di mercato, rischio operativo e di liquidità.

In ambito credit risk, il Gruppo si avvale degli approcci standardizzato e IRBA, per i quali utilizza PD, LGD, EAD, Expected Loss ed aggiunge, rispetto al già discusso caso di BNP Paribas, altre metriche:

- esposizione lorda;
- **CCF, o FCC** Fattore di Conversione del Credito. Rappresenta la percentuale di conversione, prevista dalla normativa, da applicare alle esposizioni relative alle operazioni fuori bilancio per determinare l'EAD.

Le procedure di calcolo dei parametri di cui sopra seguono le direttive emanate dalla vigilanza francese e sono sottoposte a condizioni stressate per la loro quantificazione nei diversi scenari. Nella metodologia affrontata da questo Gruppo, il Risk Appetite è definito in base alla solvibilità; è oggetto delle attenzioni aziendali il *coefficiente di solvibilità totale*<sup>64</sup>, che è calcolato, una volta applicati i rating interni (approccio standard o IRBA), come il rapporto tra il patrimonio di vigilanza totale e la somma di:

- attività ponderate per il rischio di credito;

---

<sup>64</sup> Per coefficienti di solvibilità si intendono i ratio definiti dai regolatori: Core Tier1 ratio, Tier1 ratio e Total capital ratio.

- requisiti patrimoniali per i rischi di mercato e operativi moltiplicato per 12,5.

Il capitale economico è l'indicatore primario per il Risk Appetite del rischio operativo e in conformità con gli accordi tra il Gruppo e l'Autorità di Vigilanza Prudenziale francese, è calcolato attraverso la metodologia AMA. Il Gruppo, inoltre, guarda al capitale economico disponibile per le analisi e valutazioni su perdite attese, inattese e catastrofiche.

Il Gruppo racchiude in ambito market risk numerose tipologie di rischi, da quello azionario (equity risk), ai rischi di cambio e tasso di interesse (Exchange, foreign exchange risk, interest rate risk), ai rischi di cambio correlati agli strumenti derivati, integrandoli con il loro relativo rischio di *variazione*. Per variazione si intende la possibilità di cambiamento nel rating delle controparti, nella maggior parte dei casi, essendo necessari scenari stressati per la valutazione della correttezza dei capitali allocati, il Gruppo fa riferimento ad un peggioramento del rating (downgrading) della controparte, specie con gli strumenti derivati, in cui sono utilizzati oltre al VaR parametri di Credit Sensitivity, sensitivity to correlation e sensitivity to interest rates). Questo rischio è calcolato attraverso due fattori: ***Incremental Risk Charge***, (una misura aggiuntiva rispetto al VaR e che consente la corretta rappresentazione del rischio specifico su titoli di debito e derivati di credito poiché coglie, oltre al rischio idiosincratico, anche i rischi di evento e di default) e il ***CVA "Credit Valuation Adjustment"*** (misura le potenziali perdite, che nascono da un deterioramento del rating del credito della controparte). L'esposizione al rischio paese, come in generale quella al market risk, è monitorata e controllata in termini quantitative (ammontare e condizioni dell'esposizione) e qualitativi (vulnerabilità del portafoglio aziendale). L'indicatore utilizzato per la valutazione di tutte le transazioni, esposizioni e per tutti i rischi derivanti da strumenti derivati è il VaR<sup>65</sup> anche Stressed VaR), coadiuvato da analisi di scenario (soprattutto stress scenarios), chiamate a testare l'impatto di assunzioni avverse ed estreme sul sistema macroeconomico e finanziario, e da backtesting. Crédit Agricole utilizza un livello di confidenza del 99%, timeframe di un giorno e dati storici annuali.

---

<sup>65</sup> Per meglio comprendere il VaR ed identificare transazioni atipiche, il Gruppo utilizza anche indicatori di sensitivity ai vari risk factor, loss alerts, indicatori di stop-loss, nominal amounts, outstandings, remaining terms, etc.

Il VaR è l'indicatore principale per la misurazione del Risk Appetite, perché fornisce informazioni su potenziali impatti negativi su conto economico e sul bilancio a valle di ipotetici peggioramenti delle condizioni di mercato, delle variazioni peggiorative dei tassi di interesse e di cambio.

Come tutti gli istituti di credito, il Gruppo è esposto ai rischi di liquidità e di funding, che si possono materializzare, ad esempio, in caso di massivi ritiri dei depositi dei clienti, una crisi di fiducia o una generale limitazione della liquidità del mercato. Per misurare questi rischi, Crédit Agricole utilizza indicatori di breve (derivati da simulazioni di scenari di crisi) e di lungo termine (per determinare i rischi di spread e i relativi effetti su i debiti a lungo termine e sulla capacità di reperire finanziamenti), ma anche indicatori di costi (per comprendere i trend di breve e lungo termine) e di diversificazione. I parametri di riferimento che definiscono il Risk Appetite in questa categoria di rischio, sono il *Liquidity Coverage Ratio (LCR)*, che permette di identificare eventuali squilibri di breve periodo (permette di definire un buffer valido per una mensilità), e il *Net Stable Funding Ratio (NSFR)*, che deriva dall'esigenza di garantire una struttura equilibrata tra poste attive e passive di bilancio fino all'orizzonte temporale annuale evitando il cosiddetto "effetto precipizio", dopo il mese che si sarebbe venuto a creare mantenendo solo la regola di breve termine.

### **3.2.2 Italia**

In questo lavoro, la normativa italiana e il contesto generale sono stati definiti al Capitolo 1, ma per meglio comprendere le best practice si è scelto di osservare e approfondire i casi di Unicredit e Intesa SanPaolo, gruppi leader del settore bancario italiano ed internazionale. Nell'anno in corso le modalità, con cui le banche italiane devono fornire al pubblico le informazioni sulla trasparenza, sono state aggiornate dalla Banca D'Italia con la Circolare n.263 del 27 Dicembre 2006: "Nuove disposizioni di Vigilanza prudenziale per le banche" (Allegato A, Titolo IV), che riprende le direttive europee CRD4 e CRR, per ciò che concerne invece i Pillar3 osservati, e qui riportati, si fa ancora riferimento alle Direttive Europee n. 48-49/2006 (tutti i documenti bancari esaminati fanno riferimento principalmente a queste direttive poiché relativi all'anno 2012, in cui l'update normativo era in fase di revisione finale e pubblicazione).

### 3.2.2.1 Intesa SanPaolo

Il Risk Appetite è trattato accuratamente nella Pillar3 di Intesa SanPaolo ed è identificato in maniera diversa dai casi esposti, in cui non vi era un riferimento comune alle diverse macro categorie di rischi. Le misurazioni riguardanti le singole tipologie di rischio del Gruppo sono integrate in una grandezza di sintesi, rappresentata dal **capitale economico**, che consiste nella massima perdita “inattesa” in cui il Gruppo può incorrere in un orizzonte di un anno. È stimato, oltre che sulla base della situazione attuale, anche a livello prospettico, in funzione delle ipotesi di budget e dello scenario economico di previsione, in condizioni ordinarie e di stress. Il Gruppo definisce anche la relativa Risk Tolerance: l’obiettivo è assicurare sull’arco di dodici mesi la copertura delle proprie passività con livello di probabilità pari al 99,93% (in linea con il livello obiettivo di solvibilità di soggetti che presentano un rating pubblico di agenzia pari ad A).

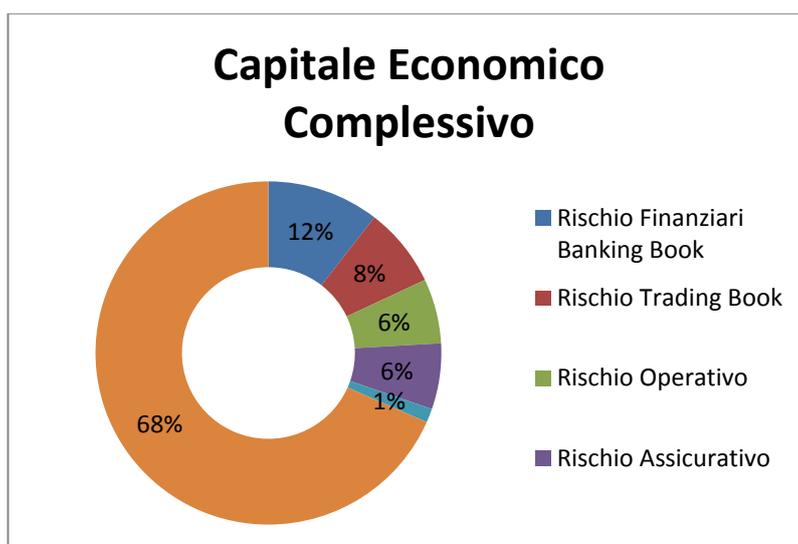


Figura 13 Intesa SanPaolo Capitale economico complessivo

Il perimetro dei rischi individuati, presidiati e integrati, considerando i benefici di diversificazione, nel capitale economico, si articola come segue:

- rischio di credito e di controparte. All’interno di tale categoria vengono anche ricondotti il rischio di concentrazione, il rischio paese ed i rischi residui, rispettivamente da cartolarizzazioni e da incertezza sui tassi di recupero creditizio;
- rischio finanziario di trading book, comprendente il rischio emittente, di posizione, di regolamento e di concentrazione sul portafoglio di negoziazione;
- rischio finanziario del banking book, rappresentato principalmente da:

- tasso di interesse e cambio;
- rischio su partecipazioni non integralmente consolidate;
- rischio sugli immobili di proprietà detenuti a qualunque titolo;
- rischio operativo, comprendente anche il rischio legale;
- rischio assicurativo;
- rischio strategico.

In ambito credit risk, la misurazione del rischio fa ricorso a modelli di rating differenziati a seconda del segmento di operatività della controparte: metodi IRBA e FIRB (Fundamental IRB) per il segmento Corporate, metodo IRB per Mutui Retail (mutui residenziali a privati) e SME retail (esposizioni al dettaglio). Nel sistema di rating è presente inoltre *un indicatore andamentale di rischio*, calcolato con cadenza mensile. Esso interagisce con i processi e le procedure di gestione e di controllo del credito e consente di formulare valutazioni tempestive sull'insorgere o sul persistere di eventuali anomalie.

Nei rischi di mercato e finanziario (sia del portafoglio di negoziazione che bancario) sono inclusi i rischi di tasso d'interesse, di cambio strutturale (che riguarda le posizioni rivenienti dall'operatività commerciale e dalle scelte strategiche di investimento), di prezzo, di spread e azionario. Gli indicatori per la misurazione del rischio e del Risk Appetite utilizzati sono distinguibili in sei categorie principali:

1. VaR;
2. sensitivity e greche, che sono complementari al VaR;
3. misure di livello, quali, ad esempio, il nozionale e il Mark to Market;
4. stress test e analisi di scenario;
5. incremental risk charge (IRC);
6. stressed VaR.

Il Risk Appetite, che riguarda il rischio di liquidità e di funding, si pone l'obiettivo di assicurare un livello adeguato e bilanciato tra i flussi di cassa in uscita ed in entrata, definendo la Risk Tolerance nell'orizzonte temporale dei dodici mesi attraverso l'uso di due indicatori di breve termine (che dunque definiscono propensione e limiti, e sono soggetti anch'essi a stress analysis e sistemi di early warning ):

- il primo su un orizzonte temporale di una settimana, sbilancio previsionale cumulato dell'operatività "all'ingrosso";
- l'altro Short Term Gap, su orizzonte mensile.

In questo caso, anche se non espresso in maniera formale dal Gruppo, si può dedurre che la definizione di Risk Appetite per il rischio di liquidità sia il capitale economico, osservato dal punto di vista della solvibilità aziendale.

Per ciò che concerne il rischio operativo, il Risk Appetite definito sempre nell'ambito del capitale economico è soggetto a misurazioni tramite il metodo AMA per la determinazione del relativo requisito patrimoniale (è direttamente collegato alle modalità operative richieste dai regolatori).

Nella sezione "*Allegati*" è stato inserito un riferimento ai requisiti di capitale e coefficienti di vigilanza del Gruppo, al quale si rimanda per una visione di sintesi delle metriche e degli indicatori utilizzati per la valutazione dei rischi aziendali.

### **3.2.2.2 Unicredit**

La seconda realtà presentata in ambito italiano è Unicredit. Il documento, preso in considerazione per lo studio del Risk Appetite del gruppo, è, come per gli altri gruppi bancari, relativo al 31 dicembre 2012 e si compone di due informative: una qualitativa e una quantitativa. Nella quantitativa sono espresse ed inserite tutte le tavole relative ai rischi a cui è soggetto l'istituto e alle ratio correnti con riferimenti ad eventuali variazioni rispetto agli anni precedenti. Nella sezione qualitativa, invece, sono presentati i rischi da fronteggiare, le policies e i presidi issati dal risk management per la gestione del gruppo. Sebbene i rischi cui il risk management debba far fronte siano innumerevoli, vista la grandezza e le attività del Gruppo, nel documento quelli di maggiore importanza per magnitudo e ampiezza sono, come per i casi già elencati, così riassunti:

- rischio di credito e di controparte;
- rischio di mercato (in particolar modo di tasso di interesse, di posizione, di posizione in merci e di cambio);
- rischio operativo;

- rischio di business<sup>66</sup>, immobiliare e di investimenti finanziari<sup>67</sup>.

La propensione al rischio di Unicredit, per i rischi prima elencati, è incorporata nella fase di budget e declinata quantitativamente tramite :

- capitale economico e aggregazione come componente del capitale interno:
- stress test.

Si ritrova dunque, come per Intesa SanPaolo, l'utilizzo del capitale economico e degli stress test, con l'aggiunta del riferimento al capitale interno. Il Capitale Interno rappresenta il capitale necessario a fronte delle possibili perdite relative alle attività del Gruppo e prende in considerazione i rischi definiti dal Gruppo come quantificabili in termini di Capitale Economico coerentemente con i requisiti di Secondo Pilastro (rischi di credito, mercato, operativo, business, investimenti finanziari e rischio immobiliare, includendo l'effetto di diversificazione tra i rischi stessi - *inter-diversificazione* - e all'interno di ciascun portafoglio - *intra-diversificazione* - e un *margin prudenziale* a fronte del rischio modello e della variabilità del ciclo economico<sup>68</sup>). Il Capitale Interno è calcolato secondo la metodologia di aggregazione tramite Copula Bayesiana<sup>69</sup> con un orizzonte temporale di un anno e ad un livello di confidenza derivante dal rating target di Gruppo.

La gestione del rischio di credito e della sua propensione al rischio, definita nel Risk Appetite Framework aziendale, avviene attraverso il monitoraggio sistematico. Il monitoraggio sistematico è incentrato sulla cosiddetta "gestione andamentale" che, sulla base di tutte le informazioni disponibili, di fonte interna

---

<sup>66</sup> Il rischio di business è definito come una variazione sfavorevole e imprevista del volume dell'attività e/o dei margini di guadagno, non derivanti da rischi di credito, mercato ed operativi. Può avere origine, innanzitutto, da un deterioramento rilevante del contesto di mercato, da cambiamenti nella situazione concorrenziale o nel comportamento dei clienti, ma anche da cambiamenti del quadro normativo di riferimento.

<sup>67</sup> Il rischio di investimenti finanziari deriva da partecipazioni in società non appartenenti al Gruppo e non incluse nel portafoglio di negoziazione. Il portafoglio di riferimento comprende principalmente azioni quotate e non, derivati azionari, private equity, quote di fondi comuni, hedge fund e fondi di private equity.

<sup>68</sup> Unicredit. Terzo Pilastro di Basilea 2, al 31 dicembre 2012.

<sup>69</sup> La Copula Bayesiana è un metodo utilizzato per la risoluzione dei problemi di analisi della varianza con approccio non parametrico.

ed esterna, esprime un punteggio (“scoring”) che rappresenta una valutazione sintetica di rischio di ciascun cliente monitorato. I parametri di misurazione del rischio di credito a livello di portafoglio sono fondamentalmente tre, e sono calcolati e valutati su un orizzonte temporale di dodici mesi:

- Expected Loss (EL);
- Credit Value at Risk (Credit VaR);
- Expected Shortfall (ES).

Al fine di individuare il Credit VaR a livello di portafoglio, viene specificata la distribuzione delle perdite a livello dello stesso; questa è costituita dalle probabilità di ottenere differenti valori di perdita su un determinato orizzonte temporale (“discrete loss case”). Il Gruppo calcola e monitora l’Expected Shortfall, che rappresenta il valore atteso delle perdite che eccedono la soglia di VaR, un valore di soglia che determina la Risk Tolerance per il rischio di credito. Il counterparty credit risk è considerato all’interno del rischio di credito ed è vigilato attraverso il modello interno; a scopo manageriale l’esposizione a livello di controparte delle transazioni all’interno del modello interno (IMM) è misurato utilizzando la Potential Future Exposure (PFE). Per transazioni non incluse nello scopo dell’IMM per il rischio di controparte, le esposizioni sono stimate utilizzando fattori di conversione creditizia (ad esempio CCF. La propensione al rischio verso una controparte o a un insieme di controparti di uno stesso gruppo è definita attraverso *un plafond, per categorie di clienti oppure attraverso il limite che rappresenta l’esposizione massima consolidata che la Legal Entity e/o il Gruppo può garantire a questa controparte*. La definizione dei limiti e dei plafond è effettuata dalle funzioni competenti conformemente alle strategie creditizie stabilite a livello di gruppo e/o coerentemente con quelle definite a livello locale.

Una parte di questo plafond/limite può essere allocata sul rischio di pre-settlement che sarà confrontato con il massimo Potential Future Exposure (PFE) verso una controparte in un determinato arco temporale.

Il rischio di mercato (inclusi rischio di tasso di interesse, di cambio, di posizione in merci, di prezzo e di credit spread) è gestito e monitorato dal Gruppo mediante due sistemi di misure:

- **Global Market Risk measures:**

- Value at Risk;
  - Stressed VaR (SVaR);
  - Incremental Risk Charge (IRC);
  - Loss Warning Level (LWL), che è definito come la Profit & Loss economica cumulata su un periodo di 60 giorni lavorativi di un'unità di rischio;
  - Combined Stress Test Warning Level (STWL), che rappresenta la perdita potenziale del valore di un portafoglio calcolata sulla base di uno scenario di stress.
- **Granular Market Risk measures:**
    - 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 risk limits:

- Global Market Risk limits (Loss Warning Levels, Combined Stress Test Warning Level, VaR, SVaR, IRC): 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;
- Granular Market Risk limits (limiti sulle Sensitivity, sugli scenari di Stress e sui Nominali): che esistono indipendentemente, ma agiscono in parallelo ai Global Market Risk limits ed operano in maniera consolidata in tutte le Entità (ove possibile); al fine di controllare più efficacemente e specificamente diversi tipi di rischio, portafogli e prodotti, questi limiti sono in generale associati a sensitività granulari oppure a scenari di stress. I livelli fissati per i Granular Market Risk limits mirano a limitare la concentrazione del rischio verso singoli risk factor o l'eccessiva esposizione verso risk factor che non sono sufficientemente rappresentati dal VaR.

Il VaR è l'indicatore maggiormente utilizzato da UniCredit per la misurazione del Risk Appetite e del rischio di credito (sia nel banking book che nel trading book) ed è calcolato attraverso l'approccio della simulazione storica. A integrazione del

VaR e delle misure richieste dai regolatori, UniCredit si avvale di stress test, che permettono di indicare quanto capitale potrebbe essere necessario per assorbire perdite in caso di forti shock finanziari.

L'ultima macro categoria di rischi, il cui Risk Appetite è misurato attraverso capitale economico e stress test, è rappresentata da rischio operativo, di business e di investimenti finanziari; per ciò che concerne il rischio operativo, al di là delle metriche richieste dai regolatori, UniCredit ha sviluppato un modello interno per la misurazione del requisito di capitale. Questo è calcolato tenendo conto dei dati di perdita interni, dei dati di perdita esterni (consortili e pubblici), dei dati di perdita ipotizzati tramite analisi di scenario e degli indicatori di rischio. Il requisito patrimoniale è calcolato a livello di Gruppo considerando le tipologie di evento di 1° livello di Basilea come classi di rischio.

Il rischio di business è misurato dall'Earning at Risk, definito come la massima perdita annuale con un intervallo di confidenza definito coerentemente al rating target e orizzonte temporale di un anno sotto l'ipotesi di normalità della distribuzione.

Nell'ambito del liquidity-funding risk, il Gruppo implementa delle tecniche alternative a quelle viste fino ad ora; Il rischio di liquidità, per la sua particolare natura, è affrontato tramite tecniche di analisi dei gap, stress test della liquidità e misure complementari incluse nel Risk Appetite framework di Gruppo. In particolare, le analisi dei dati di gap sono elaborate entro due orizzonti temporali distinti:

- giornalmente, una metodologia basata sul mismatch degli sbilanci di liquidità controlla il rischio di liquidità di breve termine derivante da scadenze dall'overnight fino a 3 mesi;
- mensilmente, i gap ratio controllano il rischio dal medio al lungo termine (liquidità strutturale) per le scadenze pari all'anno o superiori.

La *Liquidity Framework* del Gruppo si basa sul *Liquidity Risk Mismatch Model*, caratterizzato dai seguenti principi fondamentali:

- gestione del rischio di liquidità sul breve termine (liquidità operativa) che considera gli eventi che avrebbero un impatto sulla posizione di liquidità del Gruppo da un giorno fino ad un anno. L'obiettivo primario è quello di conservare la capacità del Gruppo

di far fronte agli impegni di pagamento ordinari e straordinari minimizzandone contestualmente i costi;

- gestione del rischio di liquidità strutturale (rischio strutturale) che considera gli eventi i quali avrebbero un impatto sulla posizione di liquidità del Gruppo oltre l'anno. L'obiettivo primario è quello di mantenere un adeguato rapporto tra passività a medio/lungo termine e attività a medio/lungo termine, finalizzato ad evitare pressioni sulle fonti di finanziamento, attuali e prospettive, a breve termine, ottimizzando contestualmente il costo del funding;
- stress test: il rischio di liquidità è un evento di scarsa probabilità e di forte impatto. Pertanto, le tecniche di stress testing rappresentano un eccellente strumento per valutare le potenziali vulnerabilità del bilancio.

Il Risk Appetite Framework del Gruppo adotta il “*Cash Horizon*” come indicatore sintetico dei livelli di rischio relativi alla posizione di liquidità a breve termine; tale indicatore viene monitorato attraverso la *Maturity Ladder* operativa, che misura i flussi di liquidità in entrata e in uscita che comportano un impatto sulla base monetaria. Il *Cash Horizon* identifica il numero di giorni, al termine dei quali l'Entità in esame non è più in grado di onorare le proprie obbligazioni, così come rappresentate nella *Maturity Ladder* operativa, una volta esaurita la *Counterbalancing Capacity*<sup>70</sup> disponibile. L'obiettivo del Gruppo è di garantire un *Cash Horizon* pari ad almeno tre mesi.

È nozione generalmente accettata che il rischio di liquidità non possa essere mitigato dalla disponibilità di capitali. Pertanto, il rischio di liquidità non incrementa l'utilizzo di Capitale Economico ma è comunque considerato un'importante categoria di rischio anche ai fini della determinazione della propensione al rischio del Gruppo.

L'utilizzo di metriche quali il Cash Horizon e i liquidity ratio dettati dal regolatore sono coadiuvati da stress test (Liquidity Stress Test) e da un sistema di *Liquidity Early Warning Indicators*, necessario per monitorare su base continuativa le situazioni di stress, le quali possono essere originate dal mercato, dal settore o da eventi idiosincratici.

---

<sup>70</sup> Counterbalancing capacity è l'ammontare totale degli assets immediatamente disponibili per sopperire ai fabbisogni di liquidità.

### 3.2.3 Spagna

In Spagna nel corso del 2012, la Banca Centrale ha tracciato diverse direttrici per la “ricostruzione dei saldi deteriorati” degli istituti di credito a causa della crisi immobiliare. Proprio in funzione di questa ristrutturazione sono stati emanati diversi decreti e regolamenti per la gestione della solvibilità, in particolare:

- Decreto Regio- Legge 2/2012: questo Decreto Reale essenzialmente compone nuovi requisiti a disposizione intesi esclusivamente alla copertura della perdita di valore dei saldi, causata dalle attività legate al settore immobiliare;
- Legge 8/2012 (che abroga il Regio decreto n°18/2012): questa legge disciplina requisiti aggiuntivi di copertura per quelli sotto Regio decreto - legge 2/2012 derivante dal deterioramento della finanza legata all’attività immobiliare, classificata come in una situazione normale;
- Legge 9/2012 (che abroga il Regio decreto n°24/2012): questa legge fa parte del programma della Spagna di assistenza per la ricapitalizzazione del settore finanziario e implementa il Protocollo d’intesa firmato con le autorità europee. In generale, la legge 9/2012, stabilisce il sistema di ristrutturazione e di risoluzione degli enti creditizi , così come lo sviluppo giuridico di gestione del risparmio aziendale . A partire da gennaio 2013 modifica anche la definizione e requisiti sulla questione del "Capitale Principale " (un capitale misura compreso nel regio decreto –legge 2/2011).
- Nella Circolare 7/2012 il Capitale Principale: Ai sensi alla legge 9/ 2012, a partire dal 1 ° gennaio 2013 requisiti patrimoniali principali da rispettare per gli istituti di credito sono stati modificati e il requisito del totale delle esposizioni dei rischi ponderati (Risk weighted exposure) è stato stabilito al 9%. La definizione di capitale è in linea con quanto stabilito da EBA nella sua raccomandazione EBA/REC/2011/1.

I casi affrontati riguardano il Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) e Santander.

### 3.2.3.1 BBVA

Il primo caso spagnolo affrontato è il Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, più comodamente abbreviato con la sigla BBVA.

Il Gruppo attua una politica che mira a mantenere alto il livello di solvibilità aziendale ed un buono e costante rating di gruppo, attraverso un profilo di rischio moderato e caratterizzato da ampia diversificazione per settori ed aree geografiche. Proprio la differenziazione è uno degli strumenti utilizzati per la mitigazione del rischio di credito. I parametri stabiliti fanno riferimento essenzialmente a solvibilità, liquidità e guadagni ricorrenti (recurrent earnings), e guidano le azioni dei manager aziendali nella gestione ordinaria e straordinaria. L'analisi di questi elementi viene effettuata anche in casi specifici e in modo proattivo attraverso esercizi di stress test, che identificano le possibili minacce e quindi si sviluppano azioni correttive in anticipo.

- Solvency: in termini di solvibilità, la gestione del BBVA mira a mantenere un livello di capitale sufficiente per il corretto sviluppo delle imprese, anche in una situazione di grave shock economico e finanziario;
- Redditività e Ricorrenza: il Gruppo ha l'obiettivo di generare guadagni ricorrenti anche in una situazione economica deteriorata, per garantire un livello ragionevole di redditività per gli azionisti;
- La liquidità e di finanziamento: in termini di liquidità e di finanziamento, il Gruppo BBVA nel suo complesso e tutte le sue controllate singolarmente, hanno lo scopo di mantenere una posizione solida sostenuta da una base di finanziamento stabile e diversificata, anche nei momenti di tensione.

In generale, si può dedurre che il Risk Appetite aziendale sia declinato in termini di solvibilità, target rating e redditività, e il meccanismo di controllo rischi e limiti si focalizza su tre aspetti chiave: *exposure*, *earnings* e *capitale economico*. Il Gruppo declina questi aspetti chiave di Risk Appetite ai rischi maggiormente rilevanti, con l'obiettivo di determinare un profilo di rischio rendimento che aiuti l'organizzazione in fase strategica e decisionale.

Il Risk Appetite del rischio di credito e il rischio stesso sono determinati attraverso Expected Loss e Capitale economico; questi parametri di rischio sono combinati con le informazioni sulla redditività in ottica value-based, costruendo

così il binomio redditività-rischio nel processo decisionale. Gli elementi essenziali per il calcolo della perdita attesa e del capitale economico, quindi Probabilità di Default, LGD Loss Given Default e EAD Exposure at Default, sono stimati attraverso la informazioni storiche registrate e assegnati alle operazioni e clienti in base alle loro caratteristiche. Come dalle norme, il Gruppo utilizza sistemi di rating interno (in particolare utilizza *standardized approach e IRB*, che ha come riferimenti i rating di Moody's, Fitch e Standard & Poor's) per valutare il rischio relativo ad ogni operazione/cliente. Il rischio di credito per il portafoglio globale del Gruppo BBVA viene misurato attraverso un modello di portafoglio che include gli effetti di concentrazione e di diversificazione. Il modello di portafoglio considera che il rischio sia multifattoriale, proprio questa caratteristica implica che il capitale economico sia sensibile alla diversificazione geografica e alla concentrazione dell'entità di alcune esposizioni di credito dei grandi clienti. Sempre in tema di rischio di credito, il Gruppo monitora il rischio di controparte e la relativa esposizione aziendale attraverso la suddivisione dell'orizzonte temporale in intervalli, in cui i fattori di rischio di mercato (di tasso di interesse, di cambio, etc.) e di credito sono fatti variare e stimati. I valori delle esposizioni sono generati da 500 diversi scenari, attraverso il metodo Monte Carlo; rating interni, probabilità di default e capitale richiesto per ogni controparte sono calcolati attraverso le formule definite dall'Accordo di Basilea.

In ambito market risk, il Gruppo utilizza le metodologie regolamentari per la sua valutazione e misura. Il Risk Appetite è declinato in termini di capitale economico in casi di andamento standard del mercato ed anche in situazioni di crisi, monitorando allo stesso tempo la relazione rischio-redditività. Il rischio di mercato è misurato tramite il VaR (che si basa su periodo storico di osservazione di due anni), Stressed VaR, la quantificazione dei rischi non-performing e dei rischi di downgrade. La Risk Tolerance è ottenuta tramite un sistema di valori limite di VaR, Capitale Economico e sottolimiti dello stesso Var. Questo sistema è supportato da misure che valutano l'impatto sulle posizioni di rischio dei movimenti estremi del mercato; attualmente le stress analysis sono effettuate sulla base di scenari storici di crisi: lo scenario benchmark è quello relativo alla bancarotta della Lehman Brothers del 2008. Lo scenario di crisi economica è aggiornato mensilmente ed è effettuato ad hoc per ogni tesoreria del Gruppo. Stress analysis e stress excercises permettono di stimare e determinare le possibili

combinazioni di eventi che potrebbero mettere a repentaglio le operazioni e negoziazioni del gruppo. Questi strumenti insieme al VaR permettono di istituire un sistema di allerta, in grado di anticipare gli effetti di situazioni avverse in termini di rischio rendimento.

In aggiunta a questo, il Gruppo introduce alcune metriche richieste dall'Accordo di Basilea 2(e dai successivi update prima dell'introduzione di Basilea3), che hanno un impatto in termini di capital:

- a. Incremental Risk Charge (IRC);
- b. VaR Stress;
- c. Investimento su cartolarizzazioni;
- d. Capital Charge su portafoglio di correlazione, il rischio è calcolato con il metodo standard e la formula di vigilanza.

Nel rischio di mercato sono compresi:

- rischio di tasso di interesse (la cui importanza è ritenuta strategica per il Gruppo; in particolare le misure di sentitivity sono il valore economico e il *net interest income*, sono coadiuvate da scenari di previsione ed ipotesi di evoluzione e performance di oggetti ed operazioni aziendali);
- rischio di valuta;
- rischio di prezzo.

Inoltre, per alcune posizioni, anche altri rischi di mercato devono essere considerati: rischio di credit spread, rischio di base, la volatilità e il rischio di correlazione.

La propensione al rischio in termini di operatività è rilevata dal Gruppo in termini di capitale: attraverso un tool costruito ad hoc il Gruppo identifica, monitora, misura e controlla i rischi operativi e le perdite. Il tool in oggetto, validato dal regolatore spagnolo, è STORM (Support Tool for Operational Risk Management) e include un insieme di indicatori e scenari. Questo tool aggiorna il vecchio indicatore che si basava sul Value at risk, il TransVaR. In un database, chiamato Siro, sono registrati tutti gli eventi negativi con impatto sui ricavi del Gruppo; per mantenere questi eventi sotto controllo, con una affidabilità del 95% il database interno è supportato anche da database di una associazione esterna (ORX<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Operational Risk Exchange ORX: organizzazione no profit, con 65 membri in 18 Paesi.

fondata da dodici banche internazionali), che si occupa di alimentare con informazioni aggiornate Siro.

In ambito liquidity risk, che si ricorda essere uno dei tre target aziendali, la propensione al rischio è misurata attraverso il coefficiente di liquidità LCR, proposto dal Comitato di Basilea. In particolare le soglie di tolleranza e i limiti, definiti dai vertici aziendali, mirano a un sufficiente stock di attività liquide del Gruppo, per permettere al Gruppo di sopravvivere a 30 giorni in uno scenario di liquidity stress. Il gruppo tiene inoltre in considerazione il *Net Stable Funding Ratio* e cioè il coefficiente di funding di lungo termine (successivo ai 12 mesi).

Le attività di misurazione e reporting dei rischi di BBVA prende in considerazione, oltre che i rischi di mercato, di liquidità, di credito e operativi, anche i rischi strutturali suddivisi principalmente in due categorie:

- rischio strutturale di tasso di interesse;
- rischio strutturale di cambio.

Queste sottocategorie di rischio sono già trattate nel rischio di mercato e il Gruppo si protegge attraverso la differenziazione e securitizations, ma l'introduzione di questa ulteriore categoria non mira al presidio dei rischi, anzi è oggetto di studio ed ipotesi poiché rappresenta, allo stesso tempo, un'opportunità di generare valore. Il modello, per questa tipologia di rischio, è basato su un set attentamente studiato di ipotesi, che mirano a caratterizzare il funzionamento del bilancio. La misurazione del rischio di tasso di interesse include metriche probabilistiche, come il calcolo della sensitivity ad un movimento parallelo di più o meno 100 basis point nelle curve di mercato. Il Risk Appetite di questo ambito è determinato misurando gli *Earnings at risk* (EaR) e il *capitale economico* della Banca, settando inoltre la risk tolerance attraverso simulazioni delle variazioni dei tassi di interesse e considerando le diversificazioni attuate dalle diverse business units. Specifici scenari e stress test completano le analisi del Gruppo. Per quanto riguarda il rischio di cambio l'organizzazione struttura il modello valutativo ponendo alla base dello stesso scenari simulativi dei tassi di cambio, in conformità con i dati storici, e valutandone gli impatti sui ratios di capitale, di equity e dei rendimenti.

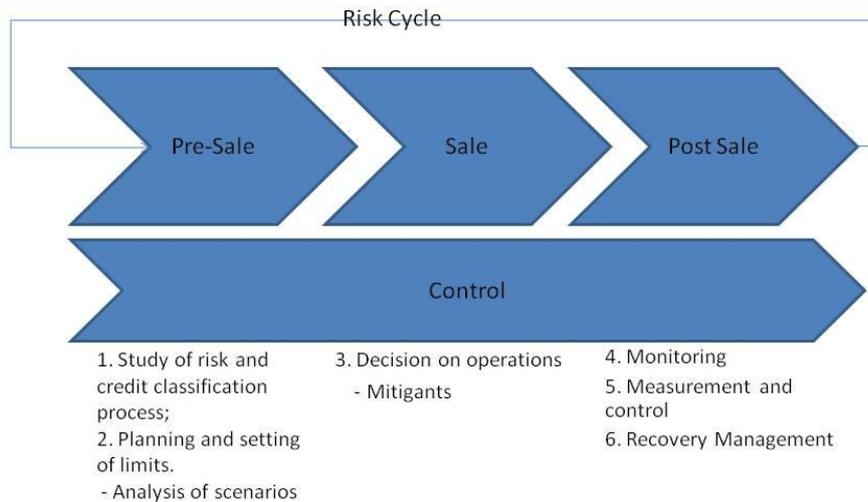
### 3.2.3.2 Santander

Il secondo istituto di credito spagnolo preso in esame, Santander, presenta un pillar3 diverso nella forma e nella sostanza rispetto ai precedenti esaminati. È diverso nella forma in primis perché, sebbene anche BBVA descriva l'excursus normativo spagnolo ed europeo, in questo documento i problemi relativi all'evoluzione normativa internazionale e le criticità del settore del real estate spagnolo, verso il quale la Banca vanta importanti esposizioni, evidenziando le conseguenze (anche di scenari peggiorativi) sull'istituto e sull'economia nazionale. A integrazione di ciò, il Gruppo mostra chiaramente i termini di definizione del risk profile aziendale (economic capital) ed espone le specifiche su cui si basa il sistema decisionale (in cui le esposizioni e l'ammontare di capitale richiesto sono calcolati in relazione alla tipologia di rischio loro associato, al rischio di portafoglio ed esistono differenziazioni legate all'area geografica, cui le esposizioni fanno riferimento).

Un cambiamento indicativo è da segnalare nell'ambito del credit risk. Il processo, circolare, che permette di monitorare e gestire tale rischio (e misurarlo) si fonda su una suddivisione in due categorie di clienti:

- clienti non standardizzati, cioè, i clienti che hanno un analista di rischio assegnato. Questa categoria comprende i clienti globali bancari all'ingrosso (aziende, istituzioni finanziarie e sovrane) e clienti aziendali bancari al dettaglio, il cui livello di rischio è al di sopra di una certa soglia di esposizione stabilito per ogni unità. La gestione del rischio in questo segmento si basa su analisi di esperti, supportata da strumenti di supporto decisionale.
- clienti standardizzati, cioè, i clienti che non dispongono di un analista di rischio assegnato. Questa categoria comprende le esposizioni verso gli individui, appaltatori e clienti commerciali bancari di retail gestiti collettivamente. La gestione del rischio in questo segmento si basa su l'utilizzo di modelli interni per la valutazione automatica e il processo decisionale, il backup, se necessario, è fornito dal giudizio di esperti del team di analisti

Il Gruppo ha costruito un sistema circolare di gestione e monitoraggio del rischio di credito e di controparte denominato Risk Cycle, che consta di tre fasi: Prevendita (Pre-Sale), Vendita (Sale) e Post Vendita (Post Sale).



**Figura 14 Santander Risk Cycle**

Il ciclo è continuo, i risultati e le conclusioni della fase post vendita sono feedback per il planning e il risk assessment del PreVendita. In quest’ottica il Gruppo assegna ai clienti un rating di qualità del credito, tali rating sono generati da moduli quantitativi, utilizzando ratio di bilancio e/ variabili macroeconomiche, supportati da giudizi esperti di analisti. La misurazione del Risk Appetite del rischio di credito avviene tramite il capitale economico e per l’implementazione dei rating, siano essi definiti attraverso l’approccio standardizzato o l’internal rating based approach (IRB e/p FIRB), il Gruppo si avvale di analisi di scenario che mirano a calcolare la volatilità e la sensitivity dei parametri di riferimento del credit risk dettati dal regolatore (PD e LGD). In particolare, stimata la perdita attesa di ogni scenario simulato (il cui orizzonte temporale è normalmente di tre anni) e considerate le principali variabili macroeconomiche (tasso di disoccupazione, prezzi delle case, Pil, tassi di interesse e inflazione) il Gruppo valuta anche le probabilità di accadimento dei diversi scenari (una ulteriore differenziazione fornita dal Gruppo è la valutazione di scenari avversi per le singole situazioni geografiche, oltre la situazione generale)<sup>72</sup>.

<sup>72</sup> Il Gruppo si avvale di un indicatore di rischio di credito equivalente (CRE) per monitorare il Risk Appetite: il CRE è definito come la somma del valore di sostituzione netto (Net replacement) più l’esposizione potenziale futura massima, per la durata residua del contratto.

Il rischio di controparte è misurato al suo valore di mercato corrente e al suo valore futuro, ma l'istituto, per monitorare il Risk Appetite, calcola anche il capital at risk e le perdite inattese.

Il rischio di concentrazione è regolato dalle normative nazionali (Circolare della Banca di Spagna n°3/2008), che si occupano di definire anche la massima eccedenza, settandola al 25% del capitale dell'istituto (in caso di governi e banche centrali non sono in vigore tali limitazioni).

Il rischio di mercato, secondo Santander, deriva dai cambiamenti di diversi fattori di rischio (tasso di interesse, tasso di cambio, azionario, credit spread, prezzo delle commodity e la volatilità di tutti questi fattori), ma è anche influenzato dal rischio di liquidità dei vari prodotti e mercati in cui il Gruppo opera. Il Gruppo segmenta le attività in base allo scopo del rischio:

- A. Trading, servizi finanziari per i clienti, operazioni di trading e posizionamento principalmente in titoli a reddito fisso, azionari e stranieri prodotti in valuta.
- B. Structural risks, rischi di mercato inerenti i bilanci patrimoniali, non il portafoglio di negoziazione e sono:
  - a) Rischio di tasso di interesse strutturale: questo rischio deriva dalla mancata corrispondenza tra le scadenze e il repricings di tutte le attività e passività dello stato patrimoniale;
  - b) Rischio strutturale di cambio: rischio di cambio derivante dalla valuta in cui sono effettuati gli investimenti nelle imprese consolidate e non consolidate (tasso di cambio strutturale). Questa categoria comprende anche le posizioni assunte a copertura del rischio di cambio sui risultati futuri generati in valute diverse dall'euro;
  - c) Rischio azionario strutturale: questo include le partecipazioni in società finanziarie e non finanziarie non consolidate, e dei portafogli disponibili per la vendita di posizioni azionarie.

Sulla base di queste attività, così segmentate, il Gruppo monitora le perdite attese e inattese attraverso il VaR (anche nel caso Stressed VaR) e le analisi di scenario. Il raggio d'azione dell'analisi di scenario è ampliato poiché le metodologie alla base della sua costruzione mettono a disposizione gli eventi passati (replicabili) e

individuano tre tipologie di scenari: plausibile, severo ed estremo<sup>73</sup>, che insieme al VaR provvedono a determinare uno spettro migliore del risk profile e del Risk Appetite (si può quindi affermare che il sistema di misurazione del Risk Appetite sia il VaR, poiché rimane il componente fondamentale per il monitoraggio del trend di trading e structural risk).

L'Appetite del rischio di liquidità è controllato attraverso due categorie di metriche: metriche dinamiche e statiche. La prima categoria racchiude il *liquidity gap*, mentre la seconda si riferisce alla Posizione Strutturale Netta sul bilancio patrimoniale. Entrambe le metriche sono, anche in questo caso, supportate da diversi scenari di stress test. Il liquidity gap<sup>74</sup> fornisce informazioni su flussi di cassa in entrata ed uscita, entrambi sia quelli impegnati che quelli stimati, utilizzando ipotesi per un dato periodo di tempo. Ogni unità redige il proprio bilancio di liquidità in base alle caratteristiche dei suoi commerci e li contrasta con le possibili fonti di finanziamento disponibili. Il ricorso delle imprese da finanziare, la stabilità delle fonti di finanziamento e la capacità di rendere le attività liquide sono i fattori fondamentali considerati quando si applica la Posizione Strutturale Netta. L'obiettivo della metrica è quello di determinare la ragionevolezza della struttura di finanziamento.

L'ultimo rischio principale, richiesto nelle disclosure bancarie dai regolatori, è il rischio operativo: Santander precisa che lo scopo principale in questo ambito è di identificare, misurare/valutare, mitigare e rendicontare questo rischio, diverso da tutti gli altri perché non associato a prodotti o business aziendali, fondato su processi o attività e generato internamente (persone, sistemi e processi in generale) o come risultato di rischi esterni, come i disastri naturali. Il setting dei limiti è per Paese, quindi con varianze legate alle diverse aree geografiche, ma a

---

<sup>73</sup> Le nozioni su crisi e situazioni passate e stress test permettono di creare diversi tipi di scenario. In aggiunta ai tre citati Santander ipotizza e costruisce anche scenari storici e VaR Scenarios. Alla base di queste costruzioni, il Gruppo identifica scenari globali a cui tutte le business units sono soggette e scenari ad hoc, in cui sono creati trigger event per valutare le evoluzioni di particolari asset e gli impatti su tutti i rischi aziendali. Un esempio è dato da scenari: Subprime crisis, 11 September 2001 (attack scenario), Abrupt crisis (scenario di crisi improvvisa), Sovereign Crisis (crisi dei debiti sovrani) e scenari locali collegati alle singole unità del gruppo.

<sup>74</sup> Esso si ottiene considerando la maturità della rete e la struttura dei flussi di cassa per ogni periodo di tempo. È costruito confrontando la liquidità disponibile con il fabbisogno di liquidità associata alle scadenze.

livello di base sono determinati da indicatori di perdita lorda e fatturato. In conformità con le richieste del regolatore, attraverso il modello AMA, il Gruppo calcola il capitale necessario per il rischio operativo.

### ***3.3 Il livello di disclosure italiano: un confronto***

Per permettere una valutazione conclusiva del livello di disclosure sul Risk Appetite nelle principali Banche europee, è di seguito proposto uno sheet di confronto.

Nello sheet da una parte sono presenti le Banche analizzate, dall'altra gli elementi caratteristici del Risk Appetite.

Di seguito è proposta una Legenda e lo sheet di confronto.

Legenda
n.d.= non definito
d=declinato per ogni categoria di rischio
d.c.l.= da declinare per ogni rischio
* Scala:
basso= R.A. solo citato
medio= R.A. citato e definito secondo cultura aziendale
alto= R.A. definito, indicato e misurato
RORAC=return on internally required economic capital

Tabella 2 Sheet Confronto Risk Appetite

	<i>BBVA</i>	<i>Bnp Paribas</i>	<i>C. Agricole</i>	<i>Intesa SP</i>	<i>Santander</i>	<i>Unicredit</i>
<i>Risk Profile</i>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	Capitale Economico	n.d.
<i>Risk Capacity</i>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<i>Risk Limit</i>	Solvibilità	Revenue's Volatility	Solvibilità	Capitale Economico	RORAC	nd
<i>Risk Appetite</i>	d.c.l.	d.c.l.	d.c.l.	Capitale Economico	d.c.l.	d.c.l.
<i>Risk Tolerance</i>	Sì (LCR)	n.d.	n.d.	Sì (C.E)	n.d.	Sì (Liquidity)
<i>Misurazione R.A.</i>	VaR e Capitale Economico	d	d	Capitale Economico	Capitale Economico	Capitale Interno e C.Economico
<i>Logica Definizione R.A.</i>	TopDown	Bottom Up	Bottom Up	TopDown	TopDown	TopDown e Bottom Up
<i>Indicatori qualitativi</i>	Solvibilità	Regolamentari	Coeff. Solvibilità	VaR e Regolamentari	Regolamentari	VaR e Regolamentari
<i>Indicatori quantitativi</i>	Liquidity ratio	Regolamentari	LCR	Regolamentari	Regolamentari	Regolamentari e Cash Orizon
<i>Trigger Event</i>	Condizioni Mercato	Condizioni Mercato	Condizioni Mercato	n.d.	Condizioni Mercato	n.d.
<i>Orizzonte Temporale</i>	Annuale	Annuale	Annuale	Annuale	Triennale	Annuale
<i>Risk Sensitivity</i>	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>Condizioni di Business</i>	Normali e Stressed	Normali e Stressed	Normali e Stressed	Normali e Stressed	Normali e Stressed	Normali e Stressed
<i>Goal Aziendale</i>	Solvibilità	Solvibilità	Solvibilità	Capital Adequacy	Solvibilità RORAC	Capital Adequacy
<b><i>Livello Disclosure R.A.*</i></b>	<b><u>Basso/Medio</u></b>	<b><u>Basso/Medio</u></b>	<b><u>Basso/Medio</u></b>	<b><u>Medio/Alto</u></b>	<b><u>Medio</u></b>	<b><u>Medio/Alto</u></b>
<i>Disclosure Rischi</i>	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
<i>CRD4</i>	No	Sì	Sì	No	No	No
<i>Livello Finale</i>	<u>Medio</u>	<u>Medio/basso</u>	<u>Medio/Basso</u>	<u>Medio/Alto</u>	<u>Medio</u>	<u>Medio</u>

Si può affermare che le Banche analizzate offrono un buon livello di trasparenza legato ai loro business, ma ovviamente si riscontrano alcune differenze sia nella forma sia nella sostanza. Le difformità, che si possono notare tra il caso italiano e gli altri, riguardano principalmente l'esposizione e la definizione del Risk Appetite nei diversi rischi e più in generale del contesto di operatività. Con questo s'intende asserire che, le Banche francesi e spagnole analizzate, prima di consegnare agli investitori e alla Vigilanza i loro dati e i risultati annuali, si spendono nel fornire tutte le informazioni (storiche e dell'anno in corso, fino al termine della redazione del documento) relative al contesto di operatività aziendale: si riferiscono in particolar modo ad eventi eccezionali (bellici o eventuali riots, come nei casi egiziani e greci) e a cambiamenti negli scenari economico-politici, come elezioni, politiche monetarie inflattive/deflattive o più in generale sconvolgimenti che determinano l'aumento della magnitudo dei rischi. Questa modalità operativa è maggiormente utilizzata ed evidenziata nel momento in cui, i risultati aziendali sono influenzati dalle condizioni socio economiche di uno dei Paesi in cui sono svolti i business aziendali: un esempio è, Credit Agricole in riferimento al caso della Banca greca Emporiki, oggetto di vendita da parte del Gruppo francese per motivi legati alla crisi finanziaria e politica greca, che ne influenzavano la magnitudo dei rischi associati. Un ulteriore esempio è dato anche dai Gruppi spagnoli, che risultano essere gli unici a trattare in maniera esplicita e a tentare di quantificare l'entità delle esposizioni ed anche la propensione al rischio dei rischi legati al settore real estate, vittima in Spagna di una crisi senza precedenti e con valori in grado di destabilizzare l'intero sistema bancario spagnolo.

Nei Pillar3 delle Banche francesi e spagnole, si definiscono a differenza dei casi italiani, anche i trigger event come ad esempio particolari variazioni delle condizioni di mercato, che minerebbero la solvibilità delle banche in questione.

A completare il quadro generale fornito nell'ambito dei rischi e delle operazioni di misura, è necessario mostrare come nel caso di Unicredit e Intesa SanPaolo non esistono riferimenti ai cambiamenti in atto in ambito normativo (Basilea3 e CRD4), ed in particolare ai nuovi requisiti di capitale che secondo la direttiva e il regolamento entreranno in vigore a breve. BBVA e Credit Agricole, invece, denotano un'attenzione più marcata alle evoluzioni normative, introducendo oltre che le variazioni regolamentari anche il loro livello di preparazione ai "nuovi" requisiti.

Un tratto comune dei casi analizzati, che trova riscontri positivi nell'EBA<sup>75</sup>, è la pubblicazione di informazioni qualitative e quantitative dei rischi assunti e delle tecniche per la loro misurazione e mitigazione (le banche italiane e spagnole, a differenza delle francesi, suddividono l'informativa in due pubblicazioni separate: una qualitativa prima e una quantitativa presentata successivamente, subito antecedente il report annuale).

Il Risk Appetite, nelle disclosure delle Banche italiane trattate, è descritto con riferimenti espliciti a differenza degli altri casi. Il Gruppo Intesa SanPaolo espone palesemente la propria propensione al rischio, descrivendone anche la relativa soglia di tolleranza e l'impatto dei singoli rischi sul Risk Appetite aziendale: l'azienda, definito l'indicatore del Risk Appetite, *il capitale economico complessivo*, mostra come influiscono su di esso i singoli rischi aziendali. È stato definito un unico indicatore di sintesi per la propensione al rischio, che permette ai manager di gestire in maniera meno ambigua il monitoraggio dei rischi e dei coefficienti regolamentari, questione più delicata negli altri casi affrontati poiché l'utilizzo di indicatori diversi per i singoli rischi necessita di attenzioni e valutazioni più approfondite e meno intuitive. Unicredit aggiunge al capitale economico complessivo la stima e la valutazione del capitale interno e dei relativi margini prudenziali.

Se le Banche italiane pongono una maggiore attenzione al *capitale economico*, come declinazione del Risk Appetite, quelle francesi e spagnole focalizzano la loro attenzione in maniera più marcata sulla solvibilità aziendale: il mantenimento di un livello ottimale di solvibilità e di conseguenza di buoni coefficienti, come *core Tier1*, sono per questi Gruppi termini di definizione e valutazione del profilo di rischio aziendale. La propensione al rischio è declinata in relazione alla tipologia di rischio preso in esame.

Un ulteriore tema che le Banche francesi e spagnole affrontano, ma che non trova molto spazio nei Pillar3 italiani, è legato alle politiche di remunerazione aziendali: nei documenti analizzati, sono inseriti i dati, le policies e le valutazioni delle politiche remunerative aziendali, coadiuvate da strumenti per la misurazione dei rischi loro associati.

Complessivamente in queste practice bancarie si denota un'attenzione comune alle metriche rischio-rendimento, in base alle quali si tiene conto della parte

---

<sup>75</sup> EBA: Principles for disclosures in times of stress. 2011

reddituale oltre che della sola componente di rischio. Il rapporto rischio rendimento e le diverse misurazioni di Risk Appetite, sono integrati con considerazioni concernenti la sensitivity dei ricavi per i diversi business, per le volatilità dei rischi, per le aree geografiche e per le condizioni di mercato.

Sebbene il livello di trasparenza delle attività bancarie sia buono, si potrebbero applicare dei correttivi per rendere le disclosure più omogenee. Con questa affermazione si intende dire che, prendendo come riferimento il caso italiano, l'applicazione di accortezze quali la definizione del contesto di operatività geografico, politico, sociale e finanziario, l'impostazione di un Risk Profile, Risk Capacity, Risk Tolerance e un Risk Appetite univoci per l'azienda (i casi francesi e spagnoli) ed anche le politiche remunerative (con rischi associati), eliminerebbe le possibili fonti di errore nella comparazione e valutazione dei Gruppi bancari, generando ritorni in termini di attrazione di investitori e capitale, ma anche in termini di fiducia (sia di Vigilanza che shareholder/stakeholder). In quest'ottica, sarebbe auspicabile, che gli istituti di credito menzionino nei loro Pillar3 le previsioni e gli effetti stimati sui loro business dei nuovi ratio patrimoniali richiesti dai regolatori, che entreranno in vigore in un futuro prossimo (ratio introdotti da Basilea3 e CRD4). In ultimo, si potrebbe considerare la possibilità di ampliare l'orizzonte temporale di definizione del Risk Appetite: la propensione al rischio definita in un orizzonte pluriennale, che tenga conto di scenari economici possibili e plausibili, permetterebbe di migliorare la visione strategica delle opportunità del Gruppo, sia dal punto di vista dei manager sia da quello dei possibili investitori.

---

## *Conclusioni*

Il presente lavoro di tesi è nato con l'intento di analizzare e valutare le feature peculiari del processo di assunzione e gestione dei rischi, in un periodo storico in cui i temi legati ai problemi finanziari e al risk management sono ampiamente discussi e di rilevanza strategica.

Come premessa di questo lavoro, per comprendere il macro tema è stato necessario fare chiarezza sul contesto normativo di riferimento, ripercorrendo l'excursus regolamentare a cui sono soggetti gli istituti di credito. Per questo motivo si è scelto di partire dagli eventi del 2007 (in particolare il crack finanziario della Banca Commerciale Lehman Brothers), che hanno innescato il profondo processo di revisione delle normative. Le lesson learned hanno permesso ai vari comitati di supervisione (Comitato di Basilea) e ai regolatori di attuare cambiamenti regolamentari per la disciplina del mercato finanziario, imponendo vincoli in termini di requisiti e di gestione dei rischi. Nell'ambito di questa revisione, tramite l'Accordo di Basilea (Basilea III) prima e della Direttiva UE CRD4 (con annesso regolamento CRR) poi, le Banche hanno dovuto costruire un nuovo framework operativo basato su due strumenti: Risk Appetite e Risk Tolerance.

Dopo la disamina dell'excursus normativo, ci si è concentrati nella definizione di questi due strumenti di supporto agli istituti di credito, che permettono di evidenziare l'efficienza e l'efficacia aziendale e soprattutto aiutano i manager nella gestione dei rischi. L'obiettivo principale di ogni manager è di **generare utili ed una crescita sostenibili nel tempo**, per questo motivo devono conoscere i molteplici aspetti dei loro business. Conoscere la risk capacity e il risk profile della Banca, permette loro di ottimizzare la propensione al rischio e le relative soglie di tolleranza, per mantenere il rapporto rischio-rendimento ottimale. Monitorare il massimo rischio che si è in grado di assumere, il rischio assunto in ogni istante e i rendimenti corrispondenti, permette ai manager di massimizzare i risultati aziendali, costruire una crescita sostenibile e laddove necessario permette l'applicazione di correttivi.

Le misurazioni dei rischi, gli stress test e le analisi di scenario sono richieste dalla Vigilanza, ma non completano il quadro della situazione aziendale né orientano in

maniera precisa il processo di decision-making dei manager. Queste analisi se inquadrare nel concetto di Risk Appetite e Risk Tolerance, sono input fondamentali e di grande ausilio per la comprensione e l'impostazione della propensione al rischio. L'importanza del Risk Appetite risiede anche nel fatto che, esso racchiude in se l'intero range di fattori che impattano sulla capacità di generare profitti e sui capital ratio delle Banche (e delle business lines che le compongono).

Una volta definiti Risk Appetite e Risk Tolerance, le categorie di rischio coperte e alcuni dei KPI, nell'ultimo capitolo del lavoro si è scelto di fare una survey sulla disclosure del Risk Appetite nelle principali Banche europee per meglio comprendere le best practice di realizzazione di questo indicatore e del suo framework. L'approfondimento è stato svolto analizzando i Pillar3, pubblicati dalle Banche BBVA, Bnp Paribas, Credit Agricole, Intesa SanPaolo, Santander e Unicredit, unitamente allo studio dei contesti e delle normative nazionali, cui sono soggette tali Banche. La survey ha permesso di comprendere in maniera chiara come operativamente è utilizzato il Risk Appetite, quali sono gli indicatori di riferimento che sono presi in considerazione e monitorati per la valutazione del trend aziendale o del particolare rischio, e rimanendo nell'ottica del rischio-rendimento di identificare la situazione in cui versa l'azienda e di porre i correttivi necessari per il miglioramento. Inoltre è stato possibile definire un benchmark operativo per la misurazione della propensione al rischio, denotando alcuni tratti comuni alle diverse realtà analizzate, ma anche i punti di miglioramento per la costruzione di esposizioni omogenee delle disclosure tra i vari istituti di credito.

Come ultima considerazione, si ritiene che il Risk Appetite sia un'importante innovazione nell'ambito *gestionale* di *qualsiasi azienda*, poiché la sua applicazione, di indubbia valenza, non si circoscrive solo all'area degli istituti di credito, ma è condivisibile ed applicabile a tutti gli altri business. Non ci si trova di fronte ad un supporto statico e limitato, ma ad uno strumento che mira ad agevolare la visione, la revisione e il controllo strategici per la costruzione di una **crecita sostenibile**, soprattutto in tempi di crisi, in cui molte realtà aziendali navigano a vista.

## Allegati

### RISKS MONITORED BY THE BNP PARIBAS GROUP

Risks affecting the Group's capital adequacy	Risks affecting the Group's value (share price)	Pillar 1		ICAAP <sup>(4)</sup> (Pillar 2)		Additional risk identified by BNP Paribas
		Risk covered	Measurement method	Risk covered	Measurement and management method	
Credit and counterparty risk		✓	Basel 2.5	✓	Basel 2.5	
Equity risk		✓	Basel 2	✓	Basel 2	
Operational risk		✓	Basel 2	✓	Basel 2	
Market risk		✓	Basel 2.5	✓	Basel 2.5	
Concentration risk <sup>(1)</sup>				✓	Internal Model	
Asset & liability management risk <sup>(2)</sup>				✓	Internal Model	
Breakeven risk				✓	Internal Model	
Insurance risks <sup>(3)</sup> , including insurance subscription risks					Internal Model	✓
	Strategy risk			✓	Procedures; market multiples	
	Liquidity and Refinancing risk			✓	Quantitative and qualitative rules; stress tests	
	Reputation risk			✓	Procedures	

### Allegato 1 Rischi monitorati BNP Paribas. Pillar3 2012

### Requisiti patrimoniali e coefficienti di vigilanza del Gruppo Intesa Sanpaolo

(milioni di euro)

Informazioni	31.12.2012			31.12.2011		
	Importi non ponderati	Importi ponderati	Requisiti	Importi non ponderati	Importi ponderati	Requisiti
<b>A. REQUISITI PATRIMONIALI DI VIGILANZA</b>						
A.1 Rischio di credito e di controparte	569.162	253.309	20.265	563.946	277.496	22.200
1. Metodologia standardizzata	256.202	105.908	8.473	274.917	132.167	10.573
2. Modelli interni - base	4.254	4.308	345	29.885	22.907	1.833
3. Modelli interni - avanzati ed esposizioni al dettaglio	305.171	136.848	10.947	254.900	116.365	9.309
4. Cartolarizzazioni - banking book	3.535	6.245	500	4.244	6.059	485
A.2 Rischi di mercato		18.427	1.474		17.488	1.399
1. Metodologia standardizzata		6.294	504		12.240	979
2. Modelli interni		11.927	954		5.246	420
3. Rischio di concentrazione		206	16		2	-
A.3 Rischio operativo		25.745	2.059		24.825	1.986
1. Metodo base		1.038	83		1.088	87
2. Metodo standardizzato		4.339	347		4.075	326
3. Metodo avanzato		20.368	1.629		19.662	1.573
A.4 Altri requisiti prudenziali		-	-		-	-
A.5 Altri elementi di calcolo <sup>(4)</sup>		1.138	91		5.395	432
A.6 Totale requisiti prudenziali		298.619	23.889		325.206	26.017
<b>B. COEFFICIENTI DI SOLVIBILITA' (%)</b>						
B.1 Core Tier 1 ratio			11,2%			10,1%
B.2 Tier 1 ratio			12,1%			11,5%
B.3 Total capital ratio			13,6%			14,3%

### Allegato 2 Intesa SanPaolo Rischi monitorati e approcci

---

## ***Bibliografia***

*Financial Stability Board: Thematic review on risk governance. Peer review report. Febbraio 2013*

*Financial Stability Board: Principles for An Effective Risk Appetite Framework. Luglio 2013*

*Senior Supervisor Group: Risk Management lessons from the Global Banking Crisis of 2008. Ottobre 2009*

*Senior Supervisory Group: Observation on risk management practices during recent market turbulence. Marzo 2008*

*A.Tarantola: Il ruolo del risk management per un efficace presidio dei rischi, la lezione dalle crisi. 2011*

*Direttive Europee 48/2006, 49/2006, 36/2013, 575/2013*

*Testo Unico Bancario: art. 51, art. 53 comma 1 lett d), art.67 comma 1 lett d).*

*CICR: delibere del 23/03/2004 e 5/08/2004.*

*Commissione Europea: Memo for CRD4/CRR. Marzo 2013*

*Christian Noyer: Basel III- CRD4 impact and stakes. Giugno 2012*

*Commissione Europea, CRD IV: the European response to Basel III and the impact on tier 1 and tier 2 bank capital. Agosto 2011*

*Prometeia: CRD4.*

*Banca D'Italia: Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, Circolare n.263 del 27 Dicembre 2006-15° Aggiornamento del 2 Luglio 2013*

*Banca D'Italia: Azione di vigilanza Banca D'Italia redazione annuale 2012. 2012*

*Deloitte: Principles for An Effective Risk Appetite Framework*

*Moody's Analytics: Building an Enterprise-wide Risk Appetite Framework. 2012*

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Understanding and communicating Risk Appetite. Gennaio 2012.*

*EY: Understanding an organization's capacity for risk*

*Resi, Sironi: Rischio e valore nelle banche. 2008*

*Il Sole 24 Ore: Basilea 2 e le sue implicazioni. 2006*

*CEBS/EBA GL35: Guidelines on management of operational risks in market-related activities.*

*EBA: Principles for disclosures in times of stress. 2011*

*IIF: Risk Appetite. 2009*

*IBM Financial Services, Risk Appetite: a multifaceted approach to risk management. Aprile 2008*

*ABI-Bain&Company: Il Processo di definizione e gestione del Risk Appetite nelle Banche Italiane.*

*IRM: Risk Appetite and Risk tolerance*

---

## *Sitografia*

**BIS, Bank for International Settlements**

<http://www.bis.org/>

**Credit Agricole**

<http://www.credit-agricole.fr/>

**BNP Paribas**

<http://www.Bnpparibas.com/>

**Unicredit**

<https://www.unicreditgroup.eu/it.html>

**Barclays**

<http://group.barclays.com>

**Intesa San Paolo**

<http://www.group.intesasanpaolo.com/>

**BBVA**

<https://www.bbva.es>

**Lloyds**

<http://www.lloydsbank.com/>

**Santander**

<http://www.santander.com/>

**Banca D'Italia**

<http://www.bancaditalia.it>

**Deloitte**

<http://www.deloitte.com>

**EY**

<http://www.ey.com>

**Robobank**

<https://www.rabobank.com>

**Institute of Risk Management**

<http://www.theirm.org/>

**The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission  
(COSO)**

<http://www.coso.org/>

**Bank of England**

<http://www.bankofengland.co.uk/>

**Institute of International Finance**

<http://www.iif.com/>

**ABI**

<http://www.abi.it>

**Bain&Company**

<http://www.bain.com/>

**Financial Stability Board**

<http://www.financialstabilityboard.org/>

**Moody's**

<https://www.moodys.com>

**EBA**

<http://www.eba.europa.eu/>

**Comunità Europea**

<http://europa.eu/>

**Banca di Francia**

<http://www.banque-france.fr>