

Corso di  
**Gestione e Controllo dei Rischi dell'Intermediazione Finanziaria**  
Università degli Studi di Napoli Federico II  
Prof. Rosa Cocozza

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

**Luigi de Luca**

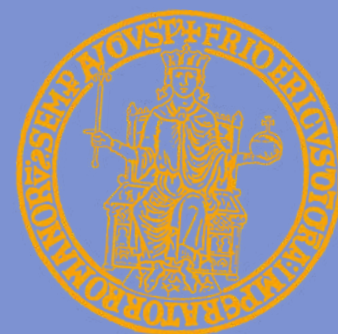
Financial Risk Manager - Responsabile Coordinamento  
Segnalazioni di Vigilanza e Reporting  
Banca Popolare di Fondi

10,15 - 12,00

**10 Dicembre 2020**

Partecipazione  
nell'Aula Teams codice

**wmt524b**



Corso di  
**Gestione e Controllo dei Rischi dell'Intermediazione Finanziaria**  
Università degli Studi di Napoli Federico II  
Prof. Rosa Cocozza

# **IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING**

**Luigi de Luca**

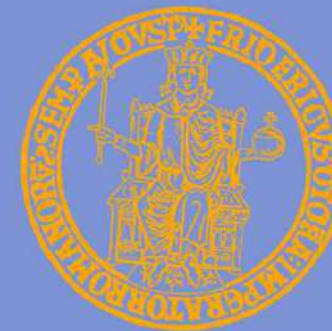
Financial Risk Manager - Responsabile Coordinamento  
Segnalazioni di Vigilanza e Reporting  
Banca Popolare di Fondi

10,15 - 12,00

**10 Dicembre 2020**

Partecipazione  
nell'Aula Teams codice

**wmt524b**



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Contesto normativo - normativa di riferimento

Il 15° aggiornamento della Circolare 263 di Banca d'Italia (2 Luglio 2013) ha costituito una pietra miliare per il Sistema dei Controlli Interni delle banche, attuando un'armonizzazione della precedente normativa italiana ed internazionale in materia.

### Unione Europea

- *Direttiva 2013/36/UE del 26 Giugno 2013 (CRD IV)*
- *Regolamento 2013/575/UE del 26 Giugno 2013 (CRR)*

### BCBS

- *Principles for enhancing corporate Governance (2010)*

### FSB

- *The internal audit function in banks (2012)*
- *Thematic review on risk Governance (2013)*
- *Principles for an effective risk appetite framework (2013)*

### EBA/CEBS

- *Guidelines on outsourcing (2006)*
- *Guidelines on the Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2 (2006)*
- *Guidelines on internal Governance (2010)*



BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

## Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche

Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento del 2 luglio 2013

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

Circolare Banca d'Italia  
285/2013

***DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE*** Parte Prima – Recepimento in Italia della direttiva CRD IV Titolo III – Processo di controllo prudenziale Capitolo 1 – Processo di controllo prudenziale Sezione II – Disposizioni comuni ai processi di valutazione aziendale dell'adeguatezza patrimoniale (ICAAP) e dell'adeguatezza del sistema di governo e gestione del rischio di liquidità (ILAAP)

## **3. Governo societario dell'ICAAP e dell'ILAAP**

La responsabilità dei processi ICAAP e ILAAP è rimessa agli organi societari, secondo quanto previsto alla Parte Prima, Tit. IV, Cap. 3 e Cap. 6.

La determinazione del capitale interno complessivo e del capitale complessivo, nonché l'adozione di adeguati sistemi di governo e gestione del rischio di liquidità sono frutto di processi organizzativi complessi, che costituiscono parte integrante della gestione aziendale e contribuiscono a determinare le strategie e l'operatività corrente delle banche. Tali processi – da raccordare con il RAF (*Risk Appetite Framework*) e con il piano di risanamento – richiedono il coinvolgimento di una pluralità di strutture e professionalità (funzioni di pianificazione, *risk management*, *internal audit*, contabilità, ecc.) e il contributo delle società facenti parte del gruppo. L'individuazione delle funzioni o delle strutture aziendali cui compete l'elaborazione o predisposizione dei vari elementi o fasi dei processi ICAAP e ILAAP spetta alle banche, che tengono conto della proprie caratteristiche organizzative.

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## **DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE**

Parte I – Recepimento in Italia della CRD IV Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi Capitolo 3 – Il sistema dei controlli interni Sezione I – Disposizioni preliminari e principi generali

### **6. Principi generali**

Il sistema dei controlli interni è costituito dall'insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure che mirano ad assicurare, nel rispetto della sana e prudente gestione, il conseguimento delle seguenti finalità:

- **verifica dell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali;**
- **contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca (*Risk Appetite Framework - "RAF"*);**

...

## **Circolare Banca d'Italia 285/2013**

## **DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE** Parte I

– Recepimento in Italia della CRD IV Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi Capitolo 3 – Il sistema dei controlli interni Sezione II – Il ruolo degli organi aziendali

### **IL RUOLO DEGLI ORGANI AZIENDALI**

#### **1. Premessa**

Le banche assicurano la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità del sistema dei controlli interni. **In tale ambito, formalizzano il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (*Risk Appetite Framework - "RAF"*)**, le politiche di governo dei rischi, il processo di gestione dei rischi, ne assicurano l'applicazione e procedono al loro riesame periodico per garantirne l'efficacia nel tempo. La responsabilità primaria è rimessa agli organi aziendali, ciascuno secondo le rispettive competenze.



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

Circolare Banca d'Italia  
285/2013

*DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE* Parte I – Recepimento in Italia della CRD IV Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi Capitolo 3 – Il sistema dei controlli interni Allegato C – Il *risk appetite framework*

*Allegato C*

## IL RISK APPETITE FRAMEWORK

### 1. Premessa

Le banche definiscono un quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (*Risk Appetite Framework* - “RAF”), **che fissi ex ante gli obiettivi di rischio/rendimento che l'intermediario intende raggiungere e i conseguenti limiti operativi.**

La formalizzazione, attraverso la definizione del RAF, di **obiettivi di rischio coerenti con il massimo rischio assumibile, il business model e gli indirizzi strategici** è un elemento essenziale per la determinazione di una politica di governo dei rischi e di un processo di gestione dei rischi improntati ai principi della sana e prudente gestione aziendale.

Le banche, inoltre, **coordinano il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio con il processo ICAAP** (cfr. Parte Prima, Titolo III, Capitolo 1) e ne assicurano la corretta attuazione attraverso una organizzazione e un sistema dei controlli interni adeguati.

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

Circolare Banca d'Italia  
285/2013

## 2. Indicazioni sul contenuto del RAF

Nel presente paragrafo sono fornite indicazioni minimali per la definizione del *Risk Appetite Framework*, fermo restando che **l'effettiva articolazione del RAF va calibrata in base alle caratteristiche dimensionali e di complessità operativa di ciascuna banca.**

Le banche assicurano una **stretta coerenza e un puntuale raccordo tra: il modello di *business*, il piano strategico, il RAF (e i parametri utilizzati per definirlo), il processo ICAAP, i budget, l'organizzazione aziendale e il sistema dei controlli interni.**

Il RAF, tenuto conto del piano strategico e dei rischi rilevanti ivi individuati, e definito il massimo rischio assumibile, indica le tipologie di rischio che la banca intende assumere; per ciascuna tipologia di rischio, fissa gli obiettivi di rischio, le eventuali soglie di tolleranza e i **limiti operativi in condizioni sia di normale operatività, sia di stress.** Sono, altresì, indicate le circostanze, inclusi gli esiti degli scenari di stress, al ricorrere delle quali l'assunzione di determinate categorie di rischio va evitata o contenuta rispetto agli obiettivi e ai limiti fissati.

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

Circolare Banca d'Italia  
285/2013

## Indicazioni sul contenuto del RAF - segue

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, *expected shortfall*, ecc);
- b. **adeguatezza patrimoniale;**
- c. **liquidità.**

Con riferimento ai rischi quantificabili, la declinazione degli elementi costituenti del RAF avviene attraverso l'utilizzo di opportuni parametri quantitativi e qualitativi, calibrati in funzione del principio di proporzionalità; a tal fine, le banche possono fare riferimento alle metodologie di misurazione dei rischi utilizzate ai fini della valutazione aziendale dell'adeguatezza patrimoniale (ICAAP).

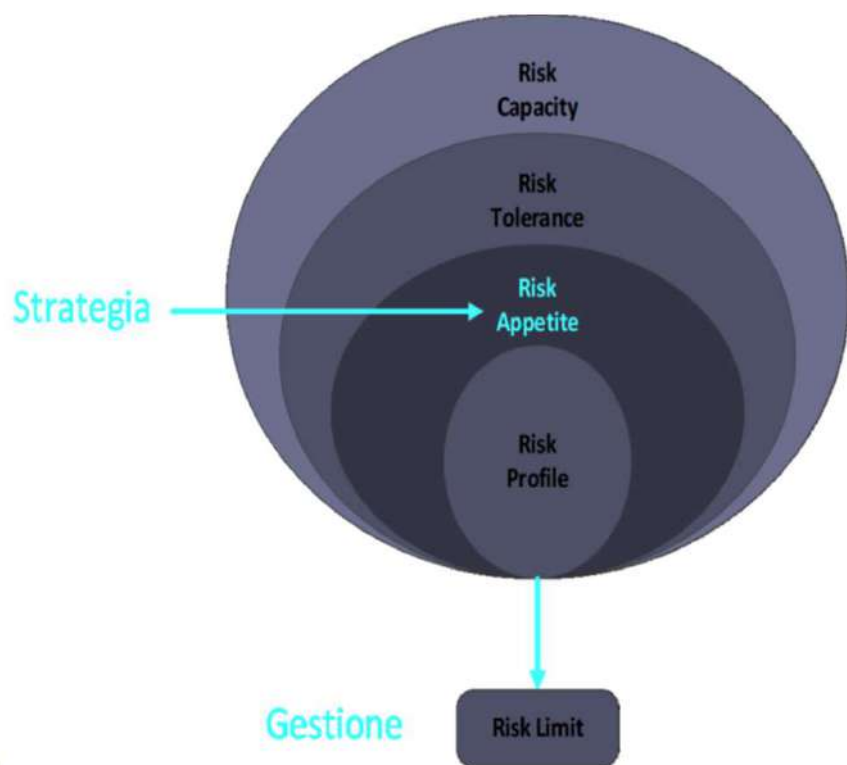
Con riferimento ai rischi difficilmente quantificabili (quali, ad es, il rischio strategico, il rischio reputazionale o il rischio di *compliance*), il RAF fornisce specifiche indicazioni di carattere qualitativo che siano in grado di orientare la definizione e l'aggiornamento dei processi e dei presidi del sistema dei controlli interni.

Nel RAF sono **definite 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. In particolare, sono **definiti gli interventi gestionali da adottare al raggiungimento della soglia di tolleranza** (ove definita). Sono precisate anche le tempistiche e le modalità da seguire per l'aggiornamento del RAF.

Il RAF, infine, precisa i compiti degli organi e di tutte le funzioni aziendali coinvolte nella definizione del processo.



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING



In sintesi, il Risk Appetite Framework è un quadro di riferimento in cui devono essere indicati:

- la propensione al rischio della banca
- le soglie di tolleranza adottate
- i limiti di assunzione fissati a fini gestionali
- le politiche di governo dei rischi
- i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli

Tale framework deve essere elaborato in coerenza con il massimo rischio assumibile, il modello di business prescelto e il piano strategico, nonché coordinato con il processo ICAAP.

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

La Normativa Banca d'Italia fornisce una definizione di cosa debba essere inteso per «sistema dei controlli interni»: è costituito **dall'insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure** che mirano ad assicurare, nell'ottica di una sana e prudente gestione i seguenti requisiti



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Gli elementi definatori del RAF

Risk Appetite Framework

Definizione

Policy

Processi

Controlli

Sistemi

Comunicazione

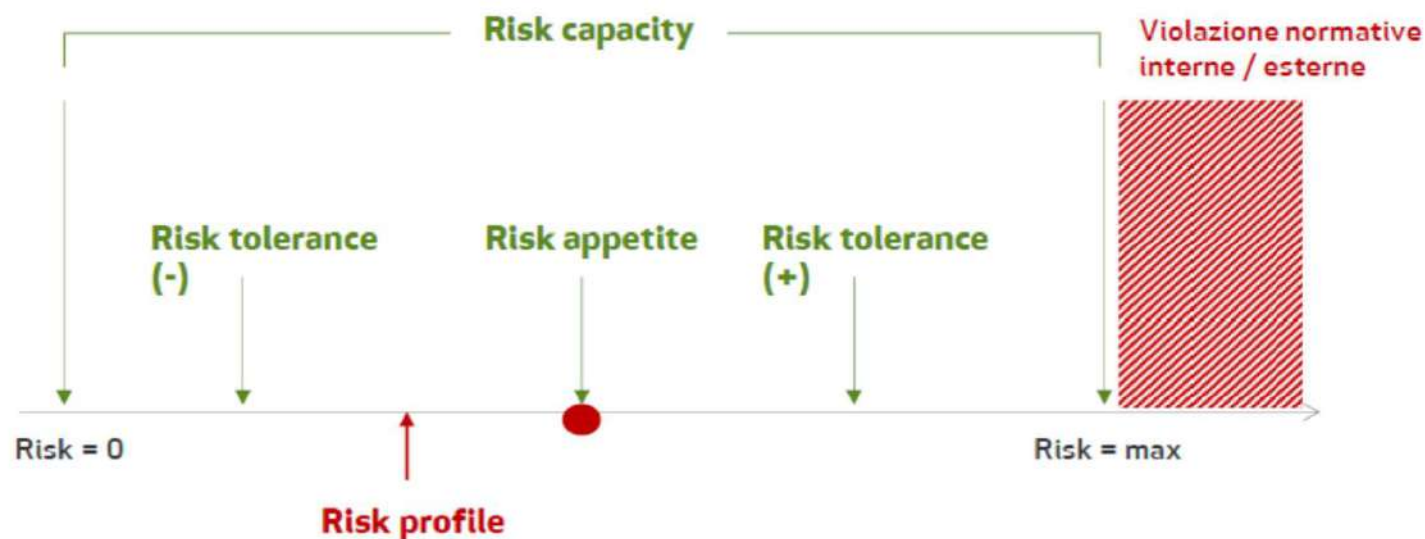
Monitoraggio

- Il Risk Appetite Framework è un insieme coordinato di policy, processi, controlli e sistemi che consentono di stabilire, comunicare e monitorare la propensione della banca all'assunzione dei rischi
- Comprende una componente dichiarativa (Risk appetite Statement), una struttura di limiti di rischio ed una componente organizzativa che esplicita i ruoli e le responsabilità delle funzioni coinvolte nella supervisione, nell'implementazione e nel monitoraggio del RAF
- Il RAF dovrebbe considerare i rischi «rilevanti» per la banca (compresi quelli difficilmente misurabili, quali i rischi reputazionali nei confronti dei diversi portatori di interessi)

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Gli elementi definatori del RAF

- Il Risk Appetite Framework è un **sistema di obiettivi di rischio integrato che ha rilevanza strategica** (coerente con il business model e il piano strategico) articolato lungo le tipologie di rischio che la Banca intende assumere.
- Implementare il RAF implica quindi **definire gli obiettivi di rischio che la banca intende e può conseguire e tradurli in vincoli (limiti) e incentivi per la struttura aziendale**, implementando un sistema di monitoraggio e reporting



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Le soglie del RAF

- **Risk Capacity** (massimo rischio assumibile): 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
- **Risk Appetite** (obiettivo di rischio o propensione al rischio): livello di rischio (complessivo e per tipologia) che la banca intende assumere per il perseguimento dei suoi obiettivi strategici
- **Risk Tolerance** (soglia di tolleranza): 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. 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**: livello di rischio effettivamente assunto, misurato in un determinato istante temporale
- **Risk Limit**: 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



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## I contenuti del RAF

I contenuti minimali del risk appetite framework, tenuto conto delle indicazioni del piano strategico e dei rischi rilevanti in esso individuati, nonché sulla scorta del massimo rischio assumibile, sono rappresentati:

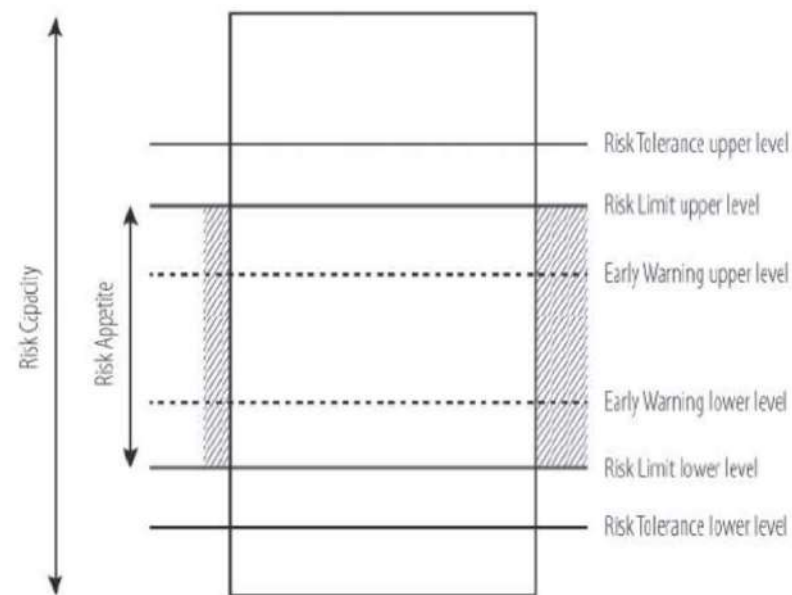
1. dalle singole tipologie di rischio che la banca intende assumere. Per ognuna di esse devono essere fissati:
  - gli obiettivi di rischio;
  - le eventuali soglie di tolleranza;
  - i limiti operativi, sia in condizioni di normale operatività, sia in scenari di stress;
2. dalle circostanze al ricorrere delle quali l'assunzione di particolari categorie di rischio va evitata o contenuta rispetto agli obiettivi e ai limiti definiti;
3. dalle procedure e dagli interventi da attivare nel caso in cui sia necessario ricondurre il livello di rischio entro l'obiettivo o i limiti stabiliti (e ciò, in particolare, nel caso di raggiungimento della soglia di tolleranza, ove definita);
4. dalle tempistiche e dalle modalità con cui procedere al suo aggiornamento;
5. dai compiti degli organi e delle funzioni aziendali coinvolte nel suo processo di elaborazione.

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Prospetto per la costruzione del RAF

Lo schema proposto è tipico della costruzione di un RAF, e accoglie le definizioni della vigilanza: sia per la soglia di tolleranza, sia per il limite di rischio (come pure per i valori di early warning) sono previste coppie di valori, superiori e inferiori. La scelta si impone in considerazione di come l'intermediario non solo debba controllare fattispecie di assunzione eccessiva di rischio (livello superiore), ma in ragione degli obiettivi di rischio/rendimento stabiliti, sia opportuno che vigili anche rispetto a ipotesi opposte (limiti inferiori), la cui violazione potrebbe vanificare il perseguimento dei risultati reddituali attesi. Il posizionamento desiderato del risk profile dovrebbe avvenire nell'ambito delle due soglie di early warning: al riguardo si ritiene opportuno distinguere tra il profilo di rischio effettivo e quello da considerarsi come target. Mentre il primo può collocarsi in un livello qualsiasi del riquadro che definisce la risk capacity, il secondo, in coerenza con le previsioni di carattere strategico, dovrebbe situarsi nell'ambito della fascia di risk appetite prefissata.

L'eventuale avvicinamento o superamento dei limiti e delle soglie di tolleranza da parte del profilo effettivo di rischio implicherebbe l'attivazione di manovre di aggiustamento di varia entità e natura.

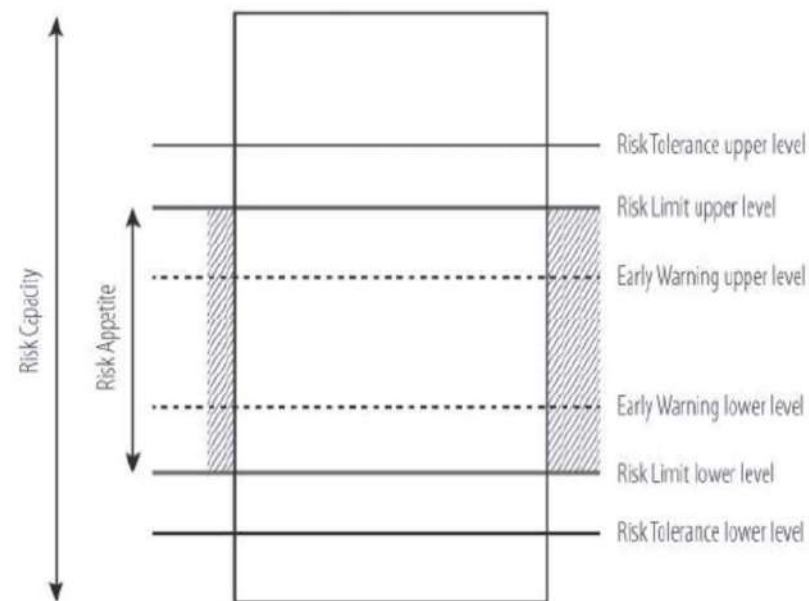


Fonte: elaborazione da ECRS-EMEA Centre for Regulatory Strategy (2013).

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Prospetto per la costruzione del RAF

L'articolazione proposta nello schema si avvale di grandezze la cui elaborazione avviene in coerenza con le metriche indicate per la valutazione interna dell'adeguatezza patrimoniale (processo ICAAP). Ne deriva che per la definizione della risk capacity, rispetto a una particolare tipologia di rischio, si ricorre di solito al concetto di "capitale"; una porzione dello stesso, ovvero suoi livelli intermedi, viene utilizzata per esprimere la risk tolerance e i risk limits. Per misurare il risk appetite è considerato il "capitale interno" obiettivo (in valore assoluto o in percentuale sul "capitale" disponibile), mentre il risk profile viene espresso dal "capitale interno" effettivamente allocato. Occorre quindi individuare il meccanismo con cui definire i valori di riferimento per le misure indicate e ciò, in particolar modo, per la soglia di tolleranza e il limite di rischio (per entrambi gli aggregati si debbono fissare livelli superiori e inferiori).



Fonte: elaborazione da ECRS-EMEA Centre for Regulatory Strategy (2013).

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Contenuti richiesti

1. **Obiettivi di rischio/rendimento** che l'intermediario intende raggiungere e i conseguenti limiti operativi
2. **Elementi di coerenza** rispetto al business model, agli indirizzi strategici, all'organizzazione e al sistema dei controlli interni della banca
  - **Rischi misurabili:** parametri quantitativi e qualitativi declinati in base al principio di proporzionalità
  - **Rischi difficilmente misurabili:** Indicazioni qualitative (specifiche) che consentano di orientare i processi e i presidi del sistema dei controlli interni
3. **Procedure e interventi gestionali** funzionali a gestire il raggiungimento / superamento delle soglie di rischio
4. **Tempistiche e modalità di aggiornamento** del RAF
5. **Compiti degli organi e delle funzioni coinvolte**

## Struttura RAF

### Risk Appetite Statement

Rappresentazione quantitativa e qualitativa dei rischi assumibili (aggregato e per tipologia) per il raggiungimento degli obiettivi di business

Espressione dei rischi in funzione di: margini, capitale, misure di rischio, liquidità e altre misure rilevanti

### Risk Limits

Misure quantitative basate su ipotesi previsionali che allocano il rischio aggregato della banca a BU, legal entities, categorie di rischio, specifiche combinazioni e, se appropriato, altri livelli

### Roles & Responsibilities







# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

Un'attività molto importante è l'identificazione dei rischi "assumibili", cioè la tipologia di rischi ai quali la banca si espone nel raggiungimento dei propri obiettivi di business. Sono da considerare ai fini della definizione del RAF tutti i rischi compresi nella mappa dei rischi sviluppata a fini ICAAP:

- rischi di primo pilastro:
  - ✓ rischio di credito e di controparte; rischio di mercato; rischio operative.
- rischi di secondo pilastro:
  - ✓ rischio di tasso; rischio di concentrazione; rischio di liquidità; rischio di leva finanziaria;
  - ✓ rischio strategico; rischio di reputazione;
  - ✓ rischio residuo (rischio derivante dall'utilizzo di tecniche di attenuazione del rischio di credito);
  - ✓ rischio e conflitti di interesse nei confronti di soggetti collegati;
  - ✓ rischio paese; rischio di trasferimento;
  - ✓ rischio di modello;
  - ✓ rischio di compliance;
  - ✓ rischio derivante da cartolarizzazioni;
  - ✓ rischi connessi con l'assunzione di partecipazioni;
  - ✓ rischio informatico.

Possono essere esclusi i rischi che si reputano non rilevanti, in quanto riguardano attività o particolari operatività non svolte dalla Banca, come ad esempio il rischio derivante da operazioni su obbligazioni bancarie garantite, il rischio su prestiti in valuta estera o quelli connessi con l'attività di banca depositaria di OICR e fondi pensione.

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Rischio operativo

Per rischio operativo, in base a quanto riportato nel Regolamento (UE) N. 575/2013, Parte Uno, Titolo 1, art. 4, par 52), si intende:

*“Il rischio di perdite derivanti dall’inadeguatezza o dalla disfunzione di processi, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni, ivi compreso il rischio giuridico”.*

Rientrano in tale tipologia, tra l’altro, le perdite derivanti da frode, errori umani, interruzioni dell’operatività, indisponibilità dei sistemi, inadempienze contrattuali, catastrofi naturali. Nel rischio operativo è compreso anche il rischio legale, mentre non sono inclusi il rischio strategico, il rischio di reputazione e il rischio informatico.

Nella comprensione della banca, le principali fonti di manifestazione del rischio operativo sono: la scarsa affidabilità – in termini di efficacia/efficienza - dei processi operativi, le frodi interne ed esterne, gli errori operativi, il livello qualitativo della sicurezza fisica e logica, il crescente ricorso all’automazione, l’esternalizzazione di funzioni aziendali.



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Rischio operativo



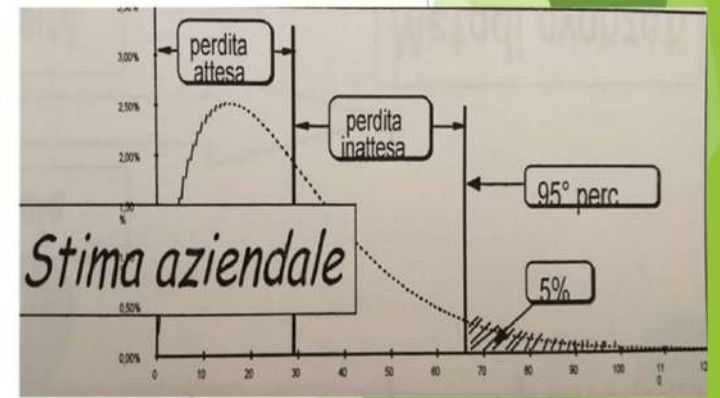
Indicatore:  $\alpha$   
Requisito:  $\alpha * E_i$

Indicatore Base (BIA)

Metodo Standard

Indicatore:  $\beta_i$   
Requisito:  $\sum_{i=1}^8 (\beta_i E_i)$

Metodi avanzati



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Indicatore Base – BIA

Articolo 315 CRR: Requisito di fondi propri

1. Nell'ambito del metodo base, il requisito di fondi propri per il rischio operativo è pari al 15 % della media triennale dell'indicatore rilevante stabilito all'articolo 316. Gli enti calcolano la media triennale dell'indicatore rilevante\* sulla base delle tre ultime osservazioni su base annuale effettuate alla fine dell'esercizio.

## Articolo 317 CRR – Metodo standard

1. In base al metodo standardizzato, gli enti suddividono le loro attività nelle linee di business di cui alla tabella 2 del paragrafo 4 e conformemente ai principi fissati all'articolo 318.
2. Gli enti calcolano il requisito di fondi propri per il rischio operativo come la media triennale della somma dei requisiti annuali di fondi propri per tutte le linee di business di cui alla tabella 2 del paragrafo 4. Il requisito annuale in materia di fondi propri per ogni linea di business è pari al prodotto del corrispondente fattore beta riportato nella tabella e della parte dell'indicatore rilevante classificata nella linea di business interessata.

## Rischio operativo



Linea di business	Percentuale (Fattore Beta)
Corporate Finance	18%
Negoziazione e vendite	18%
Retail brokerage	12%
Commercial banking	15%
Retail banking	12%
Pagamenti e regolamenti	18%
Gestioni fiduciarie	15%
Gestioni patrimoniali	12%

$$\sum(\beta_i * E_i) \approx K$$

$\beta$  è il coefficiente che esprime la rischiosità operativa delle singole aree di business.

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Rischio operativo

### Metodi avanzati di misurazione

#### Articolo 321 - Requisiti qualitativi

I requisiti qualitativi di cui all'articolo 312, paragrafo 2, sono i seguenti:

- a) il sistema interno di misurazione del rischio operativo dell'ente è strettamente integrato nei suoi processi di gestione quotidiana del rischio;
- b) l'ente dispone di una funzione indipendente di gestione del rischio operativo;
- c) l'ente si dota di strumenti di segnalazione periodica delle esposizioni al rischio operativo e delle perdite rilevate e di procedure per intraprendere appropriate azioni correttive;
- d) il sistema di gestione del rischio dell'ente è ben documentato. L'ente pone in essere procedure che assicurino l'osservanza dei requisiti e prevede direttive per il trattamento dei casi di difformità;
- e) l'ente sottopone i processi di gestione del rischio operativo e i relativi sistemi di misurazione a revisioni periodiche effettuate da revisori interni o esterni;
- f) i processi interni di validazione operano in maniera corretta ed efficace;
- g) i flussi di dati e i processi associati al sistema di misurazione del rischio dell'ente sono trasparenti e accessibili.

#### Articolo 322 - Requisiti quantitativi

1. I requisiti quantitativi di cui all'articolo 312, paragrafo 2, includono i requisiti relativi al processo, ai dati interni, ai dati esterni, all'analisi di scenario, ai fattori del contesto operativo e del sistema dei controlli interni stabiliti, rispettivamente, ai paragrafi da 2 a 6.
2. I requisiti relativi al processo sono i seguenti:
  - a) l'ente calcola il proprio requisito di fondi propri come somma delle perdite attese e di quelle inattese, a meno che le perdite attese non siano adeguatamente stimate nelle prassi operative interne. Il metodo di misurazione del rischio operativo seguito è in grado di cogliere potenziali eventi di perdita a elevato impatto, raggiungendo standard di robustezza comparabili a quelli di un intervallo di confidenza del 99,9% su un periodo di un anno;
  - b) il sistema di misurazione del rischio operativo dell'ente comprende l'impiego di dati interni e di dati esterni, le analisi di scenario e i fattori che rispecchiano il contesto operativo e il sistema dei controlli interni, come indicato ai paragrafi da 3 a 6. L'ente è dotato di un metodo ben documentato per ponderare l'uso di questi quattro elementi nel suo sistema complessivo di misurazione del rischio operativo;
  - c) il sistema di misurazione del rischio dell'ente coglie le determinanti principali del rischio che influiscono sul profilo della coda della distribuzione stimata delle perdite;





# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING



## Rischio operativo

Metodi avanzati di misurazione

Articolo 324 - Classificazione delle tipologie di eventi di perdita

Le tipologie di eventi di perdita di cui all'articolo 322, paragrafo 3, lettera b), sono le seguenti:

Categoria di eventi	Definizione
Frode interna	Perdite dovute a frode, appropriazione indebita o elusione di leggi, regolamenti o direttive aziendali, ad esclusione degli episodi di discriminazione o di mancata applicazione di condizioni paritarie, in cui sia coinvolta almeno una risorsa interna dell'ente
Frode esterna	Perdite dovute a frode, appropriazione indebita o violazione/elusione di leggi da parte di terzi
Rapporto d'impiego e sicurezza sul lavoro	Perdite derivanti da atti non conformi alle leggi o agli accordi in materia di impiego, salute e sicurezza sul lavoro, dal pagamento di risarcimenti a titolo di lesioni personali o da episodi di discriminazione o di mancata applicazione di condizioni paritarie
Clientela, prodotti e prassi professionali	Perdite derivanti da inadempienze, involontarie o per negligenza, relative a obblighi professionali verso clienti specifici (inclusi i requisiti di affidabilità e di adeguatezza), ovvero dalla natura o dalle caratteristiche del prodotto
Danni da eventi esterni	Perdite dovute a danneggiamento o a distruzione di beni materiali per catastrofi naturali o altri eventi
Interruzioni dell'operatività e disfunzioni dei sistemi	Perdite dovute a interruzioni dell'operatività o a disfunzioni dei sistemi
Esecuzione, consegna e gestione dei processi	Perdite dovute a carenze nel trattamento delle operazioni o nella gestione dei processi, nonché perdite dovute alle relazioni con controparti commerciali e fornitori

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Rischio operativo

Metodi avanzati di misurazione

Ne scaturisce una matrice regolamentare del tipo seguente, con le linee di business sulle righe e gli event type sulle colonne.



		Tipologia di evento					
		Frode interna	Frode esterna	Rapporto d'impiego e sicurezza sul lavoro	Clientela, prodotti e prassi professionali	Danni da eventi esterni	Interruzioni dell'operatività e disfunzioni dei sistemi
<b>Linee di business</b>	Corporate Finance						
	Negoziazione e vendite						
	Retail brokerage						
	Commercial banking						
	Retail banking						
	Pagamenti e regolamenti						
	Gestioni fiduciarie						
	Gestioni patrimoniali						

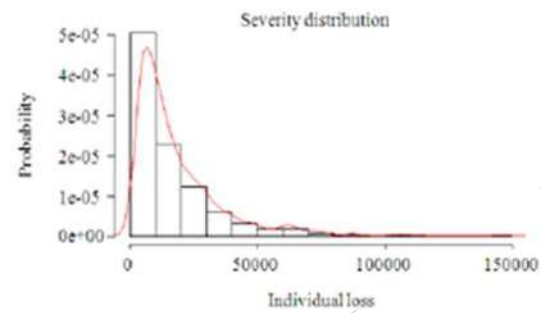
Le misure di stima del rischio per business line / event type devono essere sommate per il calcolo dell'assorbimento patrimoniale.

L'aggregazione di alcuni eventi o linee di business deve riflettere una similarità tra i profili di rischio sia in termini di frequenza che di severity.

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Rischio operativo

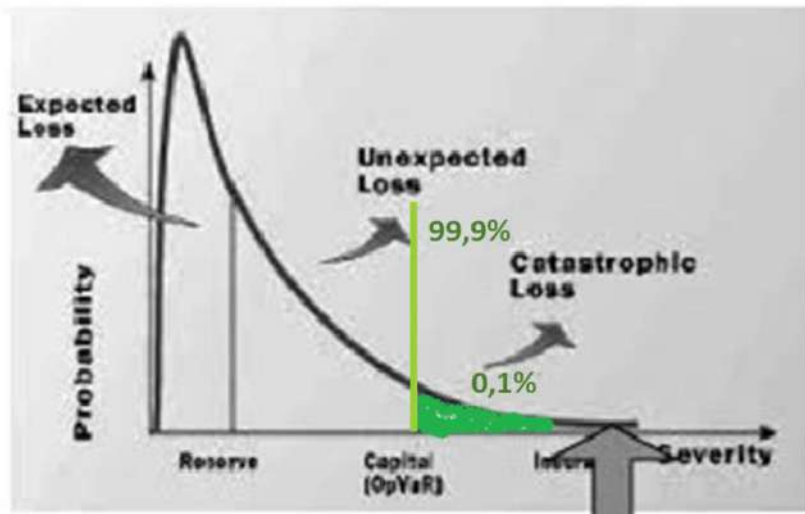
Metodi avanzati di misurazione



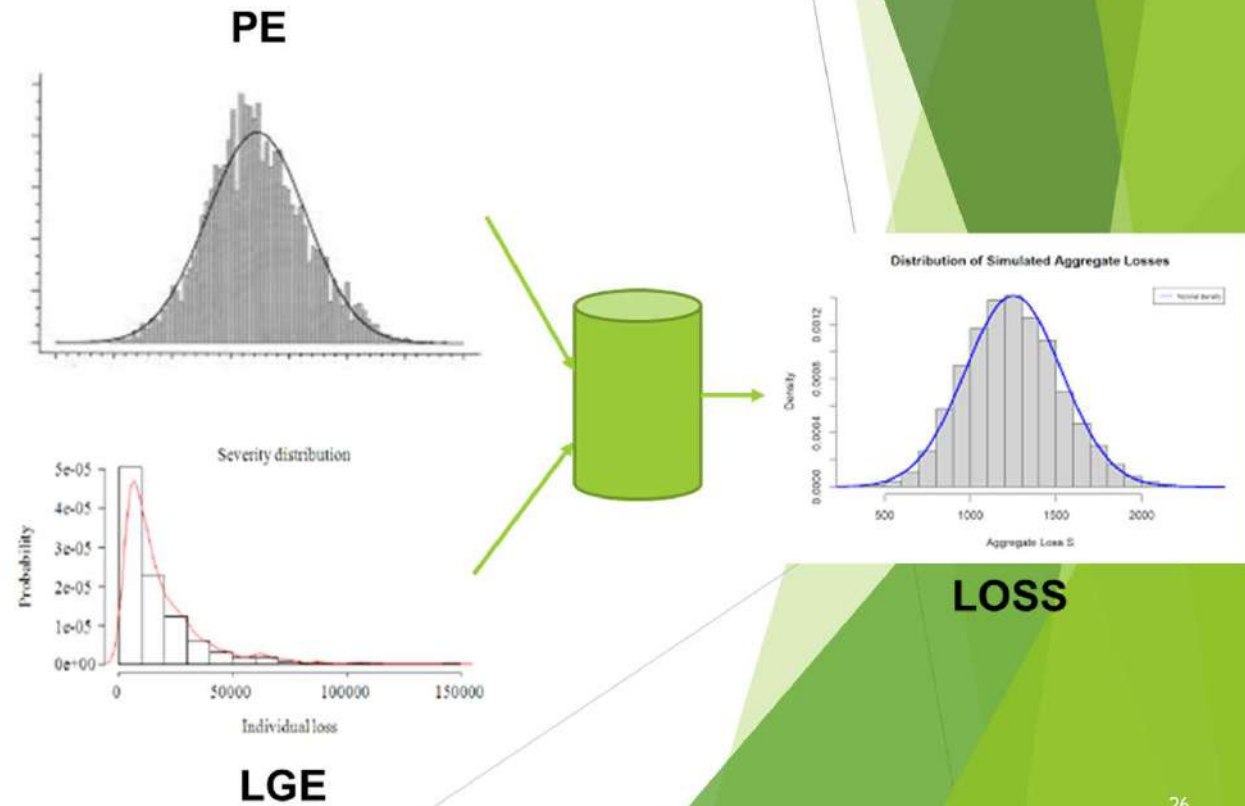
# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Rischio operativo

Metodi avanzati di misurazione



$$K = EL + UL$$



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Rischio di liquidità

Come definizione generale del rischio di liquidità si fa riferimento a quanto riportato nella Circ. 285, Parte Prima, Titolo III, Capitolo I, Allegato A: *“il rischio di non essere in grado di fare fronte ai propri impegni di pagamento per l’incapacità sia di reperire fondi sul mercato (funding liquidity risk) sia di smobilizzare i propri attivi (market liquidity risk)”*.

Per **funding liquidity risk** si intende il rischio che la banca non sia in grado di far fronte, secondo criteri di economicità, alle proprie uscite di cassa (sia attese che inattese) e alle esigenze di collateral, senza pregiudicare l’operatività quotidiana o la propria situazione finanziaria. Il funding liquidity risk può innescare molto velocemente reazioni da parte delle controparti di mercato, che si rendono indisponibili per le usuali transazioni, ovvero chiedono in contropartita una remunerazione maggiore.

Con **market liquidity risk**, invece, si intende il rischio che la banca non sia in grado di smobilizzare un’attività finanziaria senza incorrere in perdite in conto capitale a causa della scarsa liquidità del mercato di riferimento o di inefficienze nello stesso.

Il processo di gestione del rischio di liquidità comprende: le procedure per l’identificazione dei fattori di rischio, la misurazione dell’esposizione al rischio, l’effettuazione di prove di stress, la individuazione di appropriate iniziative di attenuazione del rischio, la predisposizione di piani d’emergenza, il controllo attraverso la verifica del rispetto dei limiti, il reporting agli organi aziendali. Tale processo è volto ad assicurare nel tempo il mantenimento di un ammontare sufficiente di strumenti liquidi in presenza di scenari di stress connessi con eventi che interessano sia la banca sia il mercato.

Le banche identificano e misurano il rischio di liquidità cui sono esposte in un’ottica attuale e prospettica. La valutazione prospettica tiene conto del probabile andamento dei flussi finanziari connessi con l’attività di intermediazione sopra e sotto la linea (es. esposizioni fuori bilancio e depositi a vista, clausole di ammortamento anticipato, linee di liquidità concesse a veicoli costituiti per operazioni di cartolarizzazione). Punto di partenza per il processo è la ricognizione dei flussi (inflows) e deflussi (outflows) di cassa attesi – e dei conseguenti sbilanci o eccedenze – nelle diverse fasce di scadenza residua che compongono la **maturity ladder**.



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

Analisi flussi liquidità totale nel m/l termine

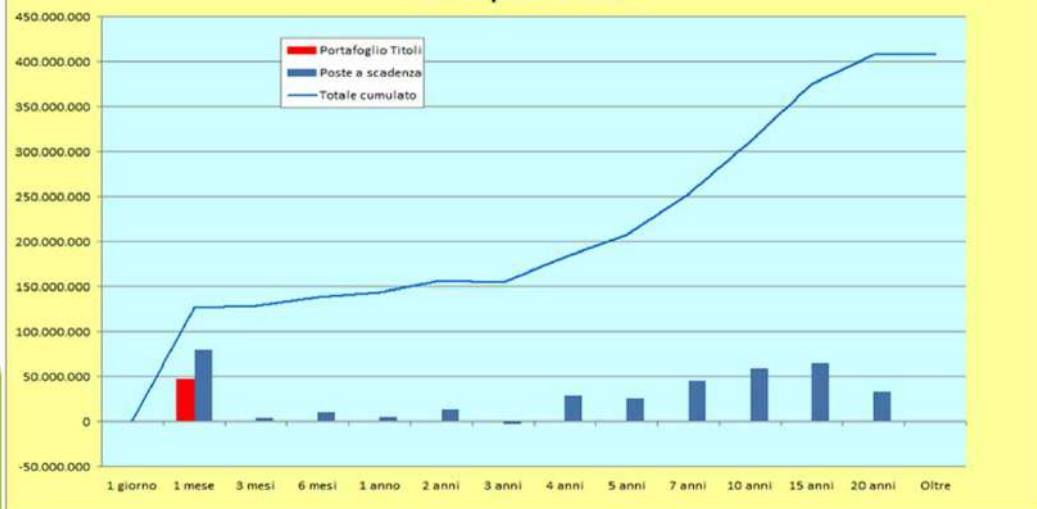
	1 giorno	1 mese	3 mesi	6 mesi	1 anno	2 anni	3 anni	4 anni	5 anni	7 anni	10 anni	15 anni	20 anni	TOTALE COMPLESSIVO
<b>TOTALE</b>	50.552	79.447.271	3.060.853	9.687.201	4.492.106	13.474.821	-1.771.220	28.101.973	24.695.156	44.379.228	58.808.399	63.906.982	32.936.715	361.270.037
Attivo a scadenza	50.552	81.683.732	31.400.457	14.302.216	22.870.606	38.517.321	31.734.780	28.101.973	24.695.156	44.379.228	58.808.399	63.906.982	32.936.715	473.388.117
Passivo a scadenza	0	-2.236.461	-28.339.604	-4.615.015	-18.378.500	-25.042.500	-33.506.000	0	0	0	0	0	0	-112.118.080
Derivati	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Portafoglio Titoli 46.199.522

totale cumulato	50.552	79.497.823	82.558.676	92.245.877	96.737.982	110.212.803	108.441.583	136.543.557	161.238.713	205.617.941	264.426.339	328.333.322	361.270.037
-----------------	--------	------------	------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Poste a scadenza	50.552	79.447.271	3.060.853	9.687.201	4.492.106	13.474.821	-1.771.220	28.101.973	24.695.156	44.379.228	58.808.399	63.906.982	32.936.715
Totale	50.552	125.646.792	3.060.853	9.687.201	4.492.106	13.474.821	-1.771.220	28.101.973	24.695.156	44.379.228	58.808.399	63.906.982	32.936.715
Totale cumulato	50.552	125.697.344	128.758.197	138.445.398	142.937.504	156.412.325	154.641.105	182.743.078	207.438.235	251.817.462	310.625.861	374.532.843	407.469.558

Liquidità Strutturale  
- senza poste a vista -



Esempio di analisi  
dei flussi di liquidità  
tramite un modello  
ALM

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Rischio di liquidità

“Basilea 3” ha introdotto nuovi requisiti e sistemi di supervisione del rischio di liquidità, incentrati su un requisito di liquidità a breve termine (**Liquidity Coverage Ratio – LCR**) e su una regola di equilibrio strutturale a più lungo termine (**Net Stable Funding Ratio – NSFR**), oltre che su principi per la gestione e supervisione del rischio di liquidità a livello di singola istituzione e di sistema.

### LCR – Liquidity Coverage Ratio

$$\frac{\text{Stock di HQLA}}{\text{Totale deflussi di cassa netti nei 30 giorni successivi}} \geq 100\%$$

### NSFR – Net Stable Funding Ratio

$$\frac{\text{Ammontare di provvista stabile}}{\text{Ammontare obbligatorio di provvista stabile}} \geq 100\%$$

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## QUADRO LOGICO DI RIFERIMENTO DEL RAF - Dimensioni gestionali

Le attività rientranti nell'ambito del RAF – e, quindi, tese a pianificare il profilo di rischio atteso, a livello complessivo e per tipologia, e ad assicurare l'efficace e dinamico governo dello stesso – si sviluppano lungo un percorso strutturato in *fasi*, ciascuna delle quali aggrega compiti / adempimenti che originano *output* indispensabili per l'avvio del successivo *step*; il percorso è circolare e ciclico, in quanto gli esiti dell'ultima fase innescano, con le cadenze temporali (ordinarie e straordinarie) previste dalla regolamentazione interna, la fase iniziale del medesimo procedimento.

In realtà, l'espletamento delle attività delle diverse fasi del processo consente agli attori aziendali coinvolti di:

- **misurare** e, quindi, di essere pienamente consapevoli del rischio effettivamente assunto (*risk profile*);
- **compararlo al massimo rischio tecnicamente assumibile** dalla Banca (*risk capacity*), nel rispetto dei requisiti regolamentari (o di eventuali altri vincoli fissati in misura più stringente dall'assemblea degli azionisti);
- dimensionare *ex ante* gli **obiettivi strategici di rischio**, complessivo e per tipologia (*risk appetite*);
- articolare, sempre in ottica programmatica, detti obiettivi in **limiti operativi** (*risk limits*) a livello di tipologia di rischio, unità / linee di *business*, *target* di clientela;
- **predefinire la soglia di attenzione**/di devianza massima possibile/consentita rispetto al *risk appetite* (*risk tolerance*).

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## QUADRO LOGICO DI RIFERIMENTO DEL RAF - Dimensioni gestionali

È opportuno offrire una visione d'assieme del processo RAF, attraverso l'individuazione di 5 fasi e, per ciascuna di esse, la specificazione sintetica delle attività di base e degli attori primari coinvolti, nonché degli *output* prodotti. Un'impostazione di tale tipo rispecchia la scansione delle attività previste dalla regolamentazione di settore ed evidenzia, quale *process owner*, la Funzione di Risk Management, a cui la normativa di Vigilanza, da sempre, ha attribuito il compito di metodologo e di entità deputata all'apprezzamento dei rischi aziendali.

Un processo RAF che funzioni – nel disciplinare i ruoli e le responsabilità degli attori aziendali, nonché le interazioni e gli “scambi” (matrice *input/output*) tra gli stessi – non può prescindere da un approccio integrato del RAF nei processi strategici della Banca, esplicitandone i legami con i cicli di pianificazione e di *budget* che, tra l'altro, definiscono le scelte di allocazione del capitale e della liquidità nell'orizzonte temporale di riferimento.

In tal senso, occorre assicurare modalità organizzative e di funzionamento idonee a consentire alle strutture aziendali il **passaggio dal *risk appetite* all'elaborazione del piano strategico, del *business model*, del *budget* / piano operativo, dei criteri di gestione delle Operazioni di Maggiore Rilievo (OMR) e delle relative tecniche di *escalation*, dei limiti operativi, dei presidi volti a garantire comportamenti omogenei e coerenti con gli obiettivi di rischio assunti**, anche con la definizione di procedure di “riciclo” per azioni correttive / di riallineamento.



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## QUADRO LOGICO DI RIFERIMENTO DEL RAF - Dimensioni gestionali

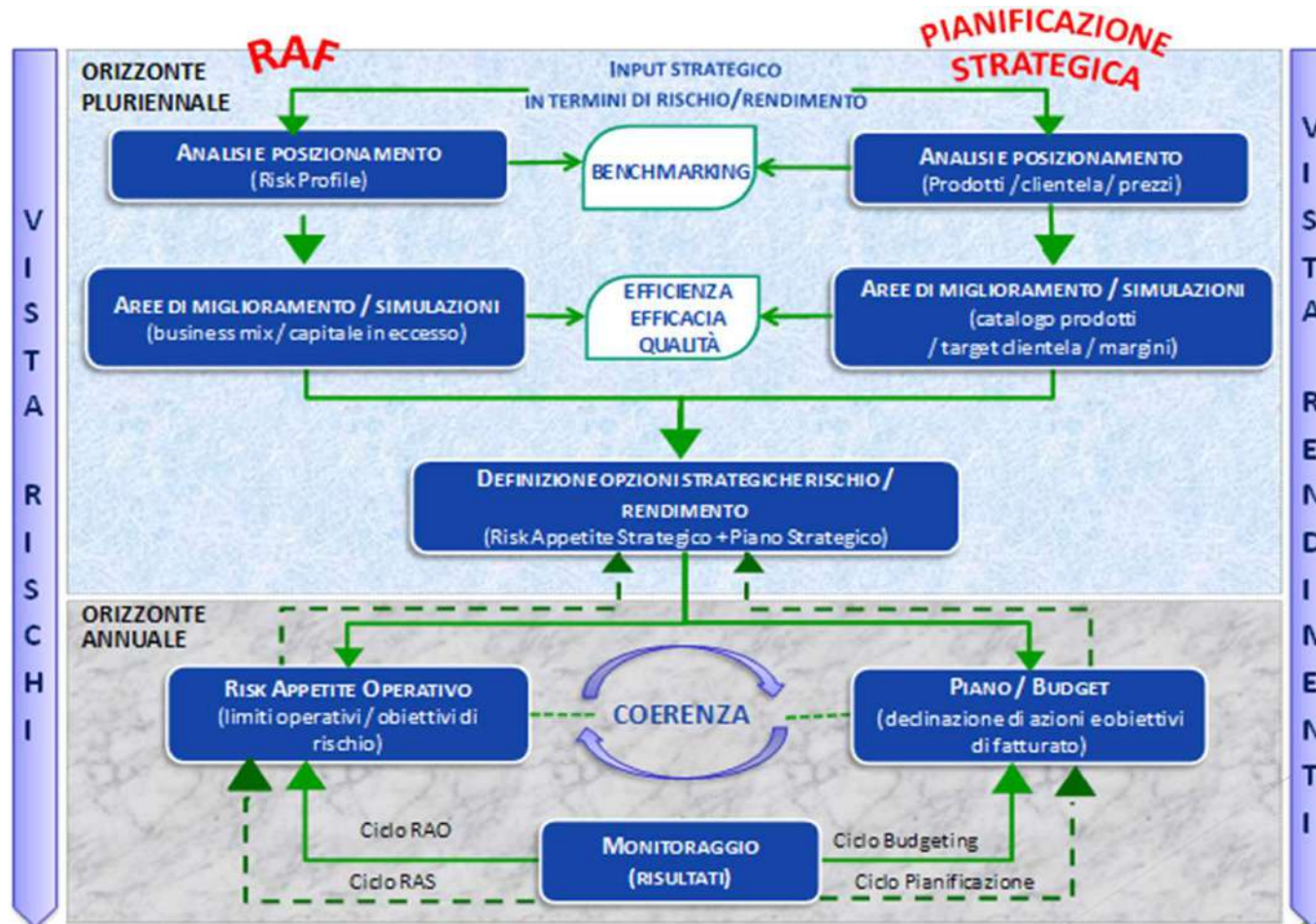
FASE	1	2	3	4	5
<b>ATTIVITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esame delle linee di indirizzo strategico (Quadro strategico di riferimento)</li> <li>Assessment sui rischi (Storico e As Is)</li> <li>Benchmarking</li> <li>Analisi Business Mix</li> <li>Individuazione di situazioni di capitale in eccesso e delle possibili opzioni strategiche</li> <li>Calibrazione / quantificazione degli obiettivi di rischio (Risk Appetite) e delle soglie di tolleranza</li> <li>Elaborazione della proposta di Risk Appetite "strategico" (RAS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confronto e condivisione / Revisione</li> <li>Illustrazione Proposta di Risk Appetite Strategico a CdA</li> <li>Approvazione della propensione al rischio "strategico" (RAS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta e decisione allocazione di capitale / obiettivi RAS</li> <li>Confronto/negoziazione con Unità Risk Taking sui limiti operativi</li> <li>Calibrazione/Quantificazione limiti operativi</li> <li>Valutazione Indicatori di rischio</li> <li>Elaborazione proposta Risk Appetite Operativo (RAO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confronto e condivisione / Revisione</li> <li>Illustrazione proposta Risk Appetite "Operativo" a CdA</li> <li>Approvazione del Risk Appetite "Operativo"</li> <li>Assegnazione limiti operativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoraggio RAS e RAO</li> <li>Procedure di escalation in caso di superamento delle soglie prefissate (Early warning)</li> <li>Sistema di Reporting</li> </ul>
<b>ATTORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risk Management (con il supporto di F&amp;CG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DG</li> <li>Comitato RAF</li> <li>Risk Management</li> <li>CdA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risk Management (con il supporto di F&amp;CG e delle Unità Risk Taking)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DG</li> <li>Comitato RAF</li> <li>Risk Management</li> <li>CdA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risk Management</li> <li>DG</li> <li>Comitato RAF</li> <li>CdA</li> </ul>
<b>OUTPUT INTERMEDI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi interna ed esterna</li> <li>Situazione "Stand Alone"</li> <li>Simulazione di Scenari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parere preventivo DG / Comitato RAF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allocazione Capitale / Obiettivi RAS</li> <li>Situazione esigenze/prospettive delle Unità Risk Taking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parere preventivo Comitato RAF / DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rilevazione / Early Warning</li> <li>Individuazione interventi correttivi</li> </ul>
<b>OUTPUT FINALI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta di posizionamento della Banca in termini di Risk Appetite "strategico" (RAS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delibera di approvazione del Risk Appetite "strategico" (RAS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta Risk Appetite "Operativo" (RAO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delibera di approvazione del Risk Appetite "operativo" (RAO)</li> <li>Disposizione interna limiti operativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Report</li> </ul>

\* Process Owner: Risk Management



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## QUADRO LOGICO DI RIFERIMENTO - Dimensioni strategiche



Integrazione del Ciclo RAF e del Ciclo di Pianificazione Strategica, attraverso la correlazione delle rispettive fasi

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## QUADRO LOGICO DI RIFERIMENTO - Dimensioni strategiche

### Qualificazione del Risk Appetite e Opzioni Strategiche

Le attività ricomprese in questa fase sono finalizzate ad elaborare una articolata e documentata proposta di posizionamento della Banca in termini qualitativi e quantitativi di rischio (*Risk Appetite*), da sottoporre al vaglio critico del Direttore Generale/Amministratore Delegato e del Comitato Rischi e, successivamente, all'approvazione del Consiglio di Amministrazione. La proposta, pertanto, è l'atto conclusivo di un *iter* logico i cui elementi di valutazione, interni ed esterni, devono essere correlati all'effettiva complessità operativa dell'azienda, nel rispetto del principio di proporzionalità previsto dalle disposizioni di Vigilanza.

Il processo istruttorio muove sulle dimensioni gestionali ritenute comunemente rilevanti (capitale, liquidità, rischi, leverage, redditività), è scandito da alcuni step di natura sequenziale e fa riferimento alle metodologie aziendali adottate.

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

QUADRO LOGICO DI RIFERIMENTO – Architettura e percorsi



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## QUADRO LOGICO DI RIFERIMENTO – Architettura e percorsi

### ADEGUATEZZA PATRIMONIALE

Focalizzazione sul **grado di patrimonializzazione**, attuale e prospettico, della Banca sotto una duplice direttrice:

- **capacità di copertura** dei requisiti patrimoniali relativi ai rischi cc.dd. di primo pilastro. In tale ambito, l'attitudine della dotazione patrimoniale a fronteggiare le varie configurazioni di rischio viene apprezzata sia con riferimento all'ampiezza dell'eccedenza patrimoniale rispetto ai requisiti complessivi, sia riguardo alla composizione del patrimonio di vigilanza, in termini di incidenza della componente di base sul totale, al fine di cogliere la qualità e la stabilità degli aggregati patrimoniali
- **adeguatezza del capitale complessivo** in relazione a tutti i rischi rilevanti assunti dalla Banca – anche quelli non inclusi nel primo pilastro – e alle strategie perseguite con riferimento ai medesimi rischi.

Il giudizio espresso dalla Vigilanza in sede ispettiva viene considerato quale fattore di orientamento per la determinazione del *buffer* di capitale atteso.

### REDDITIVITÀ

Focalizzazione sulla **capacità di reddito** dell'intermediario, quale perdurante attitudine a conseguire equilibri soddisfacenti, secondo una duplice prospettiva:

- **adeguatezza dei flussi reddituali**, in termini di "*quanto*" reddito è stato realizzato (deve essere realizzato) in relazione alle diverse esigenze di utilizzo e al confronto competitivo; a tal fine, sono adottate misure di redditività corrette per il rischio (es. RORAC e a tendere RAROC/RARORAC)
- **stabilità**, incentrata sul "*come*" il reddito è stato conseguito (deve essere conseguito): fattori che lo hanno generato, contributo delle diverse aree di operatività, grado di efficienza operativa.

In sintesi, l'attitudine reddituale tiene conto della *dimensione quantitativa*, legata alla complessità della gestione e alle *performance* dei *competitor*, nonché della *dimensione qualitativa*, in termini di patrimonio assorbito e di esposizioni a rischio. Entrambe le dimensioni sono apprezzate nelle condizioni strutturali, ivi compresa quella espressa dal grado di intermediazione nell'ambito della gestione denaro.



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## QUADRO LOGICO DI RIFERIMENTO – Architettura e percorsi

### LIQUIDITÀ e STRUTTURA FINANZIARIA

Focalizzazione sull'esposizione al **rischio di liquidità** della Banca e sulla sua **struttura finanziaria**, in termini di composizione dell'attivo e del passivo e di struttura per scadenze del bilancio.

A tal fine, il percorso di analisi e quello di pianificazione si basano su metodologie e metriche rappresentative della capacità di fronteggiare deflussi di risorse liquide, tenuto conto anche delle regole di recente introdotte da "Basilea 3" sui requisiti di liquidità a breve termine (*Liquidity Coverage Ratio* - LCR) e di equilibrio strutturale a più lungo termine (*Net Stable Funding Ratio* - NSFR).

Si precisa che la struttura finanziaria è direttamente dipendente dal modello di business assunto e dalla morfologia dei capitali investiti nella gestione denaro, che ha il suo indicatore di sintesi nel grado di intermediazione assunto nell'ambito dei processi di valutazione della redditività.

### RISCHI

Focalizzazione sui **rischi rilevanti** della Banca (mappa dei rischi) – tenuto conto anche dei corrispondenti presidi organizzativi (**rischio netto**) – mediante l'applicazione di schemi di analisi che ne consentano il confronto con i principali *competitor*.



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## QUADRO LOGICO DI RIFERIMENTO – Architettura e percorsi

### ORGANIZZAZIONE E SCI

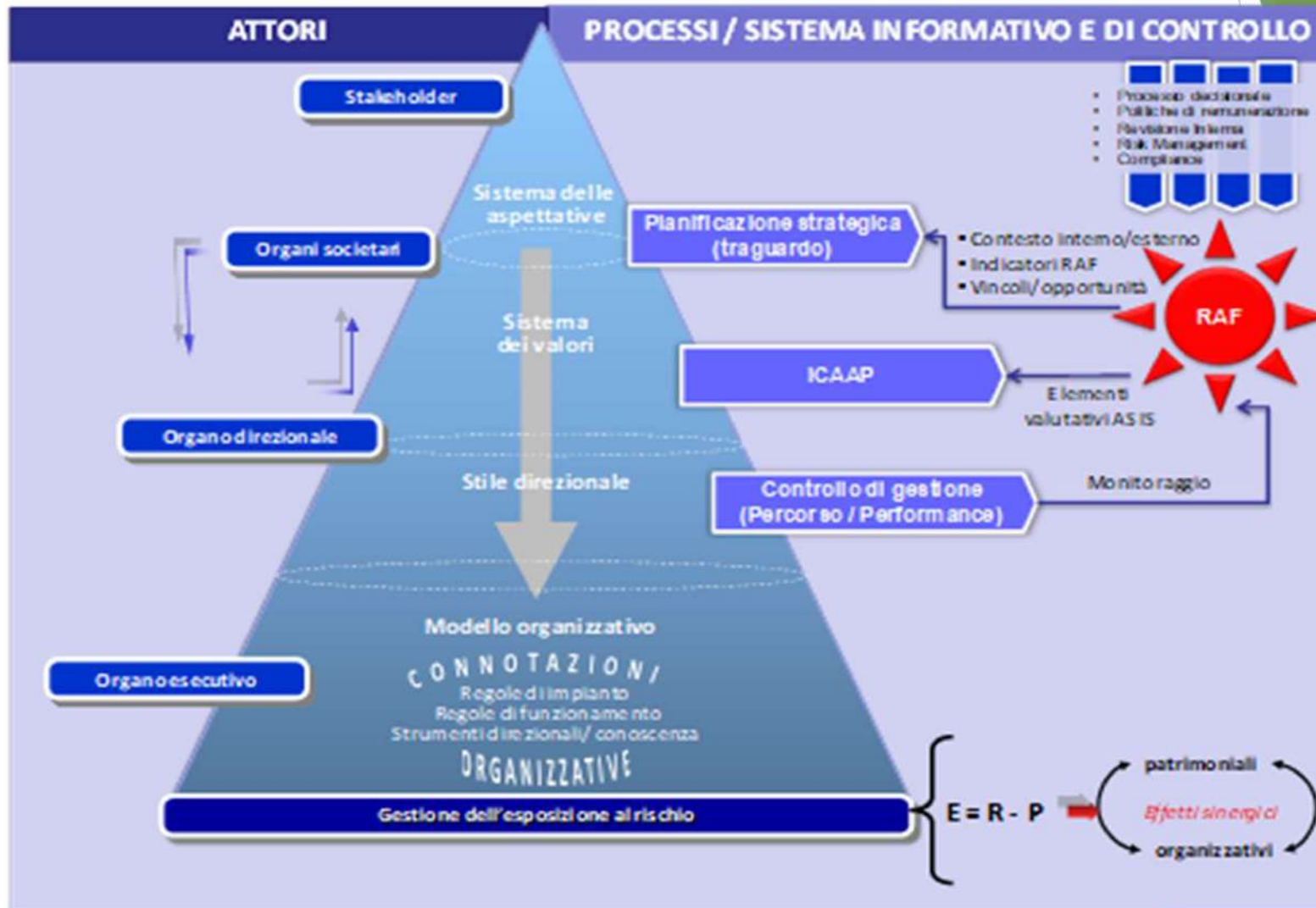
Il sistema di governo e controllo, come noto, rappresenta il tessuto connettivo nel quale vanno ad inserirsi le varie tipologie di rischio, consentendo la compiuta valutazione degli stessi in termini di esposizione; ciò risulta ancor più rilevante per i rischi difficilmente quantificabili, il cui apprezzamento non può prescindere dalla valutazione delle connotazioni qualitative del modello organizzativo in essere o in corso di implementazione attraverso piani operativi specificatamente deliberati.

Pertanto, in coerenza con il modello di *business* adottato, il percorso seguito poggia, prima, su un'attività di valutazione (*assessment*) e poi, su un'attività di programmazione (piano strategico/operativo) della complessiva esposizione ai rischi della Banca (*Rischi - Presidi*).

Invero, in fase di *assessment* viene valutata l'adeguatezza dei presidi organizzativi rispetto ai rischi assunti e al patrimonio di Vigilanza (fondi propri); in fase di pianificazione, l'esposizione attesa ai rischi orienta la pianificazione degli interventi da effettuare, impattando sulla redditività oltre che sull'adeguatezza patrimoniale.

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

Integrazione del RAF nel sistema aziendale



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## QUADRO LOGICO DI RIFERIMENTO – Elementi essenziali

Va da sé che gli elementi essenziali e determinanti nella definizione del Risk Appetite Framework sono di tre tipi:

1. **gli attori essenziali** (Organi sociali, Alta Direzione, Management intermedio e operativo), suddivisi e stratificati in base a una tipologia di ruolo centrata su fabbisogni essenziali di conoscenza e di decisione.
2. **i risultati attesi**, da conseguire e verso i quali il sistema di governo, attraverso l'integrazione dei processi, deve orientare e indirizzare le azioni direttive e correttive.
3. **la sequenza logica degli obiettivi**, che va dall'analisi di minacce e opportunità di mercato al Risk Profile e agli obiettivi strategico-gestionali, nonché alle politiche e ai piani operativi.

In tale ottica, il RAF ha un ruolo essenziale nella Banca: tesse una rete logica di collegamento tra le sopra richiamate determinanti e sviluppa flussi informativi adeguati per i vari attori, anche in termini di monitoraggio della relazione rischio / obiettivi / risultati.

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## QUADRO LOGICO – Struttura degli indicatori

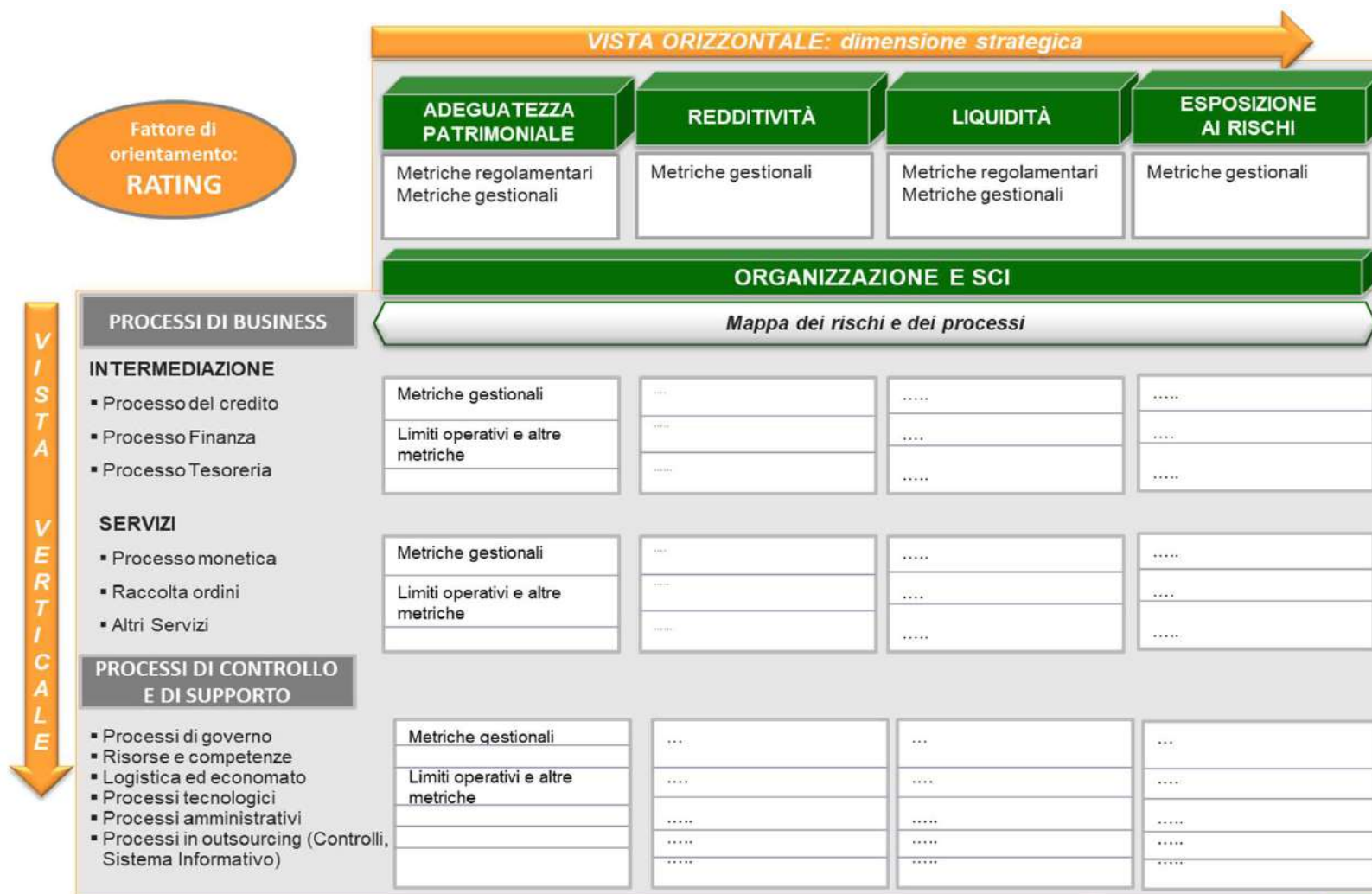
La classificazione delle metriche è funzionale alla selezione degli obiettivi di rischio – declinati sullo stesso orizzonte temporale del piano strategico, nel RAS e del budget, nel RAO – nonché alla fissazione dei limiti operativi del RAO. Va da sé che ai fini dell'*assessment* dei rischi (storico ed *as is*) – il *panel* degli indicatori può essere più ampio, rispetto a quello utilizzato per la pianificazione, e ciò in ragione della finalità di analisi propria dell'*iter* istruttorio/valutativo attivato.

Ciò posto, la struttura degli indicatori, per ciascuna dimensione gestionale, si articola come segue:

- **METRICHE REGOLAMENTARI:** derivano da vincoli di Vigilanza, per lo più riferiti ai profili di *Adeguatezza Patrimoniale* (es. CET 1 ratio, TIER 1 ratio, Totale Capital ratio) ovvero di *Liquidità e Struttura Finanziaria* (es. LCR, NSFR).  
Nel percorso di programmazione, sono stabilmente considerati come obiettivi di rischio e, pertanto, concorrono alla definizione del *Risk Appetite Strategico* (RAS) e del *Risk Appetite Operativo* (RAO), per la declinazione su base annua degli obiettivi.
- **METRICHE GESTIONALI:** trattasi di indicatori ritenuti significativi per la Banca, in ragione della loro attitudine a sintetizzarne il posizionamento in termini di patrimonio / rischio / reddito, attuale e prospettico, nell'ambito di ciascuna area. Taluni di essi sono selezionati, anche per fissare obiettivi di rischio, nell'ambito del RAS o del RAO. A tale ultimo riguardo, si tiene conto anche di quelle che sono le metodologie di valutazione di Organi esterni (Authority, revisori, analisi finanziari di mercato, etc.).
- **LIMITI OPERATIVI E ALTRE METRICHE:** comprendono gli indicatori ritenuti significativi per la Banca ai fini della fissazione dei limiti operativi ovvero del monitoraggio del RAS e del RAO. Tali indicatori si caratterizzano per la loro capacità di esprimere il nesso tra il sistema strategico e quello operativo-gestionale. L'articolazione di detti indicatori, all'interno di ciascuna area, avviene secondo una logica di processo.

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## QUADRO LOGICO – Schema di sintesi





# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## ADEGUATEZZA PATRIMONIALE – Indicatori

ADEGUATEZZA PATRIMONIALE - Metriche Regolamentari e Gestionali							
Vista	Classificazione	Metrica	Obiettivo	Utilizzo			
				Analisi interna	RAS	RAO	Driver P&CG
Orizzontale	Regolamentari	CET1 Ratio (CET1 / RWA)	Bilanciamento tra capitale disponibile e profilo di rischio, in accordo alle disposizioni normative vigenti (CRDIV e CRR)	✓	✓	✓	✓
		TIER1 Ratio (TIER 1 / RWA)		✓	✓	✓	✓
		TOTAL CAPITAL RATIO (Fondi Propri / RWA)		✓	✓	✓	✓
	Gestionali	Requisiti patrimoniali obbligatori / CET1	Ecceденza patrimoniale del capitale assorbito/da allocare rispetto al capitale complessivo, espressa in funzione della qualità del patrimonio e dei rischi (I e II pilastro)	✓			✓
		Requisiti patrimoniali obbligatori / Fondi Propri		✓			✓
		Capitale Interno Complessivo / Capitale Interno		✓	✓	✓	✓
		Fondi Propri / Requisiti patrimoniali minimi	Ecceденza del capitale rispetto al capitale minimo	✓			✓
		Indice di Composizione (CET1*/Fondi Propri*)	Qualità dei Fondi Propri	✓			✓
		Delta CAR (I pilastro)%/Delta Capitale di Classe 1 %	Elasticità della dinamica dei rischi rispetto alla dinamica del patrimonio	✓			✓
		Delta CAR (I pilastro)%/Delta Fondi Propri %		✓			✓
		Delta CAR (I e II pilastro) %/Delta Capitale Complessivo (%)		✓			✓
		Requisito Rischio di Credito / Requisiti patrimoniali obbligatori	Incidenza dei rischi rilevanti sul capitale assorbito/da allocare <sup>(1)</sup>	✓		✓	✓
		Requisito Rischio di mercato / Requisiti patrimoniali obbligatori		✓			✓
		Verticale	Gestionali	Esposizioni al dettaglio / Rischio Credito	Incidenza dei portfolgi regolamentari sul capitale assorbito / da allocare a fronte del rischio di credito <sup>(2)</sup>	✓	
Imprese ed altri soggetti / Rischio Credito	✓					✓	✓
Esposizioni garantite da ipoteca su immobili residenziali / Requisito Rischio Credito	✓					✓	✓
Esposizioni garantite da ipoteca su immobili non residenziali / Requisito Rischio Credito	✓					✓	✓
Altre esposizioni / Requisito Rischio Credito	✓					✓	✓
Credito	Assorbimento patrimoniale per business unit <sup>(3)</sup>			✓			✓
Tesoria			✓		✓	✓	
Finanza			✓		✓	✓	
Macchina			✓		✓	✓	
Limiti operativi e altre metriche	In funzione delle specificità gestionali ed operative						

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## REDDITIVITÀ– Indicatori

REDDITIVITA' - Metriche regolamentari e gestionali							
Vista	Classificazione	Metrica	Significato	Utilizzo			
				Analisi interna	RAS	RAO	Driver P&CG
Orizzontale	Regolamentari	n.d.					
		n.d.					
		n.d.					
	Gestionali	RORAC	Rapporto tra patrimonio contabile della Banca (o valore di mercato) e la somma degli utili delle business unit, ponderati per una stima del rischio	✓	✓	✓	✓
		RAROC <sup>(1)</sup>	Rapporto tra il risultato di gestione rettificato - al netto delle imposte ed al lordo del costo del capitale di debito - ed il capitale economico, la cui analisi può essere approfondita procedendo alla scomposizione dell'indicatore in relazione alle principali aree di rischio della Banca	✓	✓	✓	✓
		RARORAC <sup>(1)</sup>	Misura l'efficienza nella creazione di valore in funzione del rischio, considerando la dimensione del rischio sia nella valutazione dei rendimenti di una linea di business (numeratore), sia nella valutazione del capitale economico allocato (denominatore)	✓			✓
		ROE	Rapporto tra gli utili netti e le componenti durevoli del patrimonio	✓	✓	✓	✓
		ROI	Rapporto tra Utile Operativo (o Ebit) e Capitale Investito Netto. Indica la redditività e l'efficienza della gestione caratteristica	✓			✓
		WACC	Media ponderata (WACC – weighted average cost of capital) del costo del capitale di rischio (E (R)) e del costo del capitale di debito (D (R)) relativamente agli strumenti computabili nel patrimonio di vigilanza	✓			✓
		Costo del Rischio (*)	Onere che il conto economico dell'esercizio deve sopportare per assicurare la copertura delle perdite generate dall'attività creditizia. Esprime la capacità / adeguatezza del reddito ad assorbire le perdite generate dall'attività creditizia	✓			✓
		Grado di intermediazione (Capitali investiti / Mezzi Amministrati)	Rapporto tra i capitali fruttiferi al netto delle sofferenze (K-S) e i mezzi amministrati. Esprime la percentuale di risorse complessive (di terzi e proprie, comprendendo quindi anche i mezzi patrimoniali) che viene utilizzata nel processo di intermediazione	✓	✓	✓	✓
Rettifiche 130 / Risultato Lordo di gestione	Incidenza delle rettifiche di valore sul risultato lordo di gestione	✓	✓	✓	✓		
Cost / Income	Indice di efficienza gestionale, dato dal rapporto tra i costi operativi ed il margine di intermediazione	✓	✓	✓	✓		

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## LIQUIDITÀ– Indicatori

LIQUIDITA' - Metriche regolamentari e gestionali							
Vista	Classificazione	Metrica	Obiettivo	Utilizzo			
				Analisi interna	RAS	RAO	Driver P&CG
Orizzontale	Regolamentari	Liquidity Coverage Ratio (LCR)	Mantenimento di un livello adeguato di attività liquide a breve (30 giorni) di elevata qualità non vincolate	✓	✓	✓	✓
		Net Stable Funding Ratio (NSFR)	Equilibrio finanziario a medio termine (c.d. liquidità strutturale)	✓	✓	✓	✓
		Leverage Ratio (CET1 / Totale attività)	Bilanciamento tra <i>equity</i> e <i>balance sheet size</i>	✓	✓	✓	✓
	Gestionali	Impieghi / (Depositi + Obbligazioni)	Indici di Struttura finanziaria	✓	✓	✓	✓
		Attività fruttifere/passività onerose		✓			✓
		Impieghi verso clientela/passività onerose verso clientela		✓			✓
		Titoli di debito/ Totale attivo		✓			✓
		Posizione netta interbancaria / Impieghi a clientela (Titoli di debito + crediti vs banche) / (Raccolta banche + patrimonio)		✓			✓
		Attività / passività oltre l'anno		✓			✓
		Bilanciamento tra attivo e passivo sotto il profilo delle scadenzeTrasformazione delle scadenze (*)	Attività / Passività oltre 5 anni	✓			✓
			Impieghi con scadenza oltre 5y / Impieghi totali	✓			✓
			Impieghi con scadenza oltre 10y / Impieghi totali	✓			✓
			Impieghi con scadenza oltre 15y / Impieghi totali	✓			✓
			Titoli con scadenza oltre 1y / Totale titoli	✓			✓
			Titoli con scadenza oltre 3y / Totale titoli	✓			✓
			Titoli con scadenza oltre 5y / Totale titoli	✓			✓
			Titoli con scadenza oltre 7y / Totale titoli	✓			✓
			Passività a scadenza entro 1 y / Totale passività	✓			✓
			Passività a scadenza oltre 3y / Totale passività	✓			✓
Passività a scadenza oltre 5y / Totale passività	✓			✓			
Verticale	Limiti operativi e altre metriche	Vedi dettaglio infra					



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## ESPOSIZIONE AI RISCHI – Indicatori

ESPOSIZIONE AI RISCHI - Metriche regolamentari e gestionali							
Vista	Classificazione	Metrica	Significato	Utilizzo			
				Analisi interna	RAS	RAO	Driver P&CG
<b>RISCHIO DI CREDITO E CONCENTRAZIONE</b>							
Orizzontale	Regolamentari	Max GR / Fondi Propri	Limite regolamentare	✓	✓	✓	✓
	Gestionali	Min coverage ratio	Rettifiche su crediti / Totale esposizioni	✓	✓	✓	✓
		Max NPL Ratio (impieghi)	Totale esposizioni deteriorate / Totale esposizioni	✓	✓	✓	✓
		Max NPL Ratio (fondi propri)	Totale esposizioni deteriorate / Fondi Propri	✓	✓	✓	✓
		Impieghi GR / Impieghi	Indici di concentrazione del portafoglio crediti	✓			✓
		Top 20/50 (Esposizione / totale impieghi)		✓			✓
		Top 20/50 (Esposizione / Fondi Propri)		✓	✓	✓	✓
		Indice di Herfindhal		✓			✓
		Indice di concentrazione geo-settoriale		✓			✓
<b>RISCHIO DI MERCATO</b>							
Orizzontale	Regolamentari	n.d.					
	Gestionali	Max VAR del portafoglio	Massima perdita attesa	✓	✓	✓	✓
		Duration del portafoglio	Durata media finanziaria del portafoglio	✓	✓	✓	✓
		Titoli di Stato / Totale portafoglio	Incidenza dei titoli di Stato	✓	✓	✓	✓
		Titoli Corporate / Totale portafoglio	Incidenza dei titoli corporate	✓	✓	✓	✓
		Esposizione Max su specifici portafogli	Totale esposizione su specifici portafogli	✓			✓
<b>RISCHIO DI TASSO</b>							
Orizzontale	Regolamentari	n.d.					
	Gestionali	Delta Margine di Interesse	Delta margine di interesse con shift curva tassi +/- 100 bp rispetto al margine di interesse del budget	✓	✓	✓	✓
Verticale	Gestionali	Posizione netta fasce temporali oltre 1y	Sbilanci per fasce	✓			✓
		Posizione nett fasce temporali oltre 5y		✓			✓
		Titoli a tasso fisso con scadenza oltre l'anno / Totale Impieghi		✓			✓
		Titoli a tasso fisso con scadenza oltre 1y / Totale Passività		✓			✓
		Passività a tasso fisso con scadenza oltre 1y / Totale Passività		✓			✓
	% Impieghi a tasso fisso coperti con strumenti derivati	✓				✓	
Limiti operativi e altre metriche	In funzione delle specificità della Banca						

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## SCHEMI DI REPORTISTICA

RISK APPETITE STRATEGICO - RAS (T <sub>1</sub> -T <sub>3</sub> )			T	T <sub>1</sub>		T <sub>2</sub>		T <sub>3</sub>	
			Risk Profile	Risk Appetite	Risk Capacity	Risk Appetite	Risk Capacity	Risk Capacity	Risk Appetite
ADEGUATEZZA PATRIMONIALE	Max GR / Fondi Propri								
	CET1 Ratio (CET1 / RWA)								
	TIER1 Ratio (TIER 1 / RWA)								
	TOTAL CAPITAL RATIO (Fondi Propri / RWA)								
	Capitale interno complessivo / Capitale Interno								
REDDITIVITA'	RORAC								
	RAROC								
	ROE								
	GRADO DI INTERMEDIAZIONE								
	RETTIFICHE DI VALORE / RISULTATO LORDO DI GESTIONE								
	COST/INCOME								
LIQUIDITA'	LIQUIDITY COVERAGE RATIO (LCR)								
	NET STABLE FUNDING RATIO (NSFR)								
	LEVERAGE RATIO								
	IMPIEGHI / DEPOSITI								
ESPOSIZIONE AI RISCHI	Credito e Concentrazione	Max GR / Fondi Propri							
		Min Coverage Ratio							
		Max NPL Ratio (impieghi)							
		Max NPL Ratio (Fondi propri)							
	Mercato	Max VAR del portafoglio							
		Duration del portafoglio							
		Titoli di Stato / Totale portafoglio							
		Titoli Corporate / Totale portafoglio							
	Tasso	Delta Margine di Interesse							



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## SCHEMI DI REPORTISTICA

### RISK APPETITE OPERATIVO - RAO (T<sub>1</sub>)

		T	T <sub>1</sub>			
		Risk Profile	Risk Appetite	Soglia intermedia	Risk Tolerance	Risk Capacity
ADEGUATEZZA PATRIMONIALE		Max GR / Fondi Propri				
		CET1 Ratio (CET1 / RWA)				
		TIER1 Ratio (TIER 1 / RWA)				
		TOTAL CAPITAL RATIO (Fondi Propri / RWA)				
		Capitale interno complessivo / Capitale Interno				
		Requisito Rischio di Credito / Requisiti patr. Obbligaori				
		Esposizioni al dettaglio / Rischio Credito				
		Imprese ed altri soggetti / Rischio Credito				
		Esposizioni garantite da ipoteca su immobili residenziali / Requisito Rischio Credito				
		Esposizioni garantite da ipoteca su immobili non residenziali / Requisito Rischio Credito				
		Altre esposizioni / Requisito Rischio Credito				
		Credito				
		Tesoria				
		Finanza				
	Macchina					
REDDITIVITA'		RORAC				
		RAROC				
		ROE				
		GRADO DI INTERMEDIAZIONE				
		RETTIFICHE DI VALORE / RISULTATO LORDO DI GESTIONE				
		COST/INCOME				
		Scarto minimo di equilibrio				
		Indice di Rendimento dei capitali investiti				
		Costo della Provvista di Capitali				
	Spread					
LIQUIDITA'		LIQUIDITY COVERAGE RATIO (LCR)				
		NET STABLE FUNDING RATIO (NSFR)				
		LEVERAGE RATIO				
		IMPIEGHI / DEPOSITI				
ESPOSIZIONE AI RISCHI	Credito e Concentrazione	Max GR / Fondi Propri				
		Min Coverage Ratio				
		Max NPL Ratio (impieghi)				
		Max NPL Ratio (Fondi propri)				
	Mercato	Max VAR del portafoglio				
		Duration del portafoglio				
		Titoli di Stato / Totale portafoglio				
		Titoli Corporate / Totale portafoglio				
	Tasso	Delta Margine di Interesse				

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## MONITORAGGIO – Quadro logico

Le attività rientranti nella fase di monitoraggio sono finalizzate a verificare nel continuo l'evoluzione del trend rischio-rendimento, così da poter individuare per tempo l'insorgere di criticità e, se necessario, attivare misure correttive adeguate alla rilevanza quali-quantitativa dei fenomeni di "devianza" rilevati.

Il monitoraggio degli scostamenti tra il posizionamento effettivo in termini di rischio e il posizionamento desiderato si basa su specifiche "soglie intermedie" che fungono da segnali di riferimento in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi di rischio, consentendo di misurare la distanza effettiva registrata tra i due termini estremi dell'intervallo "obiettivo – soglia di tolleranza".

Parimenti, la calibrazione dei limiti operativi e degli indicatori di rischio è realizzata in modo coerente con le soglie di *risk appetite* adottate per i pertinenti obiettivi. Considerato che i limiti operativi, così come gli indicatori di rischio, incidono sullo svolgimento dei processi di gestione dei singoli rischi, la calibrazione viene definita, a seconda della tipologia di indicatore, al fine di (i) indirizzare la gestione dei rischi in modo da raggiungere gli obiettivi di rischio predefiniti (ii) segnalare preliminarmente delle "deviazioni" del profilo di rischio assunto rispetto a quello desiderato.



REPORTING  
COMUNICAZIONE  
EARLY WARNING



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## MONITORAGGIO – Quadro logico

Il monitoraggio è condotto sia sul Risk Appetite Strategico (RAS), sia sul Risk Appetite Operativo (RAO), avendo presente che le loro agende ed orizzonti temporali sono speculari a quelli previsti in Banca, rispettivamente, per i processi di pianificazione strategica e per i processi di piano/budget di esercizio.

Detta attività è sviluppata mediante un *approccio metodologico* incentrato su un sistema di:

- **reporting**, caratterizzato dall'uso di metriche/indicatori rischio/rendimento coerenti con quelli stabiliti per il framework di Risk Appetite e da viste strutturate per profondità informativa (area di business, tipologia di rischio, etc.) e categoria di destinatari (CdA, Comitato RAF, Direttore Generale, Risk Management, Pianificazione e Controllo di Gestione, etc.)
- **comunicazione**, strutturato in modo da assicurare un'agevole comprensione della dinamica di posizionamento rischio-rendimento della Banca e l'immediata evidenza (a) del livello di eventuali criticità riscontrate, (b) delle possibili azioni correttive e (c) degli effetti che le stesse azioni determinano sugli scenari esaminati; in altri termini, i contenuti, le modalità di trasmissione e le frequenze dei report (periodici/spot) devono essere correlati alle necessità di esperire eventuali interventi correttivi, nonché alle specificità del processo decisionale del destinatario
- **early warning**, identifica potenziali disallineamenti nell'andamento rischio/rendimento (sulla base di una predefinita serie di soglie sulle metriche ritenute significative nel *framework* del Risk Appetite), esprime il livello di attenzione necessario ("alto", "crescente", "potenziale", "nessuno") e formula avvertimenti per gli attori interni deputati a intervenire prima del verificarsi dell'evento da scongiurare.

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## MONITORAGGIO – Quadro logico

L'attività di **monitoraggio** viene svolta, nel continuo, avvalendosi di adeguate procedure informatiche finalizzate a rilevare:

- (i) eventuali aspetti di criticità evidenziati da indicatori di rischio;
- (ii) l'avvicinamento ai limiti di rischio fissati;
- (iii) gli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati, ritenuti rilevanti sulla base di predefiniti *range* di valore;
- (iv) eventuali esigenze di ricorrere a procedure di escalation.

A tale ultimo riguardo, si evidenzia che le procedure di escalation riconducono il processo decisionale al Comitato RAF e al Consiglio di Amministrazione nel caso in cui sia necessario sviluppare un riciclo del procedimento RAF in relazione al verificarsi di imprevedibili mutamenti nello scenario di riferimento, interno (ad es. default di rilevanti posizioni creditizie) ovvero esterno, con impatti sulle opzioni strategiche e/o operative.

Gli esiti del monitoraggio sul RAO possono dare evidenza della necessità di procedere al riposizionamento delle determinazioni di base, allorché gli esiti degli interventi correttivi ordinari non consentano recuperi tali da allineare il posizionamento di rischio a breve. Il riposizionamento del RAO deve indurre a verificare se permangono le condizioni di validità del RAS.

Destinatari	Reporting degli obiettivi di rischio	Reporting dei limiti operativi/ indicatori di rischio
CDA	→ Trimestrale (in via ordinaria) → In caso di violazione della <i>risk tolerance</i> o di scostamenti significativi dall'obiettivo	→ In caso di violazione dei limiti operativi oltre le soglie di superamento ovvero di situazioni di patologia degli indicatori di rischio
Comitato RAF	→ Mensile (in via ordinaria) → In caso di violazione della <i>risk tolerance</i> e di scostamenti dall'obiettivo	→ Mensile (in via ordinaria) → In caso di violazioni dei limiti operativi → In caso di situazioni di anomalia/patologia degli indicatori di rischio
Direttore Generale	→ Mensile (in via ordinaria) → In caso di violazione della <i>risk tolerance</i> e di scostamenti dall'obiettivo	→ Mensile (in via ordinaria) → In caso di violazioni dei limiti operativi → In caso di situazioni di anomalia/patologia degli indicatori di rischio
Altre leve di controllo	→ In caso di violazione della <i>risk tolerance</i> e di scostamenti dall'obiettivo	→ In caso di violazioni dei limiti operativi → In caso di situazioni di anomalia/patologia degli indicatori di rischio
Principali Unità <i>Risk taking</i> (es. Crediti / Finanza / Tesoreria e Portafoglio di Proprietà/ Commerciale)	→ Mensile (in via ordinaria) → In caso di violazione della <i>risk tolerance</i> e di scostamenti dall'obiettivo	→ Giornaliera/Settimanale/Mensile (in via ordinaria) → Nel caso di violazioni dei limiti operativi e di situazioni di anomalia/patologia

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## EARLY WARNING – Quadro logico

La rilevazione, nell'ambito delle attività di monitoraggio, di anomalie nei trend rischio-rendimento, determina l'attivazione di procedure di escalation graduate in funzione del fenomeno rilevato – ad es. scostamenti rispetto agli obiettivi di rischio, superamento dei limiti operativi, andamenti anomali degli indicatori di rischio – della sua “dimensione” rispetto alle soglie definite dal sistema di early warning e del livello di attenzione associato (“nessuno”, “crescente”, “potenziale”, “alto”).

Le **procedure di escalation** descrivono, infatti, l'iter di definizione e approvazione delle azioni correttive da avviare nel caso in cui si verifichi l'evento “trigger” o “scatenante”, esplicitando le connesse responsabilità di intervento e decisionali.

In particolare, in coerenza con le metriche definite nel RAS e nel RAO, dette procedure sono differenziate a seconda che il monitoraggio abbia ad oggetto gli obiettivi di rischio, i limiti operativi ovvero gli indicatori di rischio.

Il quadro logico entro cui sono definite e graduate le procedure di escalation prevede che:

- per gli **obiettivi di rischio** sia monitorato lo scostamento tra la posizione effettiva e quella desiderata, con attivazione di procedure di escalation gradatamente rafforzate in funzione della significatività dello scostamento rispetto alle soglie intermedie e di risk tolerance definite sugli obiettivi di rischio
- per i **limiti operativi** sia monitorato il superamento del limite stesso, con attivazione di procedure di escalation gradatamente rafforzate in funzione dell'entità del superamento rispetto alle soglie definite sui limiti operativi
- per gli **indicatori di rischio** sia monitorato il livello degli stessi, con attivazione di procedure di escalation gradatamente rafforzate in funzione di range di valori “non fisiologici” dell'indicatore, che esprimono cioè situazioni di anomalia/patologia.



# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

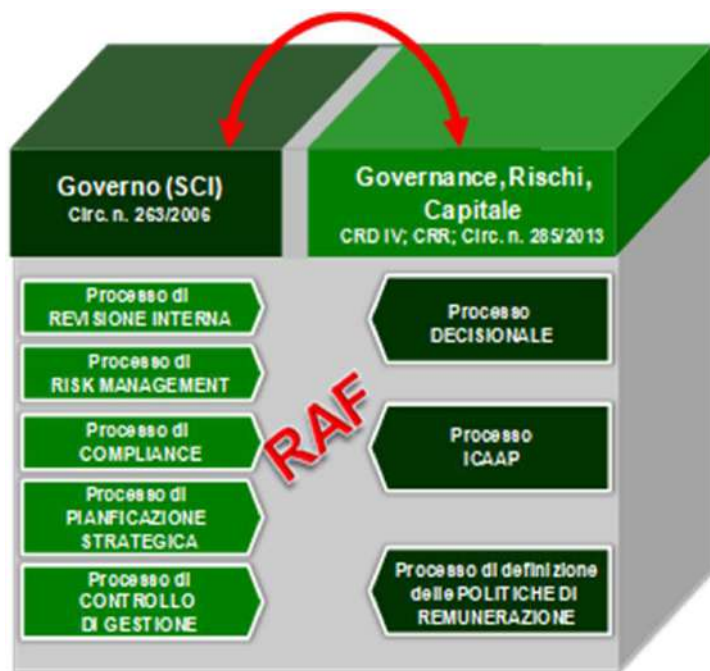
## EARLY WARNING – Quadro logico

Oggetto Monitoraggio	Evento "trigger"	Qualificazione delle Soglie		Livello di attenzione	Responsabilità di intervento	Responsabilità decisionale
Obiettivi di rischio	Scostamento da Obiettivi di Rischio	Nessuno scostamento	●	Nessuno (Livello e traiettoria coerenti)	-	-
		Scostamento poco significativo	●	Crescente (Livello incoerente sotto i limiti e traiettoria coerente)	P&CG (con supporto Risk Management) per definizione azione correttiva / piani di	Direttore Generale
		Significativo	●	Potenziale (Livello incoerente sotto i limiti e traiettoria incoerente)	P&CG (con supporto Risk Management) per definizione azione correttiva / piano di intervento	Direttore Generale (se non necessario riallineamento RAO e/o RAS) Comitato RAF / CdA (se necessario riallineamento RAO e/o RAS)
		Oltre la <i>risk tolerance</i>	●	Alto (Livello incoerente sopra i limiti e traiettoria incoerente)	P&CG (con supporto Risk Management) per definizione azione correttiva / piano di	Comitato RAF / CdA
Limiti operativi	Superamento del limite	Assente	●	Nessuno	-	-
		Entro la soglia di superamento consentita	●	Crescente	Unità Risk Taking per definizione azione correttiva / piano di rientro	Direttore Generale
		Oltre la soglia di superamento consentita	●	Potenziale / Alto	Unità Risk Taking per definizione azione correttiva / piano di rientro	Direttore Generale (se non necessario riallineamento RAO e/o RAS) Comitato RAF / CdA (se necessario riallineamento RAO e/o RAS)
Indicatori di rischio	Situazioni di anomalia/patologia	Fisiologico	●	Nessuno	-	-
		Anomalia	●	Crescente/ Potenziale	Risk Management	Direttore Generale (se non necessario riallineamento RAO e/o RAS) Comitato RAF / CdA (se necessario riallineamento RAO e/o RAS)
		Patologia	●	Alto	Risk Management	Comitato RAF / CdA (se necessario riallineamento RAO e/o RAS)

# IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING

## Pillole finali

- Il RAF rappresenta la «quadratura del cerchio» nei processi di governo e strategici delle banche.
- Si è rivelato uno strumento fondamentale per la diffusione della cultura del rischio.
- Può diventare la marcia in più, soprattutto per le banche di dimensioni medio-piccole, perché spinge verso una razionalizzazione dei processi e verso un rapporto stretto e costruttivo tra governance, sistema dei controlli interni e unità risk-taker.



*Non basta guardare, occorre guardare  
con occhi che vogliono vedere, che  
credono in quello che vedono.*

*Galileo Galilei*

# Grazie per l'attenzione!

Luigi de Luca  
Responsabile Coordinamento  
Segnalazioni di Vigilanza e Reporting  
Banca Popolare di Fondi  
0771518239 - 3664144335  
[luigi.deluca@bpfondi.it](mailto:luigi.deluca@bpfondi.it)



**IL RISK APPETITE FRAMEWORK TRA STRATEGIA E REPORTING**