

*POSITION PAPER N° 12*

# RECOVERY PLAN: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA



Giugno 2018



***AIFIRM***

***Associazione Italiana Financial Industry Risk  
Managers***

***[www.aifirm.it](http://www.aifirm.it)***

# AIFIRM RINGRAZIA

## **I coordinatori della Commissione Aifirm:**

Mario Anolli, Maurizio Vallino, Fabio Verachi

## **I contributori ai lavori:**

Antonio Della Valle, Marco Paonessa, Enrica Pennetta, Blerta Pupe, Salvatore Spagnolo

## **I referenti accademici per i tavoli di lavoro costituiti ai fini dello studio**

Marina Brogi, Anna Grazia Quaranta

## **Il PMO**



e tutti i partecipanti alla Commissione.

# INDICE DEL DOCUMENTO

<b>1.</b>	<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1</b>	<b>Obiettivi del Position Paper</b> .....	<b>6</b>
1.1.1	La risposta europea al problema della liquidazione delle banche too-big-to-fail: la BRRD .....	7
1.1.2	La BRRD e l'Unione Bancaria .....	7
1.1.3	La BRRD e i piani di recovery .....	8
1.1.4	Riferimenti normativi: EBA Guidelines e Technical Standards per la stesura dei Recovery Plan .....	8
<b>1.2</b>	<b>Commissione AIFIRM</b> .....	<b>10</b>
<b>2.</b>	<b>INFORMAZIONI PROPEDEUTICHE AI PIANI DI RECOVERY</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Struttura del documento del piano e principali funzioni coinvolte</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Funzioni critiche e shared services rilevanti</b> .....	<b>13</b>
2.2.1	Framework e processo di analisi .....	13
<b>3.</b>	<b>GOVERNANCE DEL PIANO DI RECOVERY</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1</b>	<b>Definizione, approvazione e processo di aggiornamento del Piano di recovery</b> .....	<b>16</b>
3.1.1	Definizione del Recovery Plan e principali attori .....	16
3.1.2	Timeline del Recovery Plan .....	18
3.1.3	Ruoli e responsabilità nell'approvazione e aggiornamento del Recovery Plan.....	19
<b>3.2</b>	<b>Il processo decisionale interno per l'attivazione del Piano di recovery</b> .....	<b>20</b>
3.2.1	Il contesto di riferimento aziendale .....	20
3.2.2	Le fasi di escalation e decision making .....	20
<b>3.3</b>	<b>Il Risk Appetite Framework (RAF) e gli indicatori di recovery</b> .....	<b>23</b>
3.3.1	Risk Appetite Framework, Contingency Liquidity Plan e processo di recovery .....	23
3.3.2	Indicatori di recovery .....	27
3.3.3	Individuazione dei recovery triggers .....	28
3.3.4	Sistema di monitoraggio dei rischi .....	30
<b>3.4</b>	<b>Strategia di comunicazione e rapporti con il supervisore</b> .....	<b>33</b>
3.4.1	Strategia di Comunicazione Esterna .....	35
3.4.2	Strategia di Comunicazione Interna .....	37
<b>3.5</b>	<b>Gestione delle informazioni</b> .....	<b>38</b>
<b>3.6</b>	<b>Aggiornamento periodico del piano</b> .....	<b>40</b>
<b>4.</b>	<b>SCENARI DI STRESS</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>Reverse Stress Testing</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2</b>	<b>Processo di selezione degli scenari</b> .....	<b>42</b>
<b>4.3</b>	<b>Principali caratteristiche delle analisi di scenario</b> .....	<b>44</b>
4.3.1	I principali requisiti degli scenari .....	44
4.3.2	Metodologia per la generazione degli scenari macroeconomici .....	45
4.3.3	Scenari idiosincratici.....	46

4.3.4	La valutazione della severità degli scenari.....	46
<b>5.</b>	<b>AZIONI DI RECOVERY .....</b>	<b>47</b>
<b>5.1</b>	<b>Definizioni generali per l’attivazione delle azioni .....</b>	<b>47</b>
<b>5.2</b>	<b>Schede esemplificative delle azioni di recupero .....</b>	<b>48</b>
5.2.1	Riduzione degli attivi di bilancio .....	48
5.2.2	Cessione partecipazioni di minoranza .....	50
5.2.3	Cessione partecipazioni di controllo .....	52
5.2.4	Generazione straordinaria di liquidità.....	54
5.2.5	Azioni sul patrimonio: Aumento di Capitale e CoCo (Convertible Contingent Bond) .....	56
<b>5.3</b>	<b>Sostenibilità della Banca post azioni di recovery (Day After Analysis).....</b>	<b>58</b>
<b>6.</b>	<b>ANALISI DELLA SURVEY SUI PIANI DI RECOVERY NEL SISTEMA ITALIA .....</b>	<b>59</b>
<b>6.1</b>	<b>Governance.....</b>	<b>59</b>
<b>6.2</b>	<b>Analisi strategica .....</b>	<b>62</b>
<b>6.3</b>	<b>Indicatori di risanamento .....</b>	<b>68</b>
<b>6.4</b>	<b>Scenari.....</b>	<b>74</b>
<b>6.5</b>	<b>Opzioni di risanamento .....</b>	<b>78</b>
<b>7.</b>	<b>IFRS 9 E IMPLICAZIONI PER IL PIANO DI RECOVERY.....</b>	<b>84</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>86</b>

# 1. INTRODUZIONE

## 1.1 Obiettivi del *Position Paper*

La redazione dei piani di risanamento e di risoluzione è divenuta parte integrante della risposta regolamentare concordata dai capi di Stato del G20 al problema della risoluzione transfrontaliera delle banche e delle istituzioni finanziarie *too-big-to-fail*, resosi evidente dopo il fallimento disordinato di Lehman Brothers e le conseguenze sul sistema finanziario a livello globale.

In occasione del *summit* di Pittsburgh del settembre 2009, i Paesi del G20 si sono impegnati a introdurre riforme regolamentari al fine di assicurare la gestione delle crisi e il fallimento ordinato (c.d. risoluzione) delle istituzioni finanziarie e, in primo luogo, di quelle di rilevanza sistemica a livello globale. Rispetto alle normali procedure d'insolvenza, aventi come obiettivo la massimizzazione del valore patrimoniale della Banca fallita e degli interessi dei creditori, l'obiettivo della risoluzione è assicurare che ogni istituzione possa essere 'risolta' in maniera rapida e ordinata, mantenendone le funzioni vitali – e dunque *in primis* l'accesso ai servizi di pagamento e ai depositi da parte dei correntisti – garantendo la stabilità finanziaria e, soprattutto, evitando il ricorso alle risorse pubbliche. Le riforme puntano altresì a creare dei meccanismi permanenti di cooperazione tra autorità nazionali nella gestione delle crisi transfrontaliere, anche come risposta alle criticità emerse durante la crisi.

Su indicazione del G20, il *Financial Stability Board* (FSB) ha redatto i *Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions*, documento pubblicato nell'ottobre 2011 e adottato dal G20 di Cannes nel novembre 2011, che definisce le caratteristiche e gli elementi necessari per l'implementazione a livello nazionale/regionale di quadri normativi ed efficaci regimi di risoluzione. I *Key Attributes*, che necessitano di implementazione da parte delle autorità nazionali e regionali competenti, sono indirizzati *in primis* alle cosiddette istituzioni finanziarie di rilevanza sistemica a livello globale (G-SIFIs) e ad altre imprese il cui fallimento avrebbe un impatto non trascurabile sulla stabilità finanziaria.

Tra gli strumenti individuati dal FSB spicca la necessità di redigere piani di risanamento e di risoluzione, elementi fondamentali della strategia di prevenzione e risoluzione delle crisi. In particolare, i piani di risanamento (*Recovery Plan*) stabiliscono le modalità e le misure con cui intervenire in fase precoce per ripristinare la sostenibilità economica a lungo termine di un'istituzione in caso di grave deterioramento della situazione finanziaria.

In linea con queste indicazioni normative, AIFIRM ha predisposto il presente *Position Paper* con l'obiettivo di illustrare lo stato dell'arte del sistema Bancario italiano in merito alla predisposizione dei Piani di *recovery* e di cercare di definire un percorso di avvicinamento alle migliori prassi internazionali, anche in funzione delle principali tendenze evolutive da integrare nella *governance* degli intermediari finanziari.

In ossequio a questi principi, le considerazioni contenute nel *Position Paper* si propongono di rappresentare uno strumento efficace per:

- proporre una chiave di lettura utile ad individuare i punti di forza e di vulnerabilità delle banche;
- facilitare la comprensione delle dinamiche sottostanti alle capacità delle banche di rispondere alle situazioni di *stress* attraverso l'identificazione di opportune azioni di *recovery*;
- illustrare le innumerevoli opzionalità delle azioni, la loro efficacia e l'identificazione di possibili misure a sostegno;
- fornire un quadro sintetico, anche attraverso un'apposita *survey* interna distribuita ai membri della Commissione, sullo stato dell'implementazione *as is* del *Recovery Plan* nel sistema Bancario italiano, presentando i principali approcci adottati a livello nazionale.

I prossimi paragrafi sono volti alla presentazione dell'argomento e del quadro normativo, mentre nel prosieguo della trattazione si affrontano le tematiche principali dei piani di risanamento (*Governance*, Scenari di *Stress* e Azioni di *Recovery*) nonché i risultati della *survey* condotta dalla Commissione AIFIRM.

### **1.1.1 La risposta europea al problema della liquidazione delle banche *too-big-to-fail*: la BRRD**

Al fine di porre in essere le decisioni prese a livello internazionale dal G20, la Commissione Europea ha presentato, dopo un lungo processo di consultazione con le parti interessate, la proposta di Direttiva che istituisce un quadro di risanamento e di risoluzione delle crisi degli enti creditizi e delle imprese di investimento (*Bank Recovery and Resolution Directive*, BRRD). La Direttiva è stata adottata dal Consiglio dell'UE il 6 maggio 2014 e pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 12 giugno 2014 (Direttiva 2014/59/UE), entrando in vigore il 2 luglio 2014. Gli Stati membri dell'UE hanno trasposto la Direttiva nel proprio ordinamento legislativo nazionale al fine di garantirne l'applicazione dal 1° gennaio 2015.

La nuova normativa è stata quindi recepita a livello nazionale nel Testo Unico Bancario (Decreto legislativo 16 novembre 2015, n. 180 - di trasposizione della BRRD - e Decreto legislativo 15 novembre n. 181 - di modifica del Testo Unico Bancario).

La legge italiana è entrata in vigore il 1° gennaio 2016, fatta eccezione per la sezione che introduce l'*extended depositor preference*, che entrerà in vigore a partire dal gennaio 2019. Le disposizioni prevedono l'applicazione del *bail-in* che introduce la subordinazione di tutte le obbligazioni *senior unsecured* rispetto a tutte le tipologie di depositi: non solo *retail*, *SME* e *covered deposit* (con depositi uguali o inferiori a € 100.000), come previsto dalla BRRD, ma anche ai depositi superiori a € 100.000, quali depositi interbancari e *corporate*.

Come recentemente avvenuto nel caso di alcune banche anche di dimensioni significative, gli aiuti di Stato non sono completamente esclusi dalla normativa, ma devono essere limitati al minimo necessario e subordinati ad una adeguata condivisione degli oneri da parte degli investitori (cd. *burden sharing*). La BRRD attribuisce importanti poteri alle autorità competenti e alle autorità di risoluzione in tre ambiti:

- i) misure preparatorie e stesura dei piani di risanamento e risoluzione per ridurre al minimo i rischi di problemi potenziali (poteri di preparazione e prevenzione);
- ii) in caso di problemi incipienti, la capacità di arrestare il deterioramento della posizione della Banca in fase precoce in modo da evitarne l'insolvenza (poteri di intervento precoce);
- iii) se l'insolvenza di un ente suscita preoccupazioni di interesse pubblico (ai sensi dell'art.32 della Direttiva), l'utilizzo di strumenti per risanare o liquidare la Banca in modo ordinato, preservandone le funzioni essenziali e limitando al massimo l'esposizione dei contribuenti alle perdite in caso di insolvenza (poteri di risoluzione).

### **1.1.2 La BRRD e l'Unione Bancaria**

L'applicazione della BRRD si inserisce inoltre nel contesto normativo sorto in risposta alla crisi dei Paesi dell'Eurozona e culminato nella creazione dell'Unione Bancaria. Tale progetto, composto da tre pilastri normativi, ha lo scopo di spezzare il circolo vizioso che unisce banche e Stati sovrani di appartenenza e di consentire una corretta trasmissione delle politiche monetarie all'economia reale, estendendo la portata dell'Unione economica e monetaria, garantendo la stabilità finanziaria e ristabilendo la fiducia nel settore finanziario per i Paesi dell'Eurozona.

Il primo pilastro dell'Unione Bancaria è rappresentato dal meccanismo di vigilanza unico (*Single Supervisory Mechanism*, SSM) istituito attraverso il Regolamento UE No 1024/2013, che conferisce alla Banca Centrale Europea (BCE) poteri di vigilanza sulle banche dei Paesi aderenti a partire dal 4 novembre 2014. L'accentramento delle funzioni di vigilanza sta già assicurando una supervisione integrata a livello europeo e consentendo un maggiore *level playing field* attraverso l'applicazione di regole comuni (*Single Rulebook*), derivanti principalmente dalle nuove norme in tema di requisiti prudenziali (Regolamento e Direttiva sui Requisiti Patrimoniali, i.e. CRR/CRD IV).

Al fine di assicurare maggiore coordinamento tra autorità nazionali e organo di vigilanza centrale (MVU-BCE) nella gestione delle crisi Bancarie transfrontaliere, i regolatori europei hanno deciso di creare un meccanismo unico di risoluzione - il secondo pilastro dell'Unione Bancaria. Tale meccanismo è composto da un'autorità di risoluzione centrale (*Single Resolution Board*, SRB) per i Paesi dell'Unione Bancaria e da un

Fondo unico di risoluzione (*Single Resolution Fund, SRF*), costituito con i contributi del settore finanziario, che garantisce assistenza finanziaria all'SRB nell'utilizzo dei vari strumenti di risoluzione.

La normativa, entrata in vigore attraverso il Regolamento UE No 806/2014, ha lo scopo di spezzare ulteriormente il circolo vizioso tra banche e Stati sovrani, limitando le aspettative dei mercati riguardo alla necessità degli Stati membri di far fronte ai fallimenti Bancari a livello nazionale. Le nuove regole sono applicate a partire dall'1 gennaio 2015, data da cui l'SRB ha i poteri necessari per raccogliere informazioni e avviare la collaborazione con le autorità nazionali per pianificare la risoluzione delle banche di competenza. L'SRB risulta pertanto l'autorità di risoluzione (ai sensi della BRRD) per le banche dell'Unione Bancaria, con facoltà di avviare il processo di risoluzione e di applicare lo strumento del *bail-in*, a decorrere dall'1 gennaio 2016. In tal senso, l'SRB deve assicurare l'applicazione delle regole comuni (*Single Rulebook*) previste in BRRD alle banche dei Paesi dell'Unione Bancaria.

Il terzo pilastro dell'Unione Bancaria, ancora in discussione, dovrebbe prevedere la creazione di un fondo europeo a garanzia dei depositi, allo scopo di assicurare uniformità nella protezione dei correntisti a livello europeo e di evitare, in caso di crisi, corse allo sportello e trasferimenti di depositi in banche di Paesi UE percepiti come più solidi.

### **1.1.3 La BRRD e i piani di *recovery***

Tra le misure preparatorie e preventive, e coerentemente con i *Key Attributes* del FSB, la Direttiva prevede la redazione di piani di risanamento. La BRRD estende tale requisito a tutte le istituzioni rientranti nell'ambito della proposta (enti creditizi e imprese d'investimento) seppur con la possibilità di introdurre specifiche deroghe per alcuni tipi di istituzioni sulla base del principio di proporzionalità. I gruppi dovranno elaborare piani a livello di gruppo e – ove ricorra il caso - per singoli enti facenti parte del gruppo. Il piano di risanamento dovrà descrivere le misure che ciascun ente intenderà adottare per ripristinare la propria situazione finanziaria a seguito di un deterioramento significativo della stessa. Tali misure non potranno prevedere alcun ricorso a risorse pubbliche e dovranno altresì comprendere le condizioni e le procedure atte a garantire la tempestività delle azioni di risanamento. Gli enti saranno tenuti ad aggiornare i piani di risanamento annualmente o ogniqualvolta si verifichi un cambiamento sostanziale della struttura giuridica o organizzativa, dell'attività o della situazione finanziaria dell'ente.

Coerentemente con le misure preventive previste nei *Key Attributes* del FSB, la BRRD prevede che le autorità di risoluzione redigano dei piani di risoluzione, che saranno complementari ai piani di risanamento. I piani di risoluzione dovranno descrivere in dettaglio in che modo l'ente intende affrontare la risoluzione e senza alcun tipo di supporto finanziario pubblico straordinario. Tali piani saranno redatti dalle autorità di risoluzione sulla base delle informazioni fornite dagli enti interessati. Nel caso in cui le autorità identifichino degli ostacoli alla risoluzione nel corso del processo di pianificazione, esse potranno richiedere all'ente in questione di applicare una serie di misure correttive, incluse modifiche alla struttura di *business*, di *governance* e giuridica dell'ente. In tale contesto, e al fine di garantire una strategia di risoluzione coerente, sarà altresì necessario assicurare il coordinamento tra le autorità di vigilanza, incaricate della revisione dei piani di risanamento, e quelle di risoluzione, che presidieranno sui piani di risoluzione, secondo le modalità previste nella BRRD.

### **1.1.4 Riferimenti normativi: EBA *Guidelines* e *Technical Standards* per la stesura dei *Recovery Plan***

Ai sensi della BRRD, la *European Banking Authority* (EBA), coerentemente con i poteri conferitele dal Regolamento UE 1093/2010, riveste un ruolo fondamentale nella definizione di *standard* tecnici e linee guida volte all'implementazione della BRRD, con l'obiettivo di raggiungere una maggiore armonizzazione e di creare un *single rulebook* per i servizi finanziari nell'UE. L'EBA ha inoltre un ruolo importante nel facilitare il raggiungimento di decisioni congiunte tra le diverse autorità coinvolte, soprattutto nella fase di approvazione dei piani di risanamento e di interventi precoci previsti nella Direttiva.

L'EBA ha promosso l'elaborazione dei piani di risanamento ancor prima dell'entrata in vigore della Direttiva. Attraverso la raccomandazione adottata il 23 gennaio 2013 e indirizzata alle autorità nazionali competenti,

ha richiesto a 39 gruppi Bancari transfrontalieri di rilevanza sistemica all'interno dell'UE, di redigere dei piani di risanamento a partire dalla fine del 2013. L'EBA ha motivato tale scelta sulla base della necessità di garantire coerenza e convergenza all'interno dei Paesi UE, dal momento che almeno 15 banche d'importanza sistemica a livello globale avevano precedentemente redatto piani di risanamento sulla base delle indicazioni del FSB e che diversi Stati Membri avevano intrapreso iniziative simili a livello nazionale. Inoltre, l'EBA intendeva assicurarsi che le discussioni all'interno dei collegi di supervisori delle banche coinvolte, che sono tra i collegi rigorosamente monitorati (*closely monitored colleges*) dall'EBA, fossero avviate in tempo utile.

L'EBA ha già pubblicato la maggior parte dei *final draft regulatory e implementing technical standards* nonché le linee guida della BRRD. Le norme tecniche di regolamentazione (RTS) dell'EBA devono essere adottate dalla Commissione sotto forma di apposito regolamento, che sarà direttamente applicabile senza necessità di recepimento nazionale. Una volta adottati gli RTS dalla Commissione, il Consiglio e il Parlamento dell'Unione Europea hanno un periodo di tempo (di solito di tre mesi) per approvare o rifiutare gli atti nella loro interezza. A decorrere dalla scadenza di tale periodo, gli atti delegati sono pubblicati in Gazzetta Ufficiale ed entrano in vigore.

Nell'ambito del *Recovery Planning*, l'EBA ha presentato i seguenti documenti, linee guida e norme tecniche di regolamentazione (RTS):

- *Guidelines on the range of scenarios to be used in recovery plans*. Le autorità competenti e le istituzioni devono rispettare le linee guida entro le seguenti date:
  - o 1° gennaio 2015;
  - o la data in cui l'autorità competente dello Stato membro applica le disposizioni che attuano l'articolo 5(6) e l'articolo 7(6) della BRRD;
- *RTS on the content of recovery plans under Article 5(10) of Directive 2014/59/EU establishing a framework for the recovery and resolution of credit institutions and investment firms*. La Commissione Europea ha pubblicato il regolamento finale il 4 febbraio 2016;
- *RTS on the assessment of recovery plans under Article 6(8) of Directive 2014/59/EU*. La Commissione Europea ha pubblicato il regolamento finale il 23 marzo 2016;
- *Guidelines on the minimum list of qualitative and quantitative recovery plan indicators*. Le linee guida si applicano dal 31 luglio 2015;
- *Comparative report on governance arrangements and recovery indicators*, pubblicato il 5 luglio 2016;
- *Comparative report on scenario in recovery plans laying down the approaches taken by a sample of European banking groups on scenarios in recovery plans*, pubblicato l'8 dicembre 2015;
- *Comparative report on governance arrangements and recovery indicators* pubblicato il 5 luglio 2016;
- *Comparative report on the approach to determining critical functions and core business lines in recovery plans*, pubblicato il 6 marzo 2015;
- *Minimum list of services and facilities necessary to enable a recipient to operate a business transferred to it under article 65(5)*, pubblicato il 20 maggio 2015;
- *Technical advice on the delegated acts on critical functions and core business lines*, pubblicato il 6 marzo 2015.

Nell'ambito di *resolution e resolvability*, l'EBA ha pubblicato i seguenti documenti:

- *RTS on the content of resolution plans and the assessment of resolvability, further specifying the contents of resolution plans for institutions and group and on the matters and criteria which resolution authorities should apply in the assessment of resolvability*, pubblicato a marzo 2016;
- *Implementing Technical Standards (ITS) on procedures, forms and templates for the provision of information for resolution plans under Article 11(3) of Directive 2014/59/EU of the European Parliament and the Council*, pubblicato a giugno 2015;
- *Guidelines on the specification of measures to reduce or remove impediments to resolvability and the circumstances in which each measure may be applied under Directive 2014/59/EU*, pubblicato a novembre 2014. Le linee guida si applicano a partire dal 1° aprile 2015 e sono state riviste il 30 giugno 2016.

## 1.2 Commissione AIFIRM

La Commissione AIFIRM incaricata di approfondire i punti di forza e di debolezza dei piani di risanamento si è costituita il 13/3/2017 con la prima riunione tenutasi a Milano. Il presente *Position Paper* rappresenta il risultato delle analisi e degli spunti emersi nel corso delle 3 riunioni plenarie e dei diversi incontri delle sottocommissioni individuate.

Alla Commissione si sono iscritti 62 soci appartenenti a 47 diverse istituzioni, di cui trentadue banche, dieci società di consulenza, quattro Università e l'Associazione APB (Associazione Pianificazione Bancari).

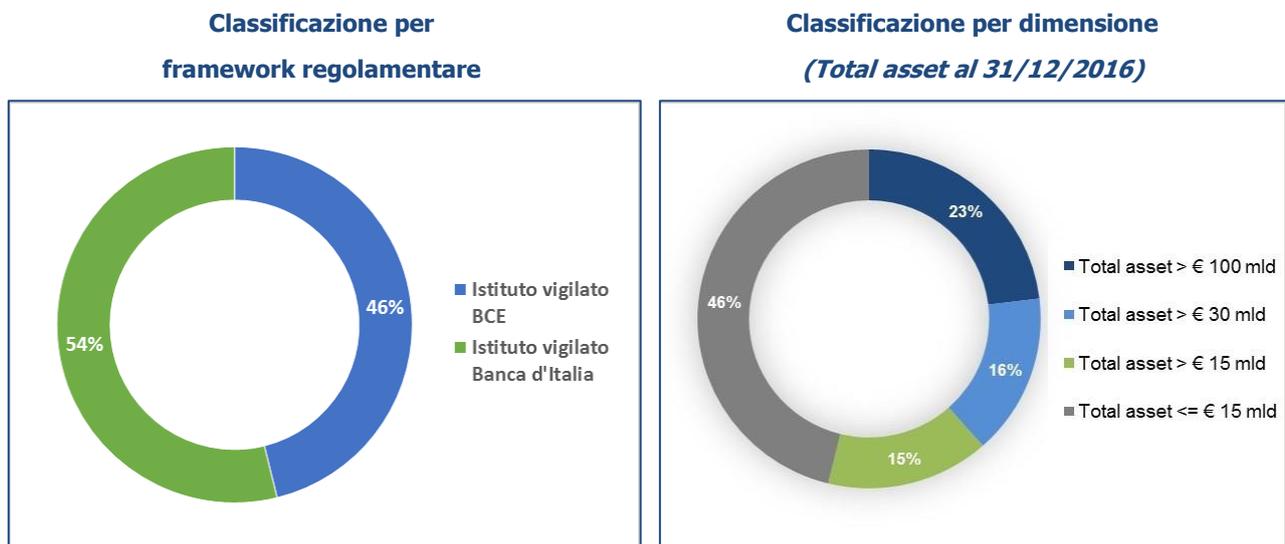
Il coordinamento del Gruppo di Lavoro è stato affidato a Mario Anolli (Università Cattolica del Sacro Cuore), Maurizio Vallino (Banca Carige e Direttore Responsabile della rivista Risk Management Magazine) e al socio Fabio Verachi (IntesaSanpaolo), con il supporto di Marina Brogi (Università Sapienza di Roma), Anna Grazia Quaranta (Università di Macerata), della società di consulenza EY e dei soci Antonio Della Valle (CRIF), Marco Paonessa (MedioBanca), Enrica Pennetta (IntesaSanpaolo) e Blerta Pupe (IntesaSanpaolo).

Il presente *Position Paper* contiene anche i risultati di una *survey* interna svolta dai membri della Commissione AIFIRM, in collaborazione con la società di consulenza EY, attraverso la predisposizione e la successiva analisi delle risposte ad un questionario di 54 domande somministrato a 13 istituti Bancari dei quali 6 vigilati direttamente dalla BCE e 7 da Banca d'Italia (Figura 1).

Gli argomenti oggetto del questionario e di seguito commentati sono stati:

- *Governance*
- Analisi Strategica
- Indicatori di Risanamento
- Scenari
- Opzioni di Risanamento
- Spunti di sviluppo

**Figura 1. Composizione del panel di partecipanti alla *survey***



Le analisi esposte di seguito presentano le riflessioni della Commissione AIFIRM sui punti di forza e di debolezza dei Piani di *recovery*. Un'apposita sezione contiene i risultati della *survey*.

## 2. INFORMAZIONI PROPEDEUTICHE AI PIANI DI *RECOVERY*

### 2.1 Struttura del documento del piano e principali funzioni coinvolte

Nell'attuale contesto normativo di riferimento, l'Autorità di Vigilanza chiede annualmente alle banche di fornire un Piano di *recovery*, dopo l'approvazione degli organi societari. La redazione di un tale documento comporta il coinvolgimento di una pluralità di strutture e funzioni aziendali riconducibili alle aree di governo che nei grandi gruppi si identificano con le aree *Chief Financial Officer* (CFO), *Chief Risk Officer* (CRO) e *Chief Operating Officer* (COO). È presumibilmente richiesto il contributo dei referenti delle principali strutture che rientrano nel perimetro di analisi.

La predisposizione del Piano di *recovery* è quindi un processo articolato e complesso che prevede l'iterazione tra numerose funzioni interne. L'impostazione strategica deve in ogni caso essere garantita congiuntamente dalle citate aree CFO, CRO e COO, mentre da un punto di vista operativo il coordinamento può essere svolto da una struttura responsabile della predisposizione del *Recovery Plan*.

In particolare, il Piano di *recovery* deve essere considerato parte integrante dei processi di *governance* e si basa su:

- idonei sistemi aziendali di individuazione delle situazioni di crisi e delle azioni che devono essere intraprese in caso di attivazione;
- adeguati meccanismi di governo e definizione delle responsabilità a livello organizzativo.

La Commissione AIFIRM concorda su una struttura del documento del Piano (di seguito *recovery book*) che può essere articolata nelle seguenti macro sezioni.

#### **Sezione 1 – Quadro Normativo:**

- Breve rappresentazione del quadro normativo in tema di *recovery*.

#### **Sezione 2 – Struttura dell'intermediario:**

- Visione di sintesi dei piani strategici, descrizione della Banca e della *governance* del Piano per le entità incluse nel perimetro.

#### **Sezione 3 – Piano di *recovery*:**

- **Definizione, approvazione e processo di aggiornamento del Piano di *recovery*:** descrizione del modello di *governance*, delle macro fasi di definizione e approvazione del Piano, degli attori coinvolti, dei principali momenti di condivisione interna e del relativo processo di aggiornamento.
- **Il processo decisionale interno per l'attivazione del Piano di *recovery*:** definizione del processo di *escalation*, del ruolo e coinvolgimento di *top management* e CdA, nonché delle modalità di interazione con l'autorità di Vigilanza.
- ***Risk Appetite Framework* (RAF) e indicatori di *recovery*:** definizione dei *trigger* per l'attivazione del Piano e identificazione di indicatori e strumenti di *early warning* in coerenza con le raccomandazioni dell'EBA e con le impostazioni del modello complessivo di *Risk Appetite* della Banca.
- **Scenari di *Stress*:** definizione di scenari di *stress* (idiosincratici/sistemici e ad impatto graduale/rapido e loro combinazioni) e valutazione dei relativi impatti in termini di adeguatezza patrimoniale e liquidità.
- **Azioni di *recovery*:** definizione lista delle azioni di *recovery* con relativa descrizione degli impatti (finanziari, operativi, ecc.) e analisi di fattibilità, ostacoli, implicazioni interne ed esterne, processo decisionale e piano di implementazione.

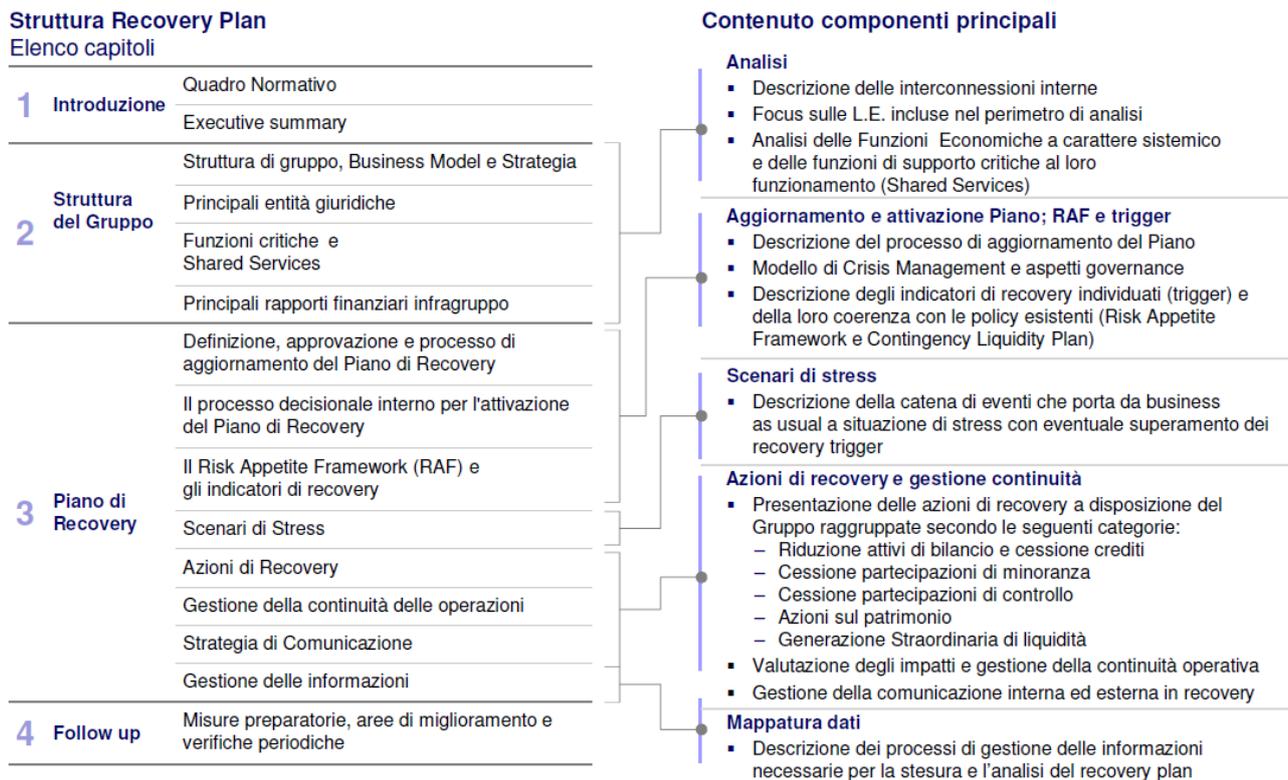
- **Gestione della continuità delle operazioni:** *focus* sulle azioni di *recovery* per individuare le eventuali azioni necessarie a garantire la continuità operativa delle funzioni e degli *shared services* critici per la Banca.
- **Strategie di comunicazione:** definizione delle linee guida e piano di comunicazione interna ed esterna per ogni specifica azione di *recovery* e descrizione delle politiche di gestione delle informazioni in situazioni di *stress*.
- **Gestione delle informazioni:** *overview* dell'architettura tecnologica e applicativa dell'ente e identificazione delle fonti informative utilizzate per la definizione del Piano.

**Sezione 4 – Follow-up:**

- Individuazione delle modalità di gestione dei possibili futuri cambiamenti del Piano e delle 'misure preparatorie' volte a garantire l'effettiva percorribilità delle azioni di risanamento, superando gli eventuali impedimenti all'efficace attuazione delle stesse.

La struttura e l'articolazione di un *recovery book*, i ruoli e le responsabilità che fanno capo alle funzioni aziendali per l'alimentazione del documento, nonché il processo di aggiornamento dello stesso può essere illustrata come di seguito (Figura 2).

**Figura 2. Struttura e articolazione di un *recovery book*, ruoli e responsabilità che fanno capo alle funzioni aziendali per l'alimentazione del documento e processo di aggiornamento dello stesso**



Fonte: Elaborazioni da *RTS on the content of recovery plans*, EBA - 4 febbraio 2016.

## 2.2 Funzioni critiche e *shared services* rilevanti

Come richiesto dalla raccomandazione EBA nel perimetro del Piano deve inoltre essere inclusa anche l'analisi del *Business Model* al fine di identificare le linee di *business* considerate essenziali per la Banca, le funzioni economiche critiche a livello sistemico e gli *shared services* rilevanti che possono essere definiti come segue:

- le **linee di *business* principali o *core*** (*core business line*, CBL) identificabili come le attività/prodotti che rappresentano la principale fonte di ricavi, profitti o rilevanza di *franchise value* in una situazione di normale operatività del *business*;
- le **funzioni economiche critiche** (*critical economic function*, CEF) rappresentano le attività/prodotti svolte/forniti a beneficio di terzi, la cui mancata esecuzione determinerebbe l'interruzione di servizi che hanno un impatto sul funzionamento dell'economia reale e sulla stabilità finanziaria;
- gli ***shared services*** rilevanti (SS) sono invece attività/servizi a supporto delle funzioni economiche critiche, svolti all'interno dell'azienda o date in *outsourcing* a terzi, la cui mancata esecuzione determinerebbe l'impossibilità di erogare/svolgere tali funzioni economiche.

La *Business Model Analysis* ha l'obiettivo di identificare le attività della Banca su cui è richiesto un maggiore dettaglio di analisi ed informativo ed una particolare attenzione nell'esercizio di *stress test*. Le CBL costituiscono le attività che la Banca considera strategiche per garantire nel tempo la propria resilienza anche in condizioni estremamente avverse. Per tale ragione, è fondamentale che le CBL risultino significativamente impattate dalle ipotesi e *shock* adottati negli scenari di *stress* individuati.

L'identificazione delle CEF è volta ad individuare le funzioni critiche a livello sistemico che vanno preservate e se queste funzioni critiche necessitano per il loro normale funzionamento di uno o più *shared services* erogati da altre entità della Banca. Per ogni *shared service* deve essere analizzata sia la dimensione centralizzata (es. SS svolto da un'entità della Banca a favore di altre strutture - previa sottoscrizione di apposito contratto di *Service Level Agreement*), sia l'eventuale dimensione locale (es. SS svolto direttamente da una funzione interna che svolge la funzione economica).

La mappatura delle relazioni tra funzioni economiche critiche e *shared services* è fondamentale in caso di attivazione delle azioni di *recovery* affinché vengano opportunamente gestite le interconnessioni e minimizzando quindi gli impatti sul mercato e sulla collettività.

Questa analisi ovviamente assume ancora maggior valore in ottica *resolution*, fase in cui, per quanto possibile, l'obiettivo del soggetto chiamato a operare la risoluzione è quello di minimizzare gli impatti sistemici salvaguardando prioritariamente proprio le funzioni economiche critiche e quindi gli *shared services* ad esse funzionali.

Si fornisce di seguito una breve *overview* sull'argomento concordata tra i membri della Commissione.

### 2.2.1 *Framework* e processo di analisi

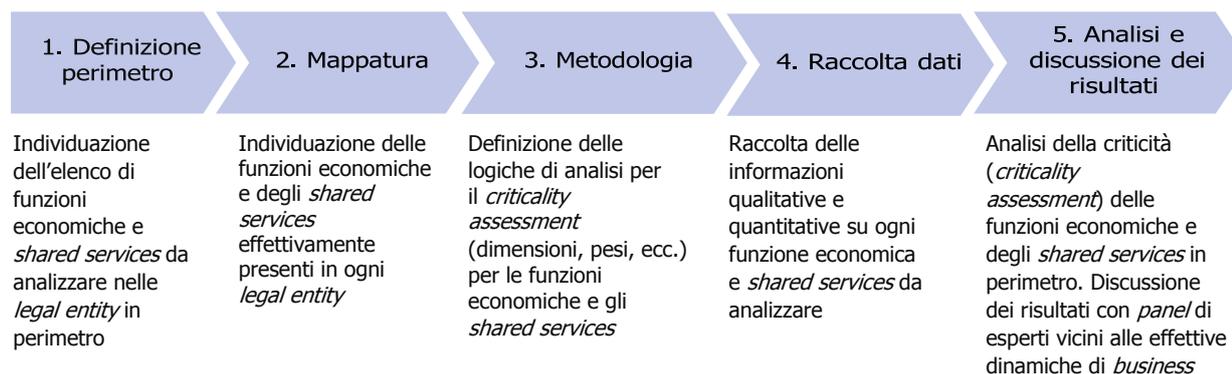
L'analisi deve consentire di identificare il grado di criticità di ogni funzione economica erogata dalla Banca a terzi e dei relativi *shared services* a supporto.

Il processo per l'identificazione delle funzioni economiche critiche e degli *shared services* rilevanti deve fondarsi su un *framework* articolato: definito un perimetro di *legal entity*, l'analisi prosegue identificando le sole funzioni economiche effettivamente attive e presenti in ciascuna *legal entity*; successivamente, mediante la raccolta di dati quantitativi e qualitativi deve essere predisposto un modello per la valutazione della criticità di ogni funzione economica in ogni *legal entity*.

Prima della presentazione al Comitato Rischi interno (di natura endoconsiliare o gestionale) e della successiva approvazione da parte dell'Organo con Funzione di Supervisione Strategica (tipicamente il Consiglio di Amministrazione), i risultati di sintesi del *criticality assessment* potranno essere presentati ad un *panel* interno di esperti e/o ai *manager* vicini alle effettive dinamiche di *business* per un appropriato *fine tuning* finale.

L'intero processo può essere graficamente sintetizzato come nella seguente Figura 3.

**Figura 3. Sintesi del processo di analisi**



La lista di funzioni economiche e *shared services* rispetto a cui effettuare le analisi può essere stilata seguendo l'approccio *FSB like*, allineandosi cioè a quanto definito dal *Financial Stability Board* nel *Guidance Paper* del 16 luglio 2013. In particolare per le funzioni economiche possono essere distinti cinque *cluster* principali che rispecchiano i più importanti ambiti di attività svolte generalmente all'interno delle banche:

- *Deposit Taking;*
- *Lending and Loan Servicing;*
- *Payments, Clearing, Custody and Settlement;*
- *Wholesale Lending and Borrowing;*
- *Capital Markets and Investment Activities.*

Ciascun *cluster* può essere poi ulteriormente declinato in funzioni economiche di dettaglio.

Per quanto attiene gli *shared services*, le categorie definite dal FSB offrono una copertura ampia dei principali servizi finanziari e operativi a supporto delle attività di *business*. Nel dettaglio:

- *Treasury/ALM Services;*
- *Trading/Asset Management;*
- *Risk Management and Valuation;*
- *Accounting;*
- *Physical Operations;*
- *Human Resources Support;*
- *Information Technology;*
- *Real Estate Provision or Management;*
- *Legal Services/Compliance;*
- *Transaction Processing.*

L'*assessment* di criticità deve basarsi sui concetti chiave di 'continuità' e 'rilevanza' di ciascuna funzione economica. In particolare:

- 1) la continuità deve catturare l'importanza strutturale intrinseca di una data funzione economica all'interno del complessivo sistema economico-finanziario;
- 2) la rilevanza deve rappresentare il peso/rapporto di proporzione, in termini di significatività/importanza, della *capacity* complessiva sul sistema da parte della *legal entity* e la presenza di altre istituzioni in grado di subentrare nel mercato come fornitori alternativi del prodotto/servizio.

La continuità può essere valutata attraverso l'analisi dei seguenti parametri:

- stabilità finanziaria: misura gli impatti/perdite per altri partecipanti ai mercati finanziari;
- accesso alla intermediazione finanziaria: indica il potenziale impatto sull'accesso all'intermediazione finanziaria da parte di soggetti terzi;
- opinione pubblica: stima i possibili impatti negativi sui comportamenti individuali e sulla reputazione dell'ente nella comunità finanziaria e sul mercato;
- economia reale: misura le conseguenze indirette prodotte da una situazione di crisi sull'economia reale.

La rilevanza deve essere valutata attraverso l'analisi dei seguenti parametri, ciascuno dei quali ha l'obiettivo di fornire la comprensione della funzione economica:

- quota di mercato: parametro che misura la posizione competitiva della singola *legal entity* nel mercato di riferimento;
- perdite potenziali dirette: stima la perdita diretta potenziale, espressa come percentuale del PIL nazionale, causata al mercato da un fermo improvviso dell'attività;
- sostituibilità: il parametro indica il grado di concentrazione del mercato e quindi la facilità o meno per il mercato stesso di assorbire l'eventuale uscita di un *player*;
- indice di *recovery*: indica le tempistiche di ripartenza nella fornitura/erogazione del prodotto/servizio considerata l'importanza del prodotto/servizio stesso.

I risultati ottenuti per ciascuna funzione economica in ciascuna *legal entity* nel perimetro del piano contribuiscono a definire una classifica. Le funzioni economiche con i punteggi più alti per le dimensioni di rilevanza e continuità rientrano nella c.d. 'area critica' e quindi sono oggetto di ulteriori analisi ed approfondimenti nello sviluppo del Piano di *recovery*.

Analogamente a quanto descritto per le funzioni economiche, anche per gli *shared services* deve essere effettuata una classificazione volta ad evidenziare categorie distinte di criticità.

La criticità degli *shared services* può essere valutata tenendo in considerazione due dimensioni fondamentali:

- l'indice di impatto operativo (IIO) - o *operational impact index* (OII) - che rappresenta il livello di disservizio che un'improvvisa e continuativa interruzione delle attività svolte dallo *shared service* può provocare sulle funzioni economiche critiche;
- l'indice temporale (IT) - o *momentum index* (MI) - che rappresenta il lasso temporale che caratterizza il verificarsi dell'impatto operativo sulle funzioni economiche critiche.

## 3. GOVERNANCE DEL PIANO DI RECOVERY

### 3.1 Definizione, approvazione e processo di aggiornamento del Piano di *recovery*

Come già illustrato all'interno del Paragrafo 1.1, l'Autorità di Vigilanza competente ha richiesto alle banche di fornire annualmente un piano di risanamento, dopo l'approvazione degli organi societari. In questo contesto la Commissione AIFIRM suggerisce la creazione di un'apposita struttura organizzativa dedicata in grado di coinvolgere una pluralità di funzioni aziendali.

Obiettivo della presente sezione è quello di rappresentare il processo di iniziale predisposizione e successivo aggiornamento del Piano di risanamento ed i ruoli e le responsabilità delle unità organizzative e degli organi societari coinvolti nell'*iter* di definizione e valutazione degli elementi che lo costituiscono.

#### 3.1.1 Definizione del *Recovery Plan* e principali attori

Al fine di assicurare la corretta attuazione delle diverse fasi del processo di redazione del *Recovery Plan*, è necessario strutturare un chiaro sistema di ruoli e di responsabilità da assegnare ai diversi organi societari e alle funzioni organizzative coinvolte.

La presenza di una adeguata struttura di coordinamento dedicata, in grado di coinvolgere adeguatamente gli organi aziendali, i principali comitati e le diverse funzioni aziendali interessate dalle diverse fasi del processo, risulta essere di fondamentale importanza al fine di garantire che la consapevolezza dei rischi e delle azioni di recupero siano adeguatamente diffuse in tutta l'organizzazione.

La struttura di coordinamento (di seguito anche *Capital Management e Recovery Plan*<sup>1</sup>) deve pertanto poter garantire che siano attivate le diverse funzioni aziendali coinvolte, i referenti delle principali unità organizzative che rientrano nel perimetro di analisi, nonché le strutture di riferimento delle diverse analisi da effettuare ai fini del piano di risanamento. Pertanto, tale struttura assume la particolare qualifica di 'unità di emergenza' in quanto, poiché assicura il coordinamento trasversale tra i diversi livelli ed unità organizzative coinvolte, garantisce l'esecuzione delle contromisure volte a mitigare tempestivamente i rischi dell'istituto.

A tal proposito, anche la normativa esterna di riferimento ha sottolineato la necessità per le banche di mettere in atto idonee misure per colmare il *gap* tra i rischi assunti nell'operatività ricorrente e le misure volte a ripristinare la propria situazione finanziaria a seguito di un deterioramento significativo della stessa. I ruoli e le responsabilità nell'ambito del processo di redazione del *Recovery Plan* risultano, pertanto, essere definiti sulla base della combinazione dei *requirement* normativi e del modello di *business* e di *governance* specifici della singola Banca.

In termini di *best practice* di mercato, di seguito sono sintetizzate le principali attribuzioni individuate dalla Commissione AIFIRM con riferimento al processo di predisposizione del Piano di risanamento:

- la funzione di Controllo dei Rischi (di seguito anche *Risk Management*) provvede alla costruzione degli scenari di *reverse stress test*, identifica gli indicatori del Piano di risanamento e ne definisce le relative soglie, garantendone nel tempo l'adeguatezza, l'efficacia e la coerenza con il *Risk Appetite Framework*. Inoltre, di concerto con le Funzioni dell'Area CFO (*Chief Financial Officer*) può curare, in assenza di una struttura organizzativa dedicata, il coordinamento complessivo del processo di generazione del Piano ed essere coinvolto nel monitoraggio degli indicatori del *Recovery Plan* al fine di valutare la situazione economico – finanziaria dell'istituto creditizio al fine di prevenirne lo stato di crisi;
- le funzioni dell'area CFO (in particolare la struttura Pianificazione e Controllo di Gestione) svolgono le attività di analisi volte a valutare gli impatti interni, di natura operativa e finanziaria, ed esterni sulle

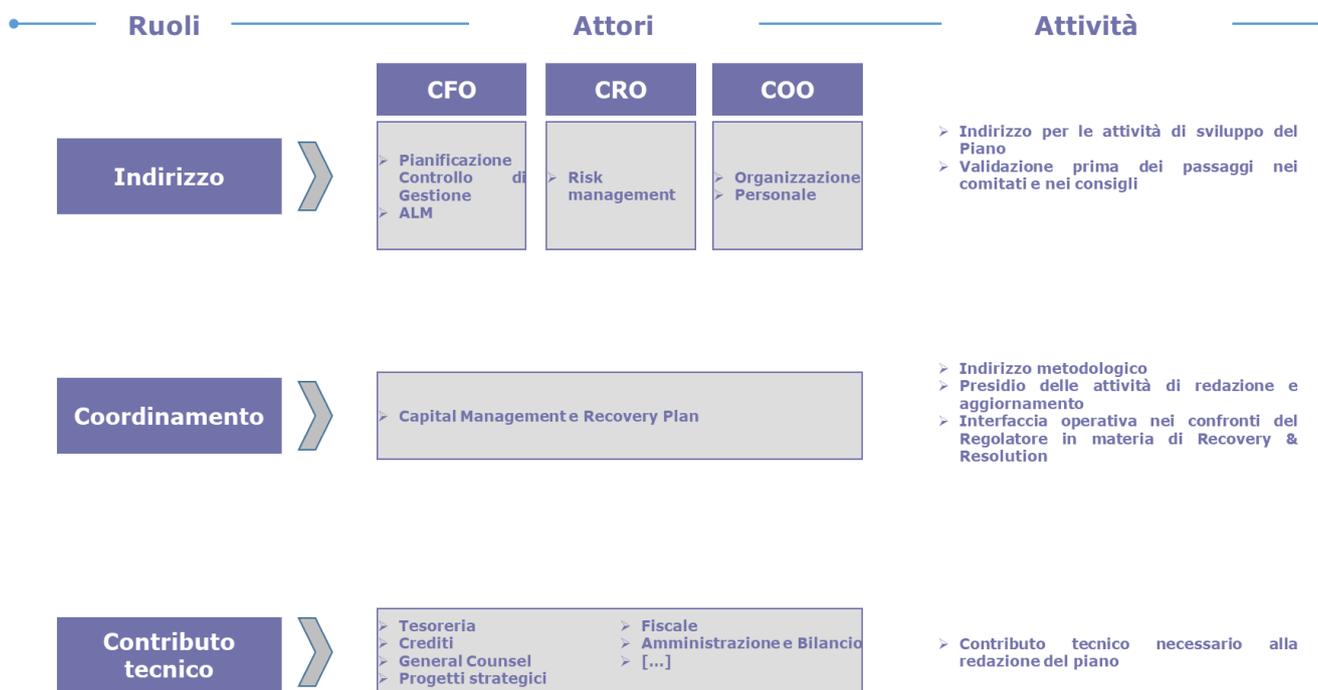
---

<sup>1</sup> Tale struttura può ovviamente assumere diverse denominazioni ed essere collocata nel CRO, nel CFO o nel COO.

- funzioni critiche (cd. *critical function*) ed identificano le opzioni di *recovery* volte al risanamento della condizione di *stress* finanziario provvedendo a valutare, con il supporto delle altre funzioni coinvolte, la fattibilità, l'efficacia e la coerenza con il RAF e con la pianificazione strategica ed operativa dell'ente creditizio. Inoltre, la struttura Pianificazione e Controllo di Gestione, di concerto con la *Funzione Risk Management*, può fornire supporto nella predisposizione del *reporting* informativo e proporre la formalizzazione/gestione dei meccanismi di *escalation*.
- le funzioni dell'area COO (in particolare la struttura Organizzazione) definiscono il processo e la *governance* di predisposizione e aggiornamento del Piano di risanamento nonché le fasi, i ruoli e le responsabilità degli attori coinvolti nel processo di attivazione, esecuzione e chiusura dello stato di *recovery*. Inoltre, tali strutture possono essere coinvolte nel fornire supporto alla Struttura Pianificazione e Controllo di Gestione nella predisposizione della *business analysis* al fine di individuare i *critical shared service* dell'ente e nella verifica degli impatti interni di natura operativa delle azioni di *recovery*;
  - le funzioni di *business* (prevalentemente relative all'area finanza, crediti e commerciale) forniscono supporti focalizzati per consentire la declinazione delle eventuali azioni necessarie a garantire la continuità operativa delle funzioni critiche della Banca, delle funzioni a rilevanza sistemica e degli *shared services* critici. Sono inoltre informate degli orientamenti preventivamente individuati e condivisi da *Risk Management*, CFO e COO;
  - la funzione *Compliance* valuta il rischio di non conformità connesso al processo di predisposizione del Piano di Risanamento e di attivazione e chiusura dello stato di *recovery* e monitora nel continuo la normativa esterna di riferimento supportando le funzioni di coordinamento nella valutazione di una possibile revisione del Piano;
  - la funzione *Internal Audit* valuta l'adeguatezza, la fattibilità e l'efficacia del complessivo processo di *recovery planning* ed in particolare del processo di predisposizione del Piano di risanamento, e di attivazione, esecuzione e chiusura dello stato di *recovery*;
  - con specifico riferimento alla calibrazione delle metriche presenti nel *Recovery Plan*:
    - le attività di calibrazione degli scenari, misurazione degli impatti, valutazione della coerenza con le politiche di *appetite/tolerance/capacity* risultano prevalentemente indirizzate dal CRO che, tenuto conto delle analisi dell'evoluzione della strategia aziendale e della normativa prudenziale formula le proposte da sottoporre al *Board*;
    - il contributo di supporto richiesto all'area CRO dalle funzioni di *business* per la declinazione delle azioni di recupero è prevalentemente focalizzato sull'analisi delle ricadute sull'operatività di rispettiva competenza;
    - relativamente all'individuazione delle azioni di recupero il ruolo delle funzioni di *business* è prevalentemente focalizzato sulla discussione degli impatti degli scenari di *stress* sul valore residuale delle attività in situazioni di crisi e delle azioni che devono essere intraprese in caso di attivazione del piano di recupero;
  - gli organi aziendali ricoprono il ruolo previsto dal dettato normativo. In particolare l'organo con funzione di supervisione strategica (tipicamente il Consiglio di Amministrazione negli enti con sistema tradizionale) valuta e approva le soluzioni identificate nell'ambito del processo, avvalendosi, ove previsto, anche del supporto di comitati aziendali (di natura endoconsiliare o gestionale). In ambito *Recovery Plan* è quindi chiamato a:
    - approvare il processo di gestione del rischio, valutandone la compatibilità con gli indirizzi strategici e le politiche di governo dei rischi e a valutare periodicamente l'adeguatezza e la coerenza con il RAF e la compatibilità tra il rischio effettivo e gli obiettivi di rischio;
    - garantire la coerenza tra il *Recovery Plan* e il piano strategico, il RAF, l'ICAAP, i *budget* e il sistema dei controlli interni (considerando anche l'evoluzione delle condizioni interne ed esterne in cui opera la Banca);
    - assicurare che le scelte di allocazione del capitale e della liquidità risultino conformi agli scenari di *stress* individuati, quindi con la propensione al rischio dell'istituto e le conseguenti politiche di governo e di gestione dei rischi;
    - garantisce, per il tramite della Segreteria Societaria, l'inoltro del Piano di risanamento approvato dallo stesso alle Autorità di Vigilanza competenti;
  - l'organo con funzione di controllo (tipicamente il Collegio Sindacale negli enti con sistema tradizionale) ha, invece, la responsabilità di vigilare sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del Piano di risanamento.

In Figura 4 sono sintetizzati i capisaldi individuati dalla Commissione AIFIRM.

**Figura 4. Sintesi dei capisaldi individuati dalla Commissione AIFIRM con riferimento al processo di predisposizione del Piano di risanamento**



### 3.1.2 Timeline del Recovery Plan

Da un punto di vista temporale, la Commissione AIFIRM condivide una pianificazione basata su tre *step* principali:

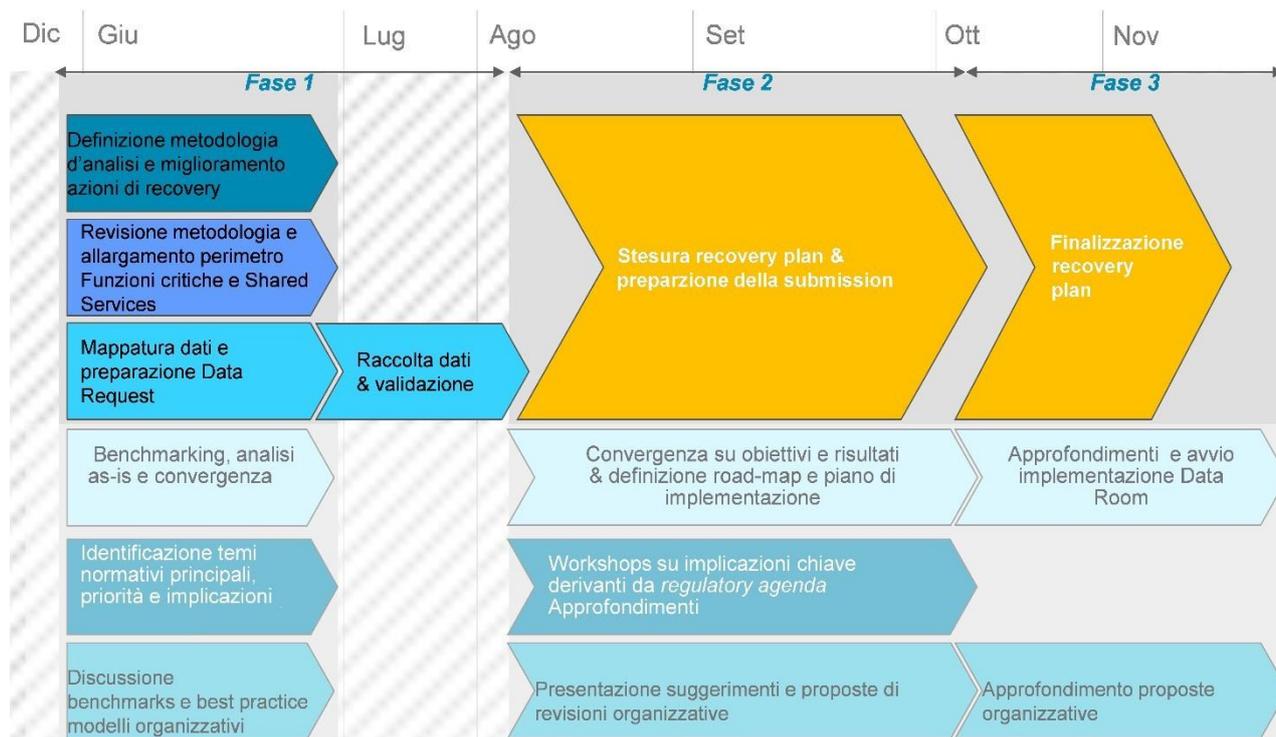
- Attività propedeutiche;
- Attività realizzative;
- Finalizzazione ed eventuali approfondimenti.

La fase realizzativa vede necessariamente il coinvolgimento e l'attivazione di tutti gli attori coinvolti, possibilmente attraverso *workshop* dedicati, in cui vengono definiti gli eventuali affinamenti metodologici necessari allo svolgimento delle attività, la concordanza sul perimetro di analisi e l'avviata delle richieste di dati ai vari *info provider* interni.

La finalizzazione dei *task* richiesti deve consentire la successiva 'costruzione' del *Recovery Book* attraverso un processo di affinamento progressivo delle analisi prima e poi dei contributi testuali.

La Commissione AIFIRM concorda su una pianificazione di massima che può essere rappresentata come esposto in Figura 5.

**Figura 5. Pianificazione suggerita dalla Commissione AIFIRM**



### 3.1.3 Ruoli e responsabilità nell'approvazione e aggiornamento del *Recovery Plan*

Come precedentemente esposto, la presenza di una struttura di coordinamento dedicata in grado di coinvolgere adeguatamente tutti gli organi aziendali risulta propedeutica al processo di redazione del *book*. Questa struttura (es. *Capital Management e Recovery Plan*) deve essere responsabile della stesura del piano e più in particolare del processo di alimentazione e del coordinamento delle funzioni aziendali coinvolte nelle varie fasi e/o attività in cui il piano si articola.

Nella Tabella 1 di seguito riportata, la Commissione AIFIRM propone un'esemplificazione di tutte le predette funzioni che, ciascuna per la propria parte di competenza, potrebbe avere la responsabilità di effettuare quanto previsto dalla normativa con riferimento alle diverse sezioni del piano, coinvolgendo, per quanto atteso, le altre funzioni della Banca.

**Tabella 1. Esempificazione delle funzioni aziendali coinvolte nelle varie fasi e/o attività in cui si articola il Piano di risanamento**

N.	ATTORE	ATTIVITÀ
1	<i>Capital Management e Recovery Plan</i>	Aggiornare il perimetro delle <i>legal entities</i> oggetto di descrizione e analisi
2	<i>Chief Risk Officer</i> <i>Chief Financial Officer</i>	Inviare la comunicazione iniziale
3	<i>Capital Management e Recovery Plan / Risk Management</i>	Definire il piano complessivo delle attività per l'aggiornamento del <i>Recovery Plan</i>
4	Struttura <i>Regulatory Affairs</i>	Provvedere alla descrizione del quadro normativo
5	Struttura Organizzazione	Provvedere alla rappresentazione della Struttura Organizzativa

6	<i>Capital Management e Recovery Plan / Risk Management</i>	Provvedere alla rappresentazione della strategia e delle principali grandezze economiche e patrimoniali dell'ente creditizio
7	<i>Capital Management e Recovery Plan / Risk Management</i>	Provvedere all'analisi delle funzioni critiche e degli <i>shared services</i>
8	<i>Capital Management e Recovery Plan / Risk Management</i>	Provvedere alla rappresentazione dei principali rapporti tra le eventuali diverse <i>legal entities</i> dell'istituto
9	<i>Capital Management e Recovery Plan / Risk Management</i>	Provvedere all'eventuale aggiornamento del processo decisionale per l'attivazione del Piano di <i>recovery</i> e garantisce l'aggiornamento almeno annuale dello stesso anche alla luce dei rilievi proposti dall'Autorità di Vigilanza nonché di cambiamenti nelle scelte strategiche e nella struttura organizzativa ed operativa
10	<i>Risk Management</i>	Provvedere alla descrizione del <i>Risk Appetite Framework</i> (RAF), alla definizione dei <i>trigger di recovery</i> e alla costruzione degli scenari di <i>stress</i>
11	<i>Capital Management e Recovery Plan / Risk Management</i>	Provvedere alla definizione delle azioni di <i>recovery</i> e dei relativi impatti attesi
12	<i>Capital Management e Recovery Plan / Risk Management</i>	Provvedere all'analisi della continuità delle operazioni
13	<i>Investor Relations</i>	Predisporre il piano di comunicazione esterna
14	Comunicazione Interna	Predisporre il piano di comunicazione interna
15	Struttura IT	Provvedere alla descrizione della gestione delle Informazioni – <i>Data Management</i>
16	<i>Capital Management e Recovery Plan / Risk Management</i>	Coordinare la redazione del <i>Recovery Plan</i>
17	<i>Chief Risk Officer Chief Financial Officer</i>	Sottoporre il <i>Recovery Plan</i> per l'approvazione degli Organi Sociali
18	Consiglio di Amministrazione e Segreteria Societaria	Comunicare l'esito della delibera e inoltrare il <i>Recovery Plan</i> agli Organi di Vigilanza preposti
19	<i>Capital Management e Recovery Plan / Risk Management</i>	Coordinare eventuali <i>Recovery Plan</i> richiesti da altri Regolatori nel caso di grandi gruppi Bancari con penetrazione territoriale estera
20	<i>Capital Management e Recovery Plan</i>	Storicizzazione della documentazione

## 3.2 Il processo decisionale interno per l'attivazione del Piano di *recovery*

### 3.2.1 Il contesto di riferimento aziendale

L'obiettivo della presente sezione è di rappresentare un efficace modello operativo e di *governance* per garantire il monitoraggio del rischio di *non viability*, a fronte di un significativo deterioramento della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'istituto creditizio, e la tempestiva gestione delle situazioni di *recovery* con lo scopo di ripristinare le condizioni di normale operatività.

Nella presente sezione, particolare attenzione è stata posta ai seguenti aspetti:

- processo decisionale e fasi di *escalation*;
- coinvolgimento e responsabilità degli organi aziendali coinvolti;
- procedure e attività operative per l'esecuzione delle azioni di *recovery*.

### 3.2.2 Le fasi di *escalation* e *decision making*

Il modello operativo proposto dalla Commissione AIFIRM prevede la partecipazione al processo decisionale e di *escalation* di due tipologie di strutture aziendali:

- Ordinarie, ossia funzioni assegnatarie, variabili in funzione delle aree di rischio relative ai specifici indicatori di *recovery* definiti, e Funzioni di Monitoraggio, deputate al monitoraggio degli indicatori di competenza;
- straordinarie, ovvero organo con funzione di supervisione strategica (tipicamente il Consiglio di Amministrazione negli enti con sistema di *governance* tradizionale che assume il ruolo di Comitato straordinario da convocarsi in caso di crisi dell'istituto), organo con funzione di gestione (tipicamente Amministratore Delegato che assume anche la delega della gestione anche in stato di *recovery*) e specifiche unità dedicate alla gestione dello stato di crisi dell'ente (tipicamente la struttura che assume il ruolo di coordinamento del Piano di risanamento). Tali strutture vengono attivate a fronte delle emergenze di ampia portata e delle situazioni di crisi per garantire il processo decisionale e il coordinamento delle funzioni coinvolte.

Un adeguato modello operativo dovrebbe prevedere la definizione di processi differenziati per l'attivazione del Piano di *recovery* in funzione della gravità della crisi, della tempestività di attivazione necessaria a ripristinare la *viability* dell'istituto creditizio e della tipologia di misure da attivare<sup>2</sup>. In particolare, potrebbero essere definiti i seguenti processi decisionali e di *escalation*:

- *escalation* a fronte del superamento della soglia di allerta (cd. processo di *alert*);
- *escalation* a fronte del superamento della soglia di *recovery* (cd. processo di *recovery*).

Il processo di *alert* non indica una situazione di crisi e richiede l'applicazione di azioni correttive all'interno dei processi ordinari di gestione al fine di evitare il progressivo peggioramento delle condizioni economiche, finanziarie e/o patrimoniali dell'ente e prevenire, pertanto, l'attivazione del processo di *recovery*.

Il processo di *alert* può scaturire:

- dal superamento dei livelli di *early warning* associati agli indicatori quantitativi per i quali sono stati definiti opportuni *trigger*;
- dal monitoraggio degli indicatori quali-quantitativi previa valutazione da parte del Comitato Rischi interno (di natura endoconsiliare o gestionale).

L'attivazione del processo di *alert* dovrebbe competere alla funzione *Risk Management* che, nella figura del *Chief Risk Officer*, in presenza di una situazione di deterioramento ritenuta potenzialmente significativa, ne dà tempestiva comunicazione, corredata da un'analisi specifica, al Comitato Rischi. Quest'ultimo esamina la situazione di deterioramento nell'ambito del primo comitato utile oppure, se ritenuto necessario, nell'ambito di un comitato convocato *ad hoc*.

Il Comitato Rischi dell'istituto creditizio, valutata la presenza di segnali di deterioramento del profilo di rischio dell'ente, può:

- attivare il processo di *recovery* qualora sia stata rilevata la sussistenza di una situazione di deterioramento significativo del profilo di rischio. In tal caso, il Comitato Rischi deve provvedere tempestivamente a comunicare le valutazioni svolte agli opportuni organi aziendali ed eventuali ulteriori comitati interni e richiedere, pertanto, l'attivazione del processo di *recovery* da parte degli organi con funzione di supervisione strategica e di gestione;
- non attivare il processo di *recovery* qualora non sia stata rilevata una situazione di deterioramento significativo del profilo di rischio. In tal caso, dovrebbe essere fornita semplice informativa agli organi aziendali che, nell'ambito delle proprie competenze ordinarie, potranno intraprendere eventuali azioni correttive (cd. azioni di *management intervention*). La mancata attivazione del processo di *recovery*, in tal caso, non dovrebbe dar luogo ad eventuali comunicazioni specifiche agli organi aziendali di banche e società controllate in caso di Gruppi Bancari ma dovrebbero ricevere un'informativa attraverso i canali di comunicazione ordinari<sup>3</sup>.

Il processo di *recovery*, invece, può essere scomposto nelle cinque macro-fasi distinte illustrate in Figura 6.

<sup>2</sup> Al di là dello specifico modello operativo utilizzato, successivamente alla presentazione ai vertici aziendali deve essere previsto il coinvolgimento di tutti i portatori di interessi (*stakeholders*). Esistono infatti misure, quali ad esempio l'aumento di capitale, che necessitano dell'approvazione dell'assemblea.

<sup>3</sup> D'altra parte, in caso di crisi di una società controllata devono essere attivati i canali di comunicazione straordinari con una tempestiva comunicazione alla Capogruppo per concordare gli interventi correttivi necessari. Se la crisi è tale da andare a detrimento della *viability* del Gruppo di appartenenza, il processo di *escalation* dovrebbe seguire le modalità operative descritte.

Figura 6. Le cinque macro-fasi distinte del processo di *recovery*



Ogni macro-fase è caratterizzata da ruoli e responsabilità definiti al fine di garantire una tempestiva ed efficace reazione al manifestarsi di una situazione di deterioramento. Nello specifico,

1. Monitoraggio indicatori di *recovery* e informativa ordinaria, ovvero attività di monitoraggio finalizzata all'individuazione tempestiva di situazioni di deterioramento significativo della situazione finanziaria dell'Istituto finanziario;
2. Dichiarazione stato di *recovery*, ovvero analisi delle situazioni di deterioramento rilevate attraverso le attività di monitoraggio al fine di valutarne la rilevanza e dichiarare lo stato di *recovery* in caso di conferma della significatività della situazione di deterioramento riscontrata;
3. Analisi opzioni di *recovery*, ovvero selezione delle opzioni di *recovery*, precedentemente individuate nel Piano di risanamento, nell'effettivo contesto che si è delineato al momento della valutazione;
4. Esecuzione e monitoraggio del Piano di *recovery* per monitorare l'attuazione delle opzioni di *recovery* al fine di garantire l'efficace chiusura dello stato di *recovery*;
5. Chiusura dello stato di *recovery* e ripristino della situazione di normale operatività.

In particolare, il modello operativo proposto dalla Commissione AIFIRM prevede il coinvolgimento delle seguenti unità organizzative e organi aziendali nel processo di *recovery*:

- struttura *Risk Management* che presidia il profilo di rischio complessivo dell'istituto finanziario e i principali rischi cui esso risulta soggetto. Tale attività si integra nel complessivo sistema di gestione dei rischi coerentemente con il quadro di propensione al rischio approvato dall'Organo con Funzione di Supervisione Strategica. Inoltre, la struttura *Risk Management* provvede a monitorare a consuntivo l'andamento degli indicatori di liquidità e adeguatezza patrimoniale. In caso di superamento dei limiti di RAF si attiva informando tempestivamente il CRO e il CFO ed intensifica l'attività di monitoraggio e analisi degli indicatori di *recovery*;
- struttura Pianificazione e Controllo di gestione che effettua il monitoraggio prospettico dell'adeguatezza patrimoniale, l'analisi nel continuo della dinamica previsionale della posizione di liquidità e presidia la definizione e l'implementazione dei piani di riequilibrio e di rientro nei limiti, di concerto con il *Risk Management*, coordinando le azioni di mitigazione necessarie;
- strutture *Investor Relations* e Comunicazione Interna che garantiscono la predisposizione e la diffusione di un adeguato piano di comunicazione sia all'interno che all'esterno dell'ente;
- *C - Level* dell'area *Risk Management* e dell'Area Pianificazione e Controllo (tipicamente CRO e CFO) che congiuntamente o anche per via disgiunta, previa valutazione della dimensione, dell'estensione e dell'impatto degli eventi rilevati, informano l'Organo con funzione di gestione se le azioni correttive intraprese durante il processo di allerta non risultano efficaci e vengono raggiunti i *recovery trigger*;
- organo con funzione di gestione (che assume la qualifica di *Crisis Manager*), appurata la parziale inefficacia delle azioni correttive intraprese al fine di evitare il raggiungimento dei *recovery trigger*, informa i Comitati rilevanti e il Presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica, attiva l'Unità di Emergenza (ovvero la struttura di coordinamento individuata per l'esecuzione del Piano di risanamento) e propone la dichiarazione di 'stato di crisi'. Inoltre, esso, su proposta del CFO e del CRO, valuta le azioni di *recovery* e ne identifica le priorità per la specifica situazione di emergenza in atto e garantisce il costante allineamento sull'andamento della situazione di crisi dell'Organo con funzione di supervisione strategica e dei Comitati rilevanti;
- Unità di Emergenza (ovvero la struttura di coordinamento) che coordina l'esecuzione delle azioni coinvolgendo tutte le funzioni competenti e monitora nel continuo la corretta attivazione delle azioni deliberate informando tempestivamente il *Crisis Manager* (ovvero l'Organo con funzione di gestione); inoltre, essa assicura il dialogo con l'Autorità di Vigilanza competente e il recepimento all'interno del Piano di risanamento di eventuali rilievi sollevati dalla stessa;
- organo con funzione di supervisione strategica che, preso atto della situazione e dei rischi conseguenti ratifica lo stato di crisi e attiva l'esecuzione del Piano di risanamento.

### 3.3 Il *Risk Appetite Framework* (RAF) e gli indicatori di *recovery*

Le prevalenti prassi di mercato in termini di indicatori di *recovery* consiglia la piena integrazione nel *Risk Appetite Framework*, assicurando la coerenza del *Recovery Plan* con la *risk strategy* e quindi con i sistemi di gestione e monitoraggio dei rischi.

La continuità esistente nel processo di *escalation*, infatti, tra le azioni manageriali da attivare in caso di superamento dei limiti di RAF e le *recovery actions* comporta che i limiti di *Risk Appetite Framework* siano anche soglie di *early warning* nel *Recovery Plan*. Con particolare riferimento alla liquidità, la stessa continuità si deve registrare nei cosiddetti *Contingency Liquidity Plan* (CLP), la cui attivazione può precedere quella del *Recovery Plan*.

Questa sezione, per meglio favorire una piena comprensione del sistema dei *recovery indicators*, parte quindi da una breve illustrazione del *Risk Appetite Framework* dove gli indicatori di *recovery* devono rappresentare un sottoinsieme pienamente incorporato nell'*overall risk profile management*. Nell'ultima sezione il paragrafo illustra sinteticamente un esempio di sistema di gestione dei rischi al fine di evidenziare la necessità di meccanismi di monitoraggio e la capacità del sistema di *Risk Management* di identificare e gestire tempestivamente un eventuale superamento dei *trigger*.

#### 3.3.1 *Risk Appetite Framework, Contingency Liquidity Plan* e processo di *recovery*

##### 3.3.1.1 Il *Risk Appetite Framework*

Come noto, il *Risk Appetite Framework* (RAF) deve essere approvato dai massimi vertici aziendali e costituisce la cornice complessiva entro cui è prevista la gestione dei rischi assunti dalle banche<sup>4</sup>. Il presidio dell'*overall risk profile* e l'insieme delle azioni manageriali da attivare in caso di superamento dei limiti di RAF rappresentano il primo meccanismo di difesa della solvibilità quando essa è minacciata al punto da violare le tolleranze al rischio.

Con riferimento al *Recovery Plan*, la Commissione concorda sul fatto che l'apparato dei limiti fissati nell'ambito del RAF costituisce un primo sistema di segnali di pre-allarme (*early warning*), a sua volta preceduto dal sistema di limiti e monitoraggio del *Risk Management*. Il *Risk Appetite Framework* deve quindi definire, tenuto conto del piano strategico e dei rischi rilevanti ivi individuati, il massimo rischio assumibile per ciascuna tipologia di rischio che la banca intende assumere e ne fissa gli obiettivi, le eventuali soglie di tolleranza e i limiti operativi, sia in condizione di normale operatività che di stress.

Gli ambiti e la tipologia degli indicatori di RAF, di regola, sono definiti tenendo in considerazione:

- gli assetti e le complessità organizzative;
- la materialità dei rischi, rilevata anche nell'ambito degli altri processi aziendali (ad esempio ICAAP e ILAAP);
- le vulnerabilità conclamate o emergenti in seguito a prove di stress periodiche.

I principi generali devono sintetizzare ed ispirare la strategia di assunzione di rischio sulla base delle aspettative dei diversi *stakeholder*. La *best practice* individua generalmente i seguenti principi:

- dichiarazione del modello di *business* su cui la Banca è focalizzata, con l'individuazione delle attività rappresentanti i punti di forza e di debolezza strutturale dell'intermediario;
- tensione verso un obiettivo che non deve essere quello di eliminare i rischi, ma di comprenderli e gestirli in modo da garantire un adeguato ritorno a fronte dei rischi presi, assicurando solidità e continuità aziendale nel lungo periodo;

---

<sup>4</sup> Per maggiori dettagli si rimanda al *Position Paper* AIFIRM n. 9 "Il ruolo del RAF nelle banche" – aprile 2017.

- mantenimento di un profilo di rischio coerente con gli obiettivi dove adeguatezza patrimoniale, stabilità degli utili, solidità del profilo di liquidità e forte reputazione devono rappresentare i cardini per preservare la redditività corrente e prospettica;
- perseguimento di un livello di patrimonializzazione in linea con i principali *peer*;
- necessità di un forte presidio sui principali rischi specifici (non necessariamente connessi a *shock* macroeconomici) cui le banche possono essere esposte.

Come indicato dalle Disposizioni di Vigilanza e confermato dal *Single Supervisory Mechanism*, nel RAF devono essere considerate misure quantitative e indicazioni e parametri di natura qualitativa, in modo tale da coprire tutte le aree "materiali" di rischio. In particolare, le misure quantitative devono esprimere il livello di adeguatezza patrimoniale (in termini sia di capitale regolamentare sia di capitale economico) e di liquidità. Per gli altri rischi, la Commissione concorda nel distinguere i rischi quantificabili da quelli non facilmente quantificabili.

Di seguito la Commissione AIFIRM fornisce una *overview* sulle principali problematiche da affrontate in sede di *setup* di un *Risk Appetite Framework*.

**Adeguatezza patrimoniale** – Le banche devono mantenere un'adeguata patrimonializzazione attraverso il ciclo economico tramite il monitoraggio in condizioni sia ordinarie sia di *stress* (*ratio* patrimoniale minimo da mantenere anche in condizioni avverse) almeno dei seguenti indicatori:

- *Common Equity Tier 1 Ratio* (CET1 Ratio);
- *Total Capital Ratio*;
- *Risk Bearing Capacity*: data dal rapporto *Available Financial Resources* (AFR) e capitale interno assorbito dai vari rischi della Banca;
- *Leverage Ratio*.

La logica complessiva di definizione dei limiti deve prevedere il rispetto di un adeguato ratio minimo (prospettico, come assunto dal mercato) aumentato di un '*buffer* da *stress*' volto ad assorbire impatti di scenari particolarmente severi.

Per quanto riguarda l'adeguatezza patrimoniale di *Pillar I*, si potrebbe prevedere:

- *Common Equity Tier 1 Ratio*: si consiglia di assumere come riferimento per la sua determinazione il *framework* di Basilea III *fully phased – in* senza benefici prospettici. Il limite, in termini di *Common Equity* (CET1), si può determinare considerando i seguenti differenti punti di vista:
  - il *ratio* minimo che consente una distribuzione dei dividendi per un importo pari ad esempio al 40% degli utili netti;
  - un eventuale requisito aggiuntivo nel caso di banche a importanza sistemica (*Global* o *Domestic SIFI*);
  - un *buffer* di capitale aggiuntivo per fronteggiare *stress* particolarmente severi (es. severità 1/40);
  - un *buffer* aggiuntivo per fronteggiare uno *stress* specifico risultante da una svalutazione particolarmente severa delle posizioni in *bonis* più rischiose e dei collaterali delle posizioni in *default*;
- *Total Capital Ratio*: il *ratio* minimo viene proposto ad un livello coerente con il CET1 che, come sopra specificato, dovrebbe utilizzare per la sua definizione il *framework* di Basilea III *fully phased – in*.

Relativamente ai limiti di copertura con le *Available Financial Resources*, potrebbero essere adottati 2 vincoli di adeguatezza patrimoniale:

- adeguatezza patrimoniale con vincolo di *rating*: un valore delle AFR superiore al capitale economico con l'intervallo di confidenza stabilito evidenzia un livello di adeguatezza patrimoniale in linea con il *rating target*. Il limite potrebbe essere posto al livello attuale del *rating*, ancorato a quello della Repubblica Italiana, considerando un *buffer* prudenziale;
- adeguatezza patrimoniale ordinaria: il limite in condizioni ordinarie deve essere posto in modo da assicurare che, in condizioni di *stress* severi, le AFR Totali non scendano sotto il livello dell'ECAP (ovvero il capitale economico assorbito) calcolato con l'intervallo di confidenza indicato dalla Vigilanza (99,90%).

Per quanto riguarda il *leverage ratio*, il limite potrebbe risultare dal minimo regolamentare al quale potrebbe essere aggiunto l'impatto di uno scenario di *stress* macroeconomico sufficientemente severo.

**Adeguatezza della Liquidità** – Le banche devono mantenere un livello di liquidità adeguato in modo da assicurare che esso possa fare fronte alle passività in scenari sia di normalità che di stress. Tale obiettivo può essere declinato attraverso il ricorso a metriche interne e regolamentari, con valori soglia finalizzati a cautelare la liquidità di breve e strutturale e individuare potenziali situazioni di tensione. Il sistema interno di limiti (*hard limit* e *early warning*) dovrebbe essere calibrato sulla base del profilo di rischio dell'ente e del tempo necessario per attivare le misure di risanamento, al fine di ritornare entro i limiti di rischio approvati. In tal quadro, i principali indicatori regolamentari sono:

- il *Liquidity Coverage Ratio* (LCR), volto ad assicurare il mantenimento di un livello adeguato di riserve di liquidità non vincolate (HQLA), in grado di coprire i deflussi di cassa attesi su un orizzonte temporale di 30 giorni, ipotizzando un contesto di stress. Lo scenario di stress combina sia *shock* specifici che macroeconomici come ad esempio il *run off* di una parte dei depositi *retail*, il *downgrade* del *rating* della banca di 3 *notch*, la perdita di capacità di fare *funding* sul mercato *wholesale*, una significativa riduzione del valore dei titoli presenti sul mercato. L'obiettivo dell'indicatore è quello di contenere il rischio di liquidità spingendo le banche a detenere attività altamente liquide e fonti di finanziamento più stabili. Il periodo di 30 giorni è definito in base all'ipotesi che la banca stessa riesca, in tale lasso di tempo, ad attuare una serie di misure correttive volte a risolvere la situazione di difficoltà. I suddetti parametri di scenario, armonizzati a livello europeo in maniera prescrittiva, sono applicati moltiplicando i saldi in essere delle tipologie di passività/attività e impegni fuori bilancio conformemente alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2015/61 della Commissione. A partire dal 1° gennaio 2018, il requisito regolamentare previsto è pari al 100%;
- il *Net Stable Funding Ratio* (NSFR), finalizzato a preservare l'equilibrio strutturale tra le scadenze del passivo e dell'attivo, ovvero a garantire che gli impieghi di medio-lungo termine siano coperti da un ammontare minimo di *funding* stabile, limitando il ricorso eccessivo a fonti di breve termine. Le diverse tipologie di attivi e passivi entrano nel calcolo con ponderazioni differenziate in funzione della loro scadenza e tipologia. E' inoltre in corso il processo di finalizzazione delle caratteristiche regolamentari dell'indicatore a livello europeo. Il requisito regolamentare dell'indicatore entrerà in vigore con un requisito minimo pari al 100%.

Per il monitoraggio dei singoli rischi quantificabili, invece, le prevalenti prassi di mercato mostrano che sono frequentemente utilizzati i seguenti indicatori per le diverse tipologie di rischio:

- con riferimento al rischio di credito, indicatori di flusso (*default rate*, tassi di decadimento, etc.) e di *stock* (*NPL ratio*, *coverage ratio*, incidenza di specifiche tipologie di credito sul totale del portafoglio crediti, etc.);
- relativamente al rischio di mercato, indicatori di composizione del portafoglio e di incidenza di specifiche tipologie di titoli o operazioni sul totale del portafoglio. Più raramente sono utilizzati indicatori di *sensitivity* del portafoglio alle variazioni di specifici fattori di rischio (es. CDS 5Y, spread *btp-bund*, etc.);
- nell'ambito del rischio operativo, l'indicatore relativo al costo del rischio operativo;
- con riferimento alla misurazione del rischio tasso, l'indicatore di "Sensitivity del valore economico" o, meno frequentemente, l'indicatore di "Sensitivity del margine";
- il rischio di leva finanziaria viene monitorato solitamente attraverso l'indicatore regolamentare "*Leverage ratio*";
- per quanto attiene al rischio di concentrazione, indicatori quali la "Concentrazione delle esposizioni - prime *n* controparti" e la "Concentrazione del *funding* - prime *n* controparti".

Nell'ambito dei rischi difficilmente quantificabili, per il monitoraggio del rischio di *compliance* gli istituti prediligono la predisposizione di presidi organizzativi rispetto all'utilizzo di indicatori quali/quantitativi, i quali invece risultano maggiormente diffusi nel contesto del rischio informatico.

Da queste brevi considerazioni si evince la complessità di questi processi e la necessità di ulteriori appositi presidi organizzativi. In particolare, il presidio dei principali rischi dovrebbe essere realizzato con la definizione di limiti *ad hoc*, processi gestionali e azioni di mitigazione da porre in essere al fine di limitare l'impatto di scenari futuri particolarmente severi e prevedendo processi di escalation in caso di *breach*.

Questi rischi dovrebbero essere considerati soprattutto nell'ambito del Piano di *recovery* in quanto indirizzano la definizione degli scenari di *stress* e dovrebbero essere oggetto di monitoraggio periodico nell'ambito dei sistemi di *Risk Management* costituendo indicatori di pre-allarme per quanto attiene, in particolare, l'adeguatezza patrimoniale e quella di liquidità.

La Commissione concorda sulla valutazione dell'adeguatezza di tale processo con cadenza almeno annuale, in coerenza con il contesto macroeconomico previsto in sede di *budget* e piano strategico. Con specifico riferimento al processo di *escalation*, come già ricordato, la Commissione suggerisce che in caso di superamento dei limiti operativi predefiniti il Consigliere Delegato (CEO), coadiuvato dalle aree di governo *Chief Financial Officer* e *Chief Risk Officer*, relaziona all'organo con funzione di supervisione strategica in merito alle cause del superamento del limite e alla situazione previsionale su un orizzonte temporale di un anno e propone il piano di rientro nel limite.

Tale piano dovrebbe anche puntare al rientro del limite ad esempio entro 12 mesi, ferma restando la possibilità di proporre alternative che, sebbene non permettano di conseguire tale obiettivo, si rivelino più vantaggiose considerati i profili di rischio/rendimento e valutate le implicazioni reputazionali.

### 3.3.1.2 Il *Contingency Liquidity Plan* (CLP)

Nella gestione di un'eventuale crisi di liquidità, si rende fondamentale ed importante per una Banca dotarsi di un meccanismo che consenta di agire in maniera tempestiva ai primi segnali di tensione, anticipando i *trigger* degli indicatori di *recovery*, garantendo in tal modo la salvaguardia della Banca da eventuali danni o pericoli e preservando contestualmente l'operatività aziendale.

A tal fine, il *Contingency Liquidity Plan* (CLP), identifica e monitora un set di indicatori di *early warning*, tra cui sono anche ricompresi l'andamento degli indicatori di LCR e NSFR, finalizzati a cogliere i primi segnali di una potenziale tensione sul fronte della liquidità.

Il sistema di tali indicatori, su cui si fonda l'architettura del *Contingency Liquidity Plan*, devono essere costruiti in maniera tale da poter individuare due principali tipologie di crisi:

- **crisi specifica:** dovuta a tensioni acute di liquidità a livello della singola Banca che può essere causata, ad esempio, da un significativo deterioramento delle esposizioni debitorie e creditizie e/o da un peggioramento della percezione del rischio reputazionale.
- **crisi sistemica:** derivante da un'improvvisa instabilità sul mercato monetario e dei capitali che potrebbe, ad esempio, essere causata da grave recessione economica nei principali paesi industrializzati, crollo della fiducia tra Banche, crollo delle quotazioni sui mercati regolamentati, calo significativo o inasprimento improvviso delle condizioni dell'offerta di credito (*credit crunch*).

Un esempio di set di indicatori che segnalano preventivamente una crisi specifica (indicatori specifici) riguardano la variazione dello spread della raccolta obbligazionaria, la rarefazione delle controparti abituali di mercato interbancario, il grado di utilizzo delle linee di credito concesse alla clientela e la variazione percentuale su dati medi settimanali della raccolta a vista con clientela. Un insieme di indicatori sistemici invece può riguardare ad esempio la misurazione giornaliera del livello del rifinanziamento marginale presso la Banca Centrale Europea, del differenziale dei tassi *euribor* rispetto ai tassi di riferimento delle autorità monetarie e del differenziale fra i tassi del settore finanziario ed industriale rispetto ai tassi dei titoli di stato dell'area euro.

Tali indicatori di rischio, in particolare quelli specifici, devono essere personalizzati allo scopo di un loro adattamento alle specificità delle singole banche (per business e/o mercato) e devono essere coerenti con i punti di vulnerabilità che possono minare la liquidità della Banca. Come per il RAF, resta fermo il suggerimento di valutazione con cadenza almeno annuale dell'adeguatezza del set di indicatori scelti e della loro combinazione.

I suddetti indicatori, per gestire in maniera tempestiva improvvise situazioni di tensione, dovrebbero essere inoltre monitorati con elevata frequenza (es. giornaliera) e per ciascuno di essi, in funzione del livello assoluto raggiunto e della persistenza del livello stesso, devono essere stabiliti dei range a cui sono associati livelli progressivi di allarme (ad esempio da 0 a 4), calibrandoli ove possibile in considerazione delle evidenze maturate in base all'effettivo andamento storico dei mercati.

La combinazione ed il livello raggiunto dagli indicatori di preallarme specifici e sistemici, può evidenziare differenti situazioni, ad esempio:

- **normalità:** gli indicatori di potenziale crisi sistemica e/o specifica sono generalmente nella norma e non è rilevato alcun fenomeno anomalo;
- **pre-allerta:** gli indicatori segnalano alcune anomalie andamentali gravi;
- **massima allerta:** il complesso degli indicatori di potenziale crisi sistemica e/o specifica segnalano una serie di anomalie andamentali di estrema gravità.

Il CLP deve prevedere oltre alla definizione del processo di escalation da attivare qualora si verifichi una situazione di allerta e/o qualora risultino violati i limiti RAF di LCR e NSFR anche l'individuazione delle competenze e delle responsabilità degli organi e delle funzioni aziendali.

L'escalation deve coinvolgere gli organi superiori della Banca (es. CEO, CdA) al fine di valutare le criticità e l'opportunità o meno di procedere alla dichiarazione dello "stato di massima allerta" e la convocazione di un'apposita unità di emergenza per la gestione della liquidità. A questo gruppo di gestione dell'emergenza liquidità, composto da figure apicali quali ad esempio il CEO, il direttore generale, il *Chief Risk Officer*, il *Chief Financial Officer* e dai responsabili di Tesoreria, spetterà di:

- identificare le strategie volte a superare lo stato di crisi;
- quantificare, ove possibile, i costi degli interventi individuati;
- realizzare gli interventi volti al superamento della crisi;
- coordinare il processo di comunicazione con l'Autorità di Vigilanza;
- approvare il processo di comunicazione interna.

Si suggerisce di documentare adeguatamente l'insieme delle strategie e degli strumenti di intervento per cautelare la posizione di liquidità e per la risoluzione di tale emergenza e di sottoporle ad aggiornamento periodico per verificarne la compatibilità con le condizioni di mercato e con lo scenario di stress adottato.

L'unità organizzativa revocherà lo stato di allerta una volta superata l'emergenza dandone apposita comunicazione. Qualora invece risulti passato un periodo di tempo congruo dall'attivazione del piano e tutte le azioni e le procedure previste dal CLP dovessero risultare insufficienti a superare lo stato di allerta, le funzioni incaricate dovrebbero infine valutare la possibilità di dichiarare lo stato di "crisi" nell'ambito del piano di *recovery*.

### 3.3.2 Indicatori di *recovery*

Il sistema dei *recovery indicators*, ispirato a criteri di semplicità e oggettività, deve inserirsi nell'architettura di gestione del profilo di rischio complessivo delle banche. Come già illustrato in precedenza, l'esigenza di semplicità può portare a selezionare un solo indicatore per ciascuna delle dimensioni chiave (adeguatezza patrimoniale e situazione di liquidità), senza con questo nulla togliere alla possibilità di beneficiare di un ampio apparato di indicatori di *early warning* costituito da quelli del RAF e del CLP.

Al contempo è possibile preferire indicatori di rischio che le banche sono in grado di stimare anche in via prospettica in caso di necessità e che forniscono un quadro consolidato e stabile della situazione complessiva, rispetto ad eventuali indicatori più *point in time* di carattere operativo.

Tra le diverse possibilità rappresentate dagli indicatori monitorati nell'ambito dei processi di gestione e controllo dei rischi, la scelta potrebbe ovviamente ricadere su quelli chiave:

- *Common Equity Tier 1 Ratio (CET1%)*;
- *Total Tier Ratio*;
- *Leverage Ratio*;
- *Liquidity Coverage Ratio*;
- *Net Stable Funding Ratio*.

Il *Common Equity Tier 1 Ratio (CET1%)*, come già sottolineato, rappresenta l'indicatore principale per la valutazione dell'adeguatezza patrimoniale nell'ambito delle attuali regole di Basilea. Esso è il rapporto tra il patrimonio di primaria qualità ed il totale delle attività a rischio ponderate (*Risk Weighted Asset - RWA*) derivanti dai rischi tipici dell'attività bancaria e finanziaria (rischi di credito, controparte, mercato e operativi), pesati in base alla segmentazione regolamentare delle controparti debitorie e tenendo conto delle tecniche di mitigazione del rischio di credito. Più in dettaglio il CET1 *Ratio* da adottare nell'ambito del *Recovery Plan*

dovrebbe essere quello *fully phased in*, ovvero calcolato considerando già trascorso l'intero *transitional period* previsto da Basilea III.

Anche inserendo nella definizione del *recovery* gli altri due indicatori di patrimonializzazione (*Total Tier Ratio* e *Leverage Ratio*) non si modifica l'esigenza di semplicità di approccio, atteso che numerosi sono gli indicatori di *early warning* che presumibilmente vengono monitorati nel *Risk Appetite Framework*. Soprattutto con riferimento al CET1 si sottolineano, oltre che la particolare rilevanza della misura, anche alcune proprietà tecniche dell'indicatore:

- rispetto al *Leverage Ratio*, infatti, il CET1 tende ad anticipare i segnali di tensione in condizione di *stress*. All'aumentare dei rischi, infatti, si registra sia la riduzione del patrimonio sia l'incremento dei *Risk Weighted Asset*, mentre il *Leverage Ratio* presenta al denominatore un *Total Asset*, che tende a rimanere costante;
- rispetto al *Total Tier Ratio*, il CET1 è più reattivo e la sua dinamica non è influenzabile da manovre sul debito subordinato che ne possono comportare l'indebolimento del potere segnaletico;
- gli indicatori di *Pillar II*, infine, pur fornendo un importante punto di vista sui rischi aziendali, non risultano i più indicati per supportare un processo dove determinante è la rappresentazione oggettiva dei rischi alle Autorità di Vigilanza.

Dal lato del rischio di liquidità, i principali indicatori quantitativi utilizzati ai fini del *Recovery Plan* possono essere gli indicatori regolamentari, ovvero il *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) per la misurazione della liquidità di breve termine e l'indicatore di finanziamento stabile *Net stable funding ratio* (NSFR) per la liquidità strutturata.

Gli indicatori di *recovery* prevedono degli stress test più severi e un prolungamento della durata della crisi (specifica, sistemica e combinata) definendo una serie di eventi ipotetici, eccezionali ma plausibili, che riguardano l'ente, tenendo conto del suo modello di business e di finanziamento, la sua interconnessione con altri enti o con i mercati finanziari.

In caso di sconfinamento dei limiti di *recovery* avviene l'attivazione delle azioni di recupero che prevedono l'adozione di misure volte al riequilibrio della situazione di liquidità, in linea con le strategie e i processi definiti dell'ente.

La Commissione AIFIRM sottolinea l'importanza anche di altri indicatori (peraltro presenti nelle *EBA Guidelines*) e ne suggerisce la misurazione e il monitoraggio, ma con un diverso peso nei processi di escalation (*soft trigger indicators*, come ad esempio *net adjusted profits*, tasso di crescita dei *non-performing loan*, *coverage ratio*, tasso di variazione del PIL, CDS *sovereign* e banche, eventuali *downgrade*) di modo da evitare inopportune attivazioni dei piani di risanamento confinandole soltanto a casi estremi in linea con le logiche di costruzione di questi piani.

### 3.3.3 Individuazione dei *recovery triggers*

I *recovery trigger* devono essere individuati coerentemente con le raccomandazioni dell'EBA e con le impostazioni del modello complessivo di *Risk Appetite*.

Come sopra descritto, il sistema dei limiti definiti nell'ambito del *Risk Appetite Framework* può rappresentare un apparato di pre-allarme, il cui superamento comporta l'identificazione degli interventi correttivi da parte del *management* e la loro approvazione da parte dell'organo con supervisione strategica. In questa fase le decisioni devono essere prese avendo a riferimento la strategia aziendale, che peraltro potrebbe essere adeguata per riflettere il nuovo scenario di riferimento. Percorso analogo avviene con riferimento alla liquidità, nell'ambito del *Contingency Liquidity Plan*, che potrebbe attivarsi anche precedentemente al superamento dei limiti di RAF.

I *recovery trigger* sono soglie minime, inferiori a quelle definite nel RAF, che identificano il momento in cui le banche dovrebbero iniziare a valutare l'attivazione del Piano di *recovery* in senso stretto, ovvero dello stato di crisi. Il superamento di tali soglie non comporta, quindi, l'adozione automatica di tale stato, ma l'avvio della valutazione. La definizione di tali *trigger* deve basarsi su una pluralità di considerazioni tra le quali:

- con riferimento al *Common Equity Tier 1 Ratio*, il *recovery trigger* può essere pari al minimo regolamentare (più i necessari *buffer* prudenziali), mentre già al superamento del limite di RAF si dovrebbe avviare la fase di 'Allerta' del Piano di *recovery* ove si valutano le prime azioni di *management intervention*. La soglia minima deve essere prescelta sia per considerazioni di carattere regolamentare sia per valutazioni di ordine reputazionale. Sul piano regolamentare, come accennato, si può far riferimento al livello minimo di *Common Equity Ratio* comprensivo del *Capital Conservation Buffer*. Sul piano reputazionale si potrebbe far riferimento a soglie (EBA EU-wide *stress testing*) rappresentanti livelli di allarme per il sistema in generale e per le altre controparti di mercato in particolare.
- con riferimento al *Liquidity Coverage Ratio*, il *recovery trigger* potrebbe raggiungersi quando il citato indice rimane al di sotto di un livello minimo per più di 60 giorni, mentre già al superamento del limite di RAF (leggermente superiore) dovrebbe dichiararsi lo stato di 'Massima Allerta' del CLP con valutazione e avvio delle possibili azioni di *management intervention*.

Come illustrato nel processo di *escalation*, gli indicatori di RAF e di *recovery* dovrebbero rappresentare i riferimenti quantitativi all'interno dei quali si sviluppano le azioni manageriali per la gestione dell'*overall risk profile* delle banche. Il superamento dei limiti di *Risk Appetite Framework* può rappresentare l'avvio della fase di 'Allerta' per valutare le prime azioni, per ricondurre l'intermediario sul sentiero della gestione ordinaria. Analogamente, il *Contingency Liquidity Plan* dovrebbe assicurare l'avvio di *escalation* immediate ai primi segnali di crisi, quando gli indicatori di pre-allarme raggiungono determinate soglie, anche prima del superamento dei limiti di RAF.

Nel caso in cui le prime azioni sul capitale e sulla liquidità non riescano ad impedire il superamento dei *recovery trigger*, si aprono le condizioni per la valutazione in merito all'attivazione dello stato di 'Crisi' del *Recovery Plan* come precedentemente illustrato. Il piano dovrebbe ritenersi concluso al ripristinarsi dei *recovery target*, ovvero nel momento in cui la Banca torna a registrare un *risk profile* coerente con i limiti di *Risk Appetite Framework* (sia per il *Common Equity Tier 1 Ratio* sia per il *Liquidity Coverage Ratio*).

Le Figure 7 e 8 forniscono una rappresentazione sintetica del processo descritto. La prima fornisce una *overview* semplificata delle logiche sottostanti al *Recovery Plan* e il collegamento con il processo RAF, la seconda presenta un *framework* complessivo più adatto ai grandi gruppi Bancari.

**Figura 7. Indicatori di recovery e livello di trigger. Una overview semplificata delle logiche sottostanti al Recovery Plan e il collegamento con il processo RAF**

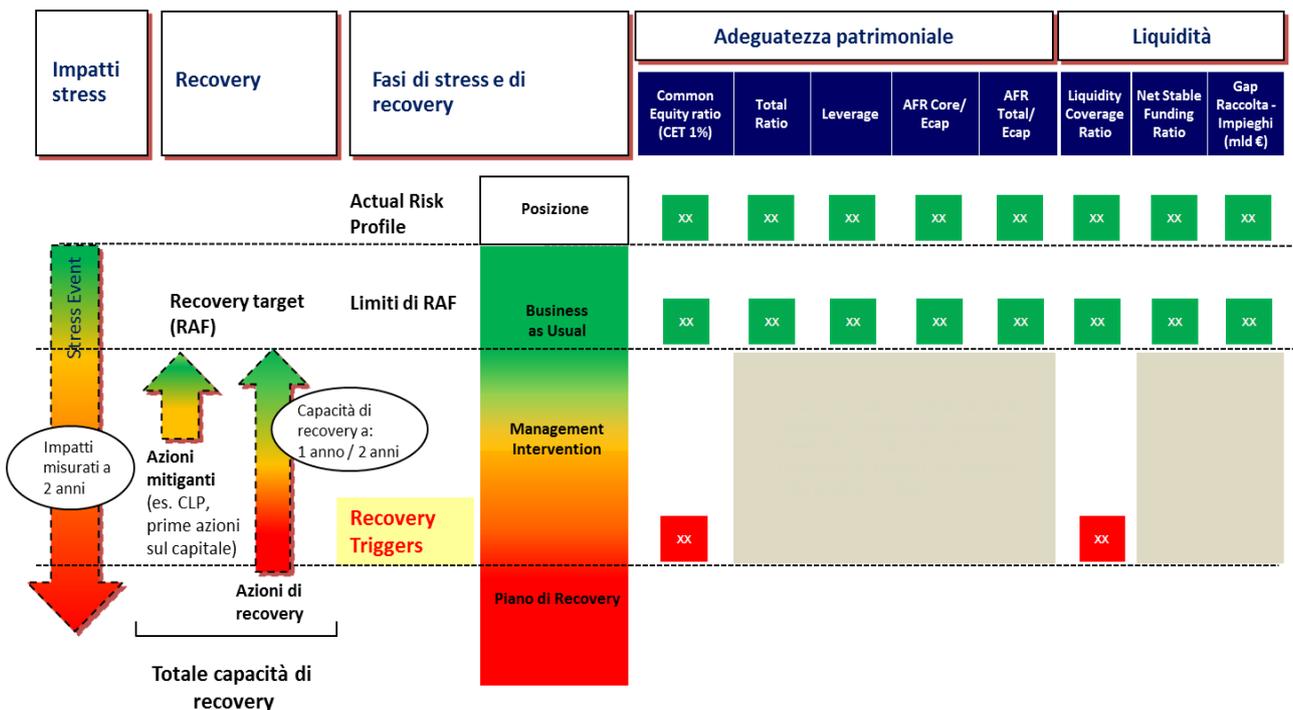
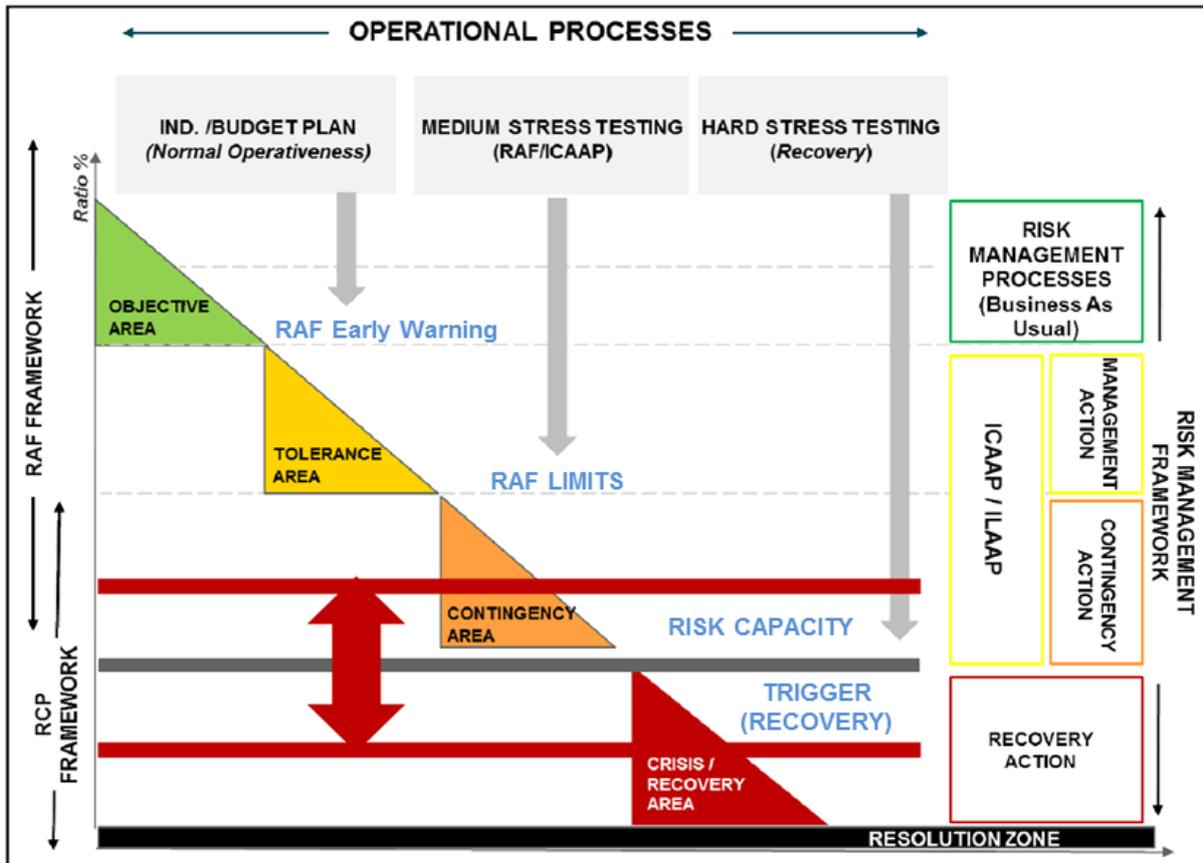


Figura 8. Framework complessivo più adatto ai grandi gruppi Bancari



### 3.3.4 Sistema di monitoraggio dei rischi

Gli indicatori di *recovery*, in quanto pienamente integrati nel *Risk Appetite Framework* e, in particolare nel *Contingency Liquidity Plan*, devono anche essere oggetto dei sistemi di gestione e monitoraggio dei rischi.

La Commissione AIFIRM suggerisce idealmente un approccio integrato e conviene che le banche dovrebbero attribuire una forte rilevanza alla gestione e al controllo dei rischi, quali condizioni per garantire un'affidabile e sostenibile generazione di valore in un contesto di rischio controllato.

Un sistema di controlli interni integrato rappresenta quindi un elemento fondamentale del complessivo sistema di governo, che consente di assicurare che l'attività sia in linea con le strategie e le politiche aziendali e sia improntata a canoni di sana e prudente gestione. Il sistema dei controlli interni coinvolge tutta l'organizzazione aziendale nello sviluppo e nell'applicazione di metodi per identificare, misurare e gestire i rischi, favorendo la diffusione di una corretta cultura dei rischi.

In particolare, al fine di garantire un adeguato presidio del monitoraggio degli indicatori di *recovery* e delle relative soglie, la Commissione suggerisce di prevedere un duplice processo:

- monitoraggio su dati ufficiali: in tal caso vengono utilizzati dati provenienti da fonti contabili certificate e dati ufficiali ed è effettuato con la frequenza massima dettata dalla disponibilità dei dati necessari al calcolo dei singoli indicatori;
- monitoraggio gestionale da effettuare su dati provenienti da fonti gestionali, laddove disponibili, con frequenza maggiore rispetto al monitoraggio ufficiale.

A fronte del duplice processo di monitoraggio, potrebbero essere predisposti due differenti tipologie di reportistica, indipendentemente dalla presenza o meno di sforamenti delle soglie definite per gli indicatori del Piano di risanamento. In particolare:

- *reporting* ufficiale da effettuare almeno con cadenza trimestrale e con cui vengono forniti gli esiti dell'attività di monitoraggio svolta sui dati ufficiali;
- *reporting* gestionale da effettuare almeno con cadenza mensile e con cui vengono fornite le evidenze del monitoraggio su dati gestionali.

La *best practice* suggerisce che le politiche relative all'assunzione e gestione dei rischi devono essere approvate dall'organo con funzione di supervisione strategica. Nelle banche organizzate secondo il modello tradizionale, si tratta del consiglio di amministrazione, che può svolgere la propria attività anche attraverso specifici comitati costituiti al proprio interno, tra i quali dovrebbe assumere particolare rilevanza un appositamente costituito comitato rischi. Nelle realtà più articolate, l'organo con funzione di supervisione strategica (OFSS) potrebbe avvalersi dell'azione anche di comitati manageriali, tra i quali potrebbero essere segnalati comitato di coordinamento e comitati di governo dei rischi (es. ALCO). Questi comitati dovrebbero beneficiare del fattivo supporto del *Chief Risk Officer* che la prassi vorrebbe a diretto riporto del *Chief Executive Officer*.

Il comitato di coordinamento dovrebbe essere un organo avente potere consultivo costituito allo scopo di agevolare l'intera operatività e la comunicazione tra le strutture della Banca al suo massimo livello nell'ottica di condividere e coordinare le principali scelte aziendali.

Il comitato manageriale di governo dei rischi, eventualmente presieduto dal *Chief Executive Officer*, dovrebbe avere potere deliberativo, consultivo e informativo in quanto costituito allo scopo di assicurare il presidio e la gestione dei rischi e la salvaguardia del valore aziendale, ivi compreso il sistema dei controlli interni, in attuazione degli indirizzi strategici e delle politiche di gestione definite dagli organi societari.

Molto diffusa nel sistema Bancario è la presenza di un comitato più operativo (ALCO), un organo tecnico con ruolo deliberativo ed informativo, focalizzato sui rischi finanziari proprietari di *banking* e *trading book* e sull'*active value management*. A tale comitato, eventualmente presieduto dal *Chief Risk Officer* e dal *Chief Financial Officer*, generalmente spetta la valutazione antecedente alla presentazione al consiglio per la successiva approvazione. In particolare, esso:

- esamina e valuta in via preventiva l'efficacia delle ipotesi e delle analisi contenute all'interno del Piano di risanamento e nei suoi successivi aggiornamenti esprimendo un parere motivato in merito ai fini di una successiva sottoposizione all'OFSS;
- valuta l'adeguatezza dell'articolazione dei limiti operativi e verifica il profilo di rischio delle principali unità operative;
- esamina e valuta l'adeguatezza delle scelte strategiche relative alla gestione del *banking book* e degli indirizzi in tema di rischio di liquidità, tasso e cambio

Inoltre verifica periodicamente il profilo di rischio finanziario complessivo e assume gli opportuni interventi volti a mitigarlo.

La Commissione AIFIRM segnala anche la presenza nelle realtà più articolate di un altro organo tecnico, il comitato *Compliance* e *Operational Risk*, che solitamente ha un ruolo deliberativo, informativo e consultivo, volto a rafforzare il coordinamento ed i meccanismi di cooperazione inter-funzionale e ad agevolare un'efficace gestione dei rischi operativi e di non conformità. Il comitato dovrebbe operare sempre nell'ambito degli indirizzi formulati dagli Organi Societari e sulla base delle deleghe operative e funzionali assegnate dal consiglio.

Passando invece ad una breve descrizione dell'area preposta alla gestione dei rischi, la Commissione sottolinea il ruolo del *Chief Risk Officer* che declina operativamente gli orientamenti strategici e gestionali lungo tutta la catena decisionale della Banca, fino alla singola unità operativa e al singolo *desk*.

La strategia di *Risk Management* deve essere orientata ad una gestione sempre più integrata e coerente dei rischi, considerando sia lo scenario macroeconomico sia il profilo di rischio dell'intermediario e stimolando la crescita della cultura del rischio attraverso una rappresentazione capillare e trasparente della rischiosità dei portafogli. In tale prospettiva va letto lo sforzo profuso in questi anni da parte di molte banche, per ottenere

da parte delle Autorità di Vigilanza il riconoscimento dell'utilizzo dei *rating* interni per il calcolo del requisito a fronte di rischi di credito e la validazione dei modelli interni sui rischi operativi e di mercato.

Il *Risk Management* è inoltre responsabile delle metodologie e del controllo dell'esposizione ai rischi sulle diverse unità di *business*, riportandone la situazione complessiva agli organi di governo aziendale; propone al *Chief Risk Officer* l'aggiornamento annuale del RAF; propone i limiti operativi dei rischi finanziari (sia del portafoglio bancario che di negoziazione); promuove l'utilizzo di strumenti di misurazione del rischio nell'ambito del processo di concessione e gestione del credito e di concentrazione; presidia il *framework* metodologico e organizzativo dei rischi operativi; adotta misure di capitale a rischio per la rendicontazione gestionale e la valutazione dell'adeguatezza del capitale economico; riporta almeno trimestralmente la situazione del profilo di rischio complessivo agli organi societari; la confronta con il *Risk Appetite Framework*, evidenziando eventuali situazioni che richiedono l'intervento del consiglio.

Il *Risk Management* assicura infine alle Autorità di Vigilanza le informazioni richieste dalla normativa vigente in relazione ai modelli interni.

Il perimetro dei rischi individuati, presidiati ed integrati, considerati i benefici di diversificazione, si articola generalmente 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 di mercato (*trading book*), comprendente il rischio di posizione, di regolamento e di concentrazione sul portafoglio di negoziazione;
- rischio finanziario di *banking book*, rappresentato principalmente dal rischio di tasso e di cambio;
- rischio operativo, comprendente anche il rischio legale;
- rischio strategico;
- rischio su partecipazioni non integralmente consolidate;
- rischio sugli immobili di proprietà detenuti a qualunque titolo;
- rischio di reputazione;
- rischio assicurativo;
- rischio ICT (*cyber risk*).

La copertura dei rischi, a seconda della loro natura, frequenza e dimensione potenziale d'impatto, è affidata ad una costante combinazione tra azioni e interventi di attenuazione/immunizzazione, procedure/processi di controllo e protezione patrimoniale anche tramite *stress test*.

Particolare attenzione viene posta alla gestione della posizione di liquidità sia di breve termine che strutturale, assicurando – con specifiche *'policy e procedures'* – il pieno rispetto dei limiti stabiliti coerenti con la normativa internazionale ed il RAF.

Le banche dovrebbero, inoltre, mantenere adeguati livelli di presidio del rischio reputazionale, tali da minimizzare il rischio di eventi negativi che ne compromettano l'immagine; a tale fine devono essere posti in essere processi di gestione dei rischi *ex-ante* per l'individuazione dei principali rischi di reputazione e di *compliance*, la definizione anticipata di strumenti e azioni di prevenzione e mitigazione e la realizzazione di specifici flussi di *reporting* dedicati.

Le misurazioni relative alle singole tipologie di rischio dovrebbero poi essere integrate in una grandezza di sintesi, rappresentata dal capitale economico interno, che consiste nella massima perdita 'inattesa' in cui la Banca potrebbe incorrere in un orizzonte di un anno. Esso rappresenta una metrica chiave per definire l'assetto finanziario e la tolleranza al rischio e per orientare l'operatività, assicurando l'equilibrio tra i rischi assunti e il ritorno per gli azionisti. Il livello di assorbimento di capitale dovrebbe essere 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*.

In ultima istanza la situazione del profilo di rischio complessivo e dei principali rischi specifici dovrebbe informare il *reporting* aziendale ed essere sottoposta trimestralmente al comitato manageriale di governo dei rischi e all'Organo con Funzione di Supervisione Strategica, nell'ambito di una reportistica in cui sono monitorati trimestralmente i profili ed i limiti relativi all'adeguatezza patrimoniale ed alla liquidità.

Al tempo stesso, sempre nell'ambito dello stesso documento dovrebbero essere valutati i profili e la situazione dei limiti relativi ai principali fattori di rischio (credito, mercato, operativo, rischi finanziari di

*banking book* etc.) ed ai principali rischi specifici. I limiti sono inoltre distinti tra i limiti ordinari (*hard*), il cui eventuale superamento dovrebbe essere necessariamente accompagnato da un piano di immediato rientro predisposto in tempi brevi dalle funzioni operative, e *soft limit*, per i quali le cause di superamento dovrebbero essere valutate congiuntamente dalla funzione operativa e dall'Area CRO ed eventualmente seguite da un percorso più elastico rispetto al rientro immediato, da sottoporre comunque all'attenzione del consiglio. Nello stesso documento dovrebbe essere riportata anche la situazione dei limiti di RAF declinati sulle principali unità operative dell'intermediario con riferimento ai loro profili di rischio complessivo e principali rischi specifici.

Le banche dovrebbero inoltre definire, in coerenza con le disposizioni di Vigilanza, processi di controllo e gestione finalizzati a consentire una corretta valutazione *ex ante* delle 'Operazioni di Maggior Rilievo' (OMR), cioè operazioni che presentano effetti potenzialmente rilevanti sotto il profilo del rischio e che potrebbero quindi avere un effetto significativo sulla stabilità di lungo periodo. Esse rappresentano transazioni che alterano in modo significativo il perimetro dei rischi, determinando un potenziale impatto sia sul profilo di rischio complessivo sia sui singoli rischi specifici, come definiti nel *Risk Appetite Framework*.

Il sistema di gestione e monitoraggio dei rischi dovrebbe poi declinarsi nei processi di gestione dei singoli fattori di rischio con le loro peculiarità come ad esempio per i rischi di mercato, di *trading/banking book* e di liquidità che dovrebbero essere oggetto di analisi e gestione con una frequenza superiore (es. mensilmente).

Infine con riferimento alla liquidità, assieme al complessivo sistema degli indicatori di pre-allarme del CLP, il *Risk Management* dovrebbe monitorare con periodicità elevata (es. giornaliera) i seguenti indicatori:

- livello e composizione delle HQLA e delle altre riserve di liquidità stanziabili presso le banche centrali;
- periodo di autonomia dal *funding wholesale* in ipotesi di blocco del mercato monetario, con verifica del rispetto del limite all'esposizione *wholesale* previsionale cumulata a 7 giorni, che mira ad assicurare l'autonomia finanziaria dell'intermediario, ipotizzando l'utilizzo sul mercato delle sole riserve di liquidità di più elevata qualità;
- periodo di autonomia con supporto delle banche centrali;
- gestione della liquidità infragiornaliera;
- livello, composizione e concentrazione delle principali fonti di *funding*;
- *Loans to Deposit Ratio*;
- *Survival Period*.

Il monitoraggio andamentale di tali misure rappresenta un ulteriore e rilevante sistema di *early warning* rispetto al potenziale deterioramento dell'indicatore di LCR. Anche in questo caso dovrebbe essere fornita un'adeguata informativa, eventualmente su base giornaliera, sia a livello operativo che direzionale in grado di coadiuvare la tempestiva attivazione - in caso di superamento dei limiti o degli indicatori di CLP - le necessarie procedure di *escalation* nei confronti dei competenti organi aziendali.

### 3.4 Strategia di comunicazione e rapporti con il supervisore

Per quanto riguarda la strategia di comunicazione in merito al Piano di *recovery*, la Commissione AIFIRM suggerisce di distinguere tra comunicazione con l'Autorità di Vigilanza, comunicazione esterna e comunicazione interna.

La comunicazione con l'Autorità di Vigilanza sta cambiando rapidamente, con processi normativi in evoluzione e più centrati sulle fasi di consultazione e vigilanza delle banche. Gli approcci sono sempre più armonizzati e integrati a livello europeo e con nuovi attori sovranazionali, come il *Single Supervisory Mechanism* e il *Single Resolution Mechanism*. In tale dinamicità si evidenzia che i percorsi di comunicazione, a prescindere dalle autorità di riferimento, dovrebbero cambiare in base alla situazione aziendale, con procedure standardizzate in caso di *business as usual* ed un approccio più centralizzato in caso di crisi.

Nel caso di violazione di una delle soglie di *recovery*, il *Chief Executive Officer* dovrebbe gestire direttamente il flusso di comunicazione con il supervisore. La comunicazione iniziale dovrebbe essere trasmessa non appena tecnicamente possibile e in ogni caso entro 24 ore dalla violazione della soglia di *recovery*. Il messaggio di comunicazione dovrebbe includere:

- la documentazione che fornisce evidenza del superamento del *trigger* di *recovery*;
- una spiegazione delle cause dell'evento;
- la descrizione e le tempistiche delle fasi principali del processo di recupero.

Dopo la comunicazione iniziale, si suggerisce di trasmettere al supervisore i *follow-up* periodici sullo sviluppo della situazione e sugli effetti prodotti dalle azioni di recupero. Inoltre, non appena possibile, le comunicazioni dovrebbero essere ulteriormente integrate con il verbale del Consiglio di Amministrazione. Nel caso in cui gli indicatori di *recovery* mostrino un significativo miglioramento tale da revocare lo 'Stato di crisi', il Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'amministratore delegato, dovrebbe comunicare il ritorno alla gestione ed al monitoraggio ordinari. L'annuncio al supervisore comprenderà quindi una copia della decisione del Consiglio di Amministrazione sulla revoca dello stato di crisi.

La comunicazione esterna rientra invece nell'ambito della comunicazione delle informazioni '*price sensitive*' per le entità quotate (ma le logiche possono essere estese anche alle altre banche) e i soggetti che le controllano e, come tale, deve rispettare le prescrizioni della normativa riguardante le informazioni privilegiate e l'abuso di mercato. La comunicazione esterna deve avere come obiettivo ultimo una spiegazione degli accadimenti che informi gli *stakeholder* in merito alla solidità e alla redditività sostenibile dell'intermediario, anche al fine di consentire l'effettiva realizzazione delle azioni di recupero.

La comunicazione interna si pone infine come obiettivo quello di dare ai dipendenti tempestiva diffusione di informazioni chiare, precise ed esaurienti sulle azioni intraprese dall'azienda all'interno del piano.

La comunicazione deve di necessità essere integrata e coerente.

Più in dettaglio, per quanto riguarda la comunicazione esterna e la comunicazione interna si possono evidenziare le caratteristiche elencate in Tabella 2.

**Tabella 2. Comunicazione esterna ed interna: caratteristiche.**

	Comunicazione esterna	Comunicazione interna
Tempistiche	<p>La comunicazione esterna del Piano di <i>recovery</i> deve assicurare una <b>tempestiva diffusione di informazioni veritiere, chiare, precise ed esaurienti</b>, anche in conformità con la regolamentazione riguardante le informazioni privilegiate e l'abuso di mercato.</p> <p>Il momento in cui si perfeziona l'obbligo di comunicazione va concordato con Consob e Borsa Italiana se trattasi di comunicati '<i>price sensitive</i>'.</p>	<p>La comunicazione in questo contesto deve essere <b>tempestiva e in accordo con il top management e con il quadro di riferimento (processi e regolamenti interni)</b>.</p>
Soggetti Coinvolti	<p>Nel caso di comunicato stampa con il grado minimo di <i>disclosure</i> necessario</p> <p>CEO Presidente CdA <i>Investor Relations</i></p> <p>Relazioni Esterne cui si aggiungono le funzioni aziendali responsabili delle specifiche azioni di <i>recovery</i> pianificate e le funzioni aziendali competenti per contatti con ciascuna categoria di <i>stakeholder</i>.</p>	<p>L'attivazione del Piano di <i>recovery</i> comporta la <b>nascita di un'unità speciale</b> che, dopo consultazione del vertice aziendale / funzione '<i>owner</i>', <b>definisce contenuti</b>, sceglie lo <b>strumento</b> e stende la <b>comunicazione</b> per i singoli <i>target</i> definiti.</p> <p>Eventuali integrazioni possono essere fornite dalle <b>Relazioni Industriali e Gestione del Personale</b>.</p> <p>La comunicazione viene quindi approvata da parte del vertice / funzione '<i>owner</i>'.</p>

Strumenti	<p>Comunicato stampa '<i>price sensitive</i>'  <i>Conference call, webcasting, analyst presentation</i>          fisica          Sezione specifica nel sito istituzionale          Documenti di Domande e Risposte          Presidio dei <i>social network</i></p>	<p><i>Conference call</i>          Informazione a tutti i capi struttura (anche con <i>kit</i> a supporto)          Tavolo sindacale          Messaggi <i>web</i>, FAQ, Sezione <i>intranet</i> dedicata          Ascolto strutturato (ad es. questionario)  <i>Clip</i> televisiva</p>
Contenuti	<p>La comunicazione esterna ha l'obiettivo di <b>contribuire all'implementazione delle azioni di recovery</b> e di gestire il <b>sentiment di mercato</b>.</p> <p><b><u>In caso di evento sistemico:</u></b></p> <p><b>descrizione del contesto</b> da cui l'evento sistemico è derivato e del nesso causale che ha prodotto conseguenze per la Banca, della tipologia ed entità degli impatti economico-patrimoniali e delle ragioni dell'avvio di determinate azioni di <i>recovery</i>.          Sulle azioni di <i>recovery</i> <b>riduzione attivi di bilancio</b> e <b>generazione straordinaria di liquidità</b> la comunicazione serve più a spiegare che supportare tali azioni.</p> <p>In caso di <b>aumento di capitale</b>, la comunicazione deve creare un <i>sentiment</i> del mercato sufficientemente positivo, evidenziando la necessità di ripristinare con immediatezza adeguati livelli di patrimonializzazione.</p>	<p>La comunicazione interna ha l'obiettivo di <b>dare ai dipendenti informazioni tempestive, chiare, precise ed esaurienti sulle azioni di recovery</b> allo scopo di mantenere la <b>fiducia degli stakeholder interni</b>.</p> <p><b><u>In caso di evento sistemico:</u></b></p> <p><b>descrizione del contesto</b> da cui l'evento sistemico è derivato nonché:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ delle cause che hanno prodotto conseguenze per la Banca;</li> <li>✓ dei motivi per cui vengono svolte le azioni;</li> <li>✓ di come ci si aspetta si modifichi il contesto.</li> </ul>
	<p><b><u>In caso di evento aziendale:</u></b>  <b>spiegazione delle cause</b> dell'evento con dettaglio della tipologia e dell'entità degli impatti economico-patrimoniali, indicazione delle ragioni per cui sono state attivate determinate azioni di <i>recovery</i> dettagliandone il tipo, l'effetto previsto, l'orizzonte temporale e i benefici attesi.</p>	<p><b><u>In caso di evento aziendale:</u></b>  <b>spiegazione delle cause</b>, specificando le ricadute per la Banca, e illustrazione delle azioni che saranno intraprese con l'avvio del Piano di <i>recovery</i>. La descrizione delle azioni avviate a seguito di un evento deve contenere gli effetti previsti e il tempo necessario/previsto.</p>

### 3.4.1 Strategia di Comunicazione Esterna

La Commissione AIFIRM conferma la delicatezza del processo di comunicazione soprattutto esterna in merito al *Recovery Plan* dato che, per le società quotate ed i soggetti che le controllano, rientra nell'ambito della comunicazione delle informazioni '*price sensitive*' per le entità quotate e come tale deve rispettare le prescrizioni della normativa riguardante le informazioni privilegiate e l'abuso di mercato, in particolare quelle indicate nel TUF, nel Regolamento Emittenti di Consob e nel Regolamento e nelle relative Istruzioni di Borsa Italiana<sup>5</sup>.

La comunicazione esterna del *Recovery Plan* deve avere come obiettivo ultimo una spiegazione degli accadimenti che informi gli *stakeholder* in merito alla solidità e alla redditività sostenibile della Banca, anche al fine di consentire l'effettiva realizzazione delle azioni di *recovery*.

I contenuti e le modalità della comunicazione dipendono essenzialmente da tre fattori:

<sup>5</sup> La Commissione ritiene tuttavia che le logiche descritte possano essere valide, *mutatis mutandis*, anche per le realtà non quotate.

- il momento in cui la comunicazione si rende necessaria, rispetto allo stato di avanzamento del *Recovery Plan*;
- la tipologia dell'evento che ha fatto scattare il *Recovery Plan*;
- le azioni di *recovery* avviate e/o da realizzare.

Con riferimento al primo fattore, il grado di *disclosure* e lo spettro di canali della comunicazione tende a essere:

- il minimo richiesto della normativa riguardante le informazioni privilegiate e l'abuso di mercato se la comunicazione avviene in uno stadio ancora embrionale del *Recovery Plan*, ad esempio a causa di fughe di notizie che peraltro non diffondano cifre e/o informazioni tali da generare immediatamente un *sentiment* negativo nel mercato;
- sufficientemente ampio da assicurare adeguatamente il mercato - specificando comunque le tempistiche di ulteriori comunicazioni di aggiornamento della situazione - se la comunicazione avviene in uno stadio ancora embrionale del *Recovery Plan* a causa di fughe di notizie che diffondano cifre e/o informazioni tali da generare un *sentiment* negativo nel mercato pregiudizievole per i successivi stadi di attuazione del piano;

il più ampio possibile se la comunicazione avviene in uno stadio sufficientemente avanzato del *Recovery Plan* e deve supportare l'effettiva attuazione di azioni di *recovery* favorendo un *sentiment* positivo del mercato.

Con riferimento agli altri due fattori, la comunicazione deve contribuire all'effettiva implementazione delle specifiche azioni di *recovery* fattibili in relazione all'evento che ha fatto scattare il *Recovery Plan*; in linea di massima:

- nel caso di un evento sistemico, le azioni di *recovery* che non dipendono dal *sentiment* del mercato per essere realizzate (riduzione degli attivi di bilancio e generazione straordinaria di liquidità), richiedono una comunicazione rivolta più a spiegare che a supportare le azioni al fine di assicurare il mercato; qualora invece si renda necessario un aumento di capitale, la comunicazione risulta particolarmente impegnativa, perché deve favorirne l'effettiva realizzazione creando un *sentiment* del mercato sufficientemente positivo in merito sia alla transitorietà degli effetti della crisi sistemica sulla Banca sia alla specifica capacità aziendale di porre in essere azioni di *recovery* nonostante il contesto sistemico critico;
- nel caso di un evento aziendale, la comunicazione è più strettamente a supporto della effettiva realizzazione delle azioni, focalizzandosi sulla creazione di un *sentiment* del mercato positivo.

In ogni caso, la comunicazione esterna del *Recovery Plan* deve assicurare una tempestiva diffusione di informazioni veritiere, chiare, precise ed esaurienti, anche in conformità con la regolamentazione riguardante le informazioni privilegiate e l'abuso di mercato.

Fermo restando che i contenuti della comunicazione devono essere identici a quelli riportati nei documenti ufficiali disponibili (es. sul sito istituzionale), la gestione dei contatti con ciascuna categoria di *stakeholder* e la declinazione del messaggio rispondente alle rispettive esigenze informative è demandata alle funzioni aziendali competenti, sotto un possibile esempio di attribuzione di responsabilità:

- analisti finanziari: *investor relations*, eventualmente in collaborazione con le strutture che gestiscono i rapporti con le agenzie di *rating*;
- agenzie di *rating*: strutture che gestiscono i rapporti con le agenzie di *rating* eventualmente in collaborazione con *investor relations*;
- investitori istituzionali azionisti: *investor relations*, eventualmente in collaborazione con le aree di governo coinvolte e le strutture che gestiscono i rapporti con le agenzie di *rating*;
- investitori istituzionali obbligazionisti: *investor relations*, eventualmente in collaborazione con le aree di finanza e le strutture che gestiscono i rapporti con le agenzie di *rating*;
- investitori *retail* azionisti: aree di governo coinvolte;

- investitori *retail* obbligazionisti: aree di finanza in collaborazione con il *marketing*;
- depositanti: *marketing*, *corporate* ed *investment banking*, *retail* con riferimento alla clientela di rispettiva competenza;
- banche corrispondenti: *global banking & transaction* ed *investment banking*;
- media: relazioni esterne;
- fornitori: servizi esterni.

Come punto di attenzione, al fine di evitare possibili problemi di natura legale, la Commissione ritiene opportuno che i contatti con gli *stakeholder*, demandati alle funzioni aziendali competenti, non assumano una forma proattiva diretta tramite posta (sia essa cartacea o elettronica) o - per quanto applicabile - *social network*, fatta eccezione per le eventuali comunicazioni obbligatorie, come nel caso ad esempio di aumenti di capitale, e per la necessaria informativa alle autorità dei Paesi in cui si potrebbe eventualmente articolarsi la presenza internazionale di un grande gruppo Bancario.

### **3.4.2 Strategia di Comunicazione Interna**

Il successo del Piano di risanamento passa in via cruciale attraverso una fattiva collaborazione da parte di tutto il personale dipendente. Ciò a sua volta dipende dalla chiarezza della comunicazione interna effettuata sin dal momento dell'attivazione del Piano di *recovery*. Pertanto, vale la pena declinarne i principali elementi.

#### **Attivazione Piano di *recovery* - Obiettivi**

La comunicazione interna del *Recovery Plan* si pone come obiettivo quello di dare ai dipendenti tempestiva diffusione di informazioni chiare, precise ed esaurienti sulle azioni intraprese dall'azienda all'interno del piano. La strategia di comunicazione interna in caso di attivazione del piano avviene sempre in accordo con il quadro di riferimento (processi e regolamenti interni). La comunicazione può essere pianificata come un insieme di comportamenti, azioni, strumenti e linguaggi per arrivare a spiegare l'impatto della crisi per l'azienda e l'organizzazione stessa attraverso le informazioni comunicate ai dipendenti. Una comunicazione efficace in questo contesto deve essere tempestiva e in accordo con il *top management*.

L'attivazione del piano comporta la nascita di un'unità speciale a presidio di tutte le attività relative. Nel contesto del Piano di *recovery* gli obiettivi della comunicazione interna sono quelli di agire a sostegno delle azioni previste dal piano stesso attraverso la diffusione delle notizie.

#### **Attivazione Piano di *recovery* - Linee guida di processo**

- Processo di attivazione: l'unità dedicata alla comunicazione interna del Piano di *recovery* stabilisce e pianifica le modalità di attivazione in funzione del livello di severità delle azioni da comunicare.
- Il processo di diffusione delle informazioni deve inquadrarsi all'interno del modello organizzativo per la gestione delle crisi.
- Forte coordinamento tra le azioni di comunicazione interna e quelle di comunicazione esterna rivolte a clienti, media e investitori.
- Forte coordinamento tra la funzione di comunicazione interna e i presidi dislocati nelle società partecipate.
- Utilizzo degli strumenti più appropriati per efficacia e velocità scelti tra quelli in uso dalla comunicazione interna.
- Le azioni sono sempre calibrate alla gravità dell'evento che ha provocato l'avvio del *Recovery Plan*.

### **Attivazione Piano di *recovery* - Linee guida sui contenuti**

- In osservanza agli *standard* EBA di riferimento è sempre previsto uno stretto coordinamento con le strutture di relazioni industriali e gestione del personale sui contenuti della comunicazione da diffondere.
- Predisposizione di messaggi diversificati e profilati per *target* differenti (dirigenti, tutti i dipendenti).
- Predisposizione di una comunicazione esaustiva basata sulle fonti disponibili che contenga un'illustrazione del contesto, obiettivi e tempistica delle misure predisposte.
- Lo scopo delle azioni di comunicazione interna è il mantenimento della fiducia degli *stakeholder* interni.

### **Attivazione Piano di *recovery* - Processo**

La comunicazione interna deve assicurare la circolazione delle informazioni relative alle azioni del *Recovery Plan* attraverso contenuti aggiornati e certificati, in due modalità, alternative o consequenziali l'una all'altra:

- Dal vertice aziendale/funzione '*owner*' alle prime linee/tutti i dirigenti/responsabili di struttura e successivo coinvolgimento a cascata di tutti i collaboratori.
- Dal vertice aziendale/funzione '*owner*' a tutti i dipendenti.

Ogni singola azione di comunicazione si compone di più fasi qui sotto rappresentate:

- Allo scatenarsi di uno dei *trigger* previsti dal Piano di *recovery* si costituisce un gruppo di lavoro.
- Il gruppo di lavoro dopo consultazione del vertice aziendale/funzione '*owner*' definisce contenuti, sceglie lo strumento e stende la comunicazione per i singoli *target* definiti.
- Coinvolgimento delle funzioni correlate alla comunicazione (relazioni industriali e gestione del personale) per eventuali integrazioni.
- Approvazione del messaggio da parte del vertice/funzione '*owner*'.
- Pubblicazione della comunicazione sullo strumento scelto.
- Monitoraggio delle reazioni con uso di strumenti di ascolto.
- Aggiornamento della comunicazione sulla base di nuove informazioni e/o dei *feedback* ottenuti da monitoraggio.

## **3.5 Gestione delle informazioni**

La Commissione AIFIRM ha ritenuto opportuno anche fornire delle indicazioni rispetto alle tematiche IT. Le informazioni necessarie per la costruzione del Piano di *recovery* dovrebbero essere prevalentemente acquisite dai sistemi applicativi di governo e di sintesi della Banca. L'individuazione dei dati rilevanti dovrebbe essere curata direttamente dalle funzioni competenti.

Le informazioni necessarie alla stesura del piano e all'esecuzione delle azioni di *recovery* dovrebbero essere costituite principalmente da estrazioni mirate richieste dai vari gruppi di lavoro provenienti da:

- sistemi informativi di governo e di sintesi;
- accessi ad applicativi specifici a disposizione delle singole funzioni della Banca che hanno partecipato alla stesura del piano;
- documenti ufficiali già prodotti e disponibili (es. le relazioni semestrali).

Nell'ambito dei sistemi informativi direttamente gestiti, le *policy* di *data management* dovrebbero essere suddivise nei seguenti filoni tematici:

- *Data Governance e Ownership*: tutte le informazioni (dati) presenti nel sistema hanno un *owner* tecnico e un corrispettivo *owner* di *business* identificati e responsabili di ogni evoluzione sulle informazioni gestite.
- *Data Structure e Metadata Management*: in quest'ambito rientrano *policy*, strumenti e metodi relativi alla modellazione e alla gestione della tassonomia delle informazioni. Le strutture IT dovrebbero definire standard trasversali per tutto il sistema informativo.
- *Data Architecture & Security*: rientrano in questo ambito le *policy* relative alle modalità di accesso tecnico alle informazioni, le *policy* di migrazione dei dati, di gestione dello *storage* e le *policy* di *backup* e archiviazione. Ciascuna di queste si basa su strumenti, processi e infrastrutture tecnologiche appositamente progettate. Le infrastrutture di sicurezza tecnologia ed applicativa gestiscono l'accesso alle informazioni in modo profilato, controllato e tracciato.
- *Master Data Management*: i *master data* a cominciare prima di tutto dalle informazioni relative alla clientela e i prodotti e rapporti che vengono governati. Si pone particolare attenzione al fatto che le informazioni non siano ridondate tra sistemi differenti e ove necessario per ragioni tecniche e di performance si dovrebbe mantenere traccia dei sistemi sorgenti (*master*).
- *Data Quality*: dovrebbero esistere specifiche *policy*, processi e strumenti di *data quality*. I processi di *data quality* dovrebbero essere coordinati e governati da una cabina di regia che governa le segnalazioni di anomalia per i diversi utilizzatori delle informazioni presenti nel sistema informativo. La cabina di regia IT interagirebbe con le cabine di regia presenti nelle altre funzioni aziendali (*business owner* e *back offices*) per definire e monitorare costantemente i livelli di qualità delle informazioni e indirizzare eventuali problematiche.

Le informazioni necessarie al *Recovery Plan* dovrebbero essere quindi prevalentemente acquisite dai sistemi applicativi di governo e di sintesi che sono ambiti prevalentemente *data-centric*. In tali ambiti si potrebbe scegliere di adottare una gestione del modello dati, con possibilità di modellazione e interrogazione, che consentirebbe di tenere il modello dati sempre aggiornato. Si dovrebbe gestire inoltre il ciclo di vita dei modelli in esso contenuti, per cui non solo si lavora a livello di disegno logico del dato, ma si giunge, ove opportuno, ad automatizzare la creazione delle strutture dati (tramite l'automazione della costruzione delle DDL – *Data Definition Language*) per i DB *target*.

Questo consentirebbe inoltre di definire processi tecnici ed organizzativi per la condivisione del modello dati e del dato tra IT e le funzioni utente della Banca: i dati sono gestiti anche a livello semantico tramite un approccio collaborativo tra le strutture IT e le funzioni utente Bancarie. Entrambe le funzioni partecipano alla definizione ed evoluzione dei modelli fisici, logici e di *business* al fine di giungere alla piena condivisione ed alla conoscenza del patrimonio informativo.

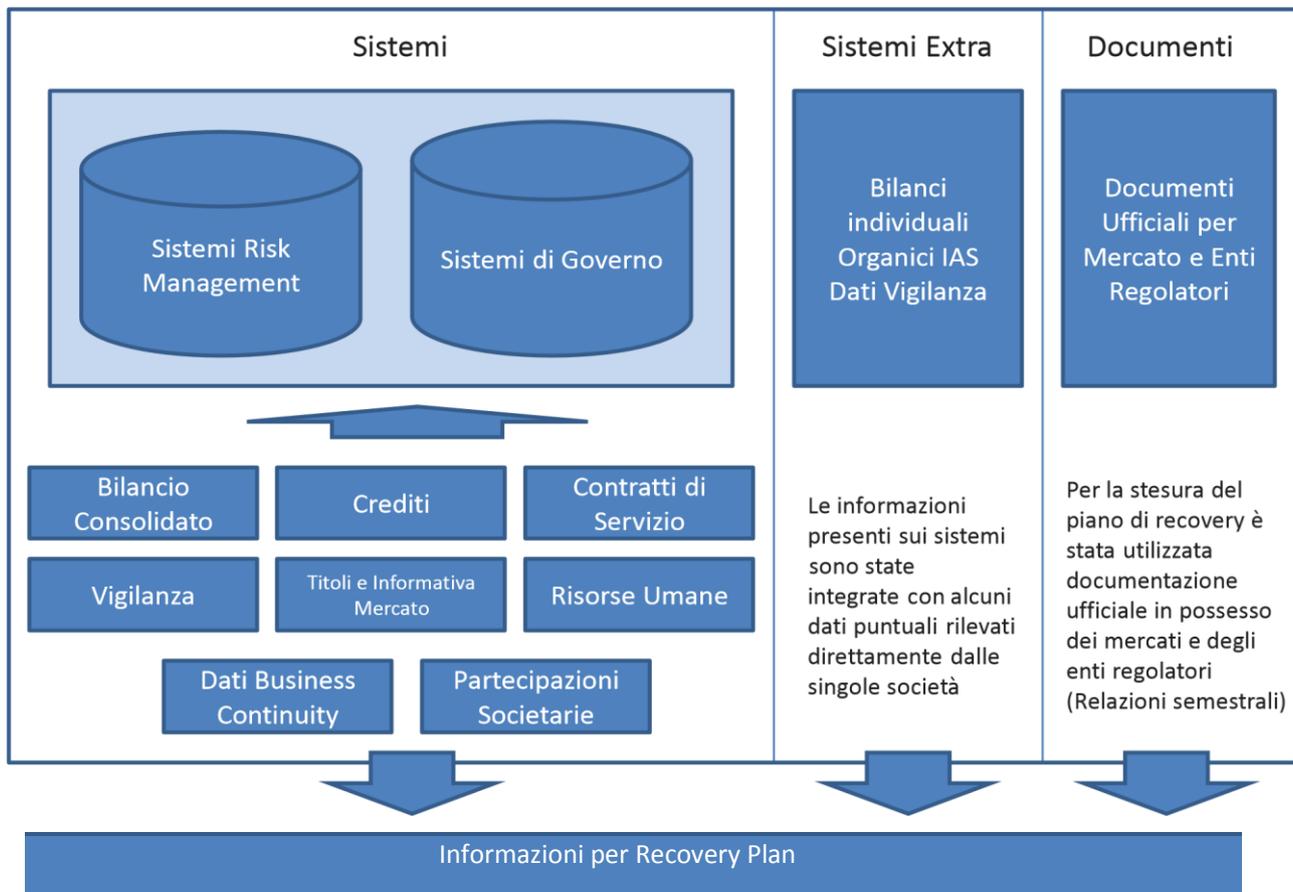
L'unità a presidio del *Recovery Plan* dovrebbe avere cura di avviare un piano di progetto per la realizzazione dell'infrastruttura tecnologica '*Data Room*' il cui obiettivo dovrebbe essere quello di guidare la produzione, la raccolta e la fruibilità dei dati e delle informazioni necessarie per l'aggiornamento del Piano di *recovery* e per la redazione del *Resolution Plan*.

Nella creazione dell'infrastruttura si dovrebbero tenere anche in considerazione obiettivi di efficienza e di valorizzazione delle soluzioni tecnologiche già presenti. In tal senso la realizzazione della *Data Room* dovrebbe essere effettuata in sinergia con i progetti IT esistenti, allineandosi con le scelte tecnologiche e con il piano delle attività realizzative ivi previste.

Al contempo, tale infrastruttura dedicata dovrà garantire, nella produzione e nella fornitura delle informazioni, *standard* qualitativi dei dati in linea con le prassi e gli schemi informativi della Banca, del mercato e secondo quanto stabilito dall'Autorità di Vigilanza.

In Figura 9 viene dettagliata una esemplificazione della struttura informativa necessaria alla stesura del piano e all'esecuzione delle azioni di *recovery*. Dovrebbe trattarsi, in generale, di estrazioni di dati provenienti dai sistemi informativi già esistenti, di documenti ufficiali prodotti nel continuo dalla Banca (es: le relazioni semestrali) e di accessi ad applicativi a disposizione delle singole funzioni dell'intermediario che partecipano alla stesura del piano.

**Figura 9. Struttura informativa necessaria alla stesura del piano e all'esecuzione delle azioni di *recovery*.**



### 3.6 Aggiornamento periodico del piano

Le Disposizioni di Vigilanza prevedono che vengano illustrate all'autorità di supervisione competente, in un resoconto strutturato con cadenza annuale, le caratteristiche del processo, l'esposizione ai rischi, la determinazione del capitale adeguato a fronteggiarli e le azioni da mettere in atto per ripristinare la *viability* di lungo periodo.

Il resoconto è soprattutto un processo iterativo dove le autorità competenti sono incaricate della valutazione dei Piani di *recovery* per valutare se vi siano carenze, ostacoli all'attuazione e/o aree in cui devono essere previsti ulteriori miglioramenti. Il documento dovrebbe altresì contenere una specifica auto-valutazione in cui vengono analizzati i *feedback* del supervisore e individuate le relative azioni correttive.

Per quanto riguarda le principali tematiche da verificare periodicamente, tutti i recenti aggiornamenti della normativa hanno enfatizzato la necessità di garantirne una coerenza fra il *Recovery Plan*, il *Risk Appetite Framework*, gli indirizzi strategici, l'ICAAP e l'ILAAP. Oltre alle tipologie di scenari e all'elencazione delle azioni di *recovery* da rendicontare nel *book*, le disposizioni confermano il vincolo del rispetto di specifici requisiti, ciò al fine di:

- considerare tutti i rischi rilevanti;
- incorporare valutazioni prospettiche;
- utilizzare appropriate metodologie;
- renderlo conosciuto e condiviso dalle strutture interne;
- essere adeguatamente formalizzato e documentato;

- essere parte integrante dell'attività gestionale, precisando ruoli e responsabilità alle funzioni aziendali.

Nell'ambito del processo del Piano di *recovery* le verifiche periodiche dovrebbero rientrare anche nell'ambito delle ordinarie attività svolte dalla funzione di revisione interna (*Audit*). Le attività di audit dovrebbero pertanto essere focalizzate su tutti gli aspetti di maggior rilievo connessi al rispetto dei requisiti richiesti dalla Vigilanza, dalla stima degli impatti degli scenari di *stress* e delle risorse finanziarie disponibili in tali situazioni di *stress* alle possibili azioni a disposizione dell'intermediario considerando anche l'opportunità di un aumento di capitale con diluizione dell'attuale azionariato. Le considerazioni da riportare dovrebbero riepilogare le principali verifiche svolte, in coerenza con le linee guida stabilite dal CdA, unitamente ad un riscontro sullo stato di attuazione dei *feedback* nel frattempo formulati dall'Autorità di Vigilanza.

## 4. SCENARI DI *STRESS*

### 4.1 *Reverse Stress Testing*

In considerazione dell'esperienza europea degli ultimi anni e delle conseguenti aspettative da parte del *Regulator* sulle attività di *stress testing* da parte delle Banche, l'EBA nel 2016 ha pubblicato il *Consultation Paper* "EBA/CP/2016/28 – *Draft Guidelines on stress testing and supervisory stress testing*". Tale documento ha lo scopo di promuovere la convergenza in termini di approccio da parte sia delle Banche che delle competenti Autorità nazionali nell'attività di *stress testing* in Europa.

In tale contesto si inquadrano le raccomandazioni dell'EBA, nell'ambito del *Recovery Planning*, all'adozione di scenari di *stress* specifici per singola Banca in grado di comprometterne la solvibilità adottando un approccio di derivazione inversa ovvero identificando la situazione in cui la stessa può essere considerata *'failing or likely to fail'* a causa di un deterioramento significativo della situazione patrimoniale e/o del profilo di liquidità (cd. *'Reverse Stress Test'*).

Il *Reverse Stress Testing* è volto ad incrementare la consapevolezza della Banca riguardo alle proprie aree di vulnerabilità mediante l'attività di esplicita identificazione e valutazione degli scenari di severità tale da pregiudicarne la stessa resilienza. Tale approccio permette alla Banca di identificare preventivamente le tipologie di azioni manageriali e le relative tempistiche di attuazione, al fine di mitigare e gestire possibili criticità legate al proprio modello di *business*.

Per poter definire uno scenario di *Reverse Stress Test*, la Banca deve individuare preventivamente gli *outcome* degli impatti di *stress* su cui derivare la calibrazione degli scenari avversi (e.g. modello di *business 'unviable'*) ed identificare le possibili circostanze avverse che possano porre la Banca in una situazione di significativa debolezza e causare l'*outcome* predefinito.

L'identificazione degli scenari viene eseguita in considerazione dell'operatività della Banca, del proprio modello di *funding*, della propria struttura organizzativa nonché del potenziale impatto di eventi di natura idiosincratICA e sistemica sulla capacità dello stesso di generare profitti.

Vengono pertanto identificati diversi scenari, assicurandone la coerenza con lo scenario di base (adottato ai fini delle attività di *planning* della Banca) ed applicando ipotesi avverse riguardo ai principali fattori macroeconomici, di mercato ed idiosincratICI.

### 4.2 **Processo di selezione degli scenari**

La selezione degli scenari di rischio della Banca rappresenta uno degli elementi di maggiore importanza di un Piano di *recovery*. L'analisi deve considerare diverse aree di indagine al fine di garantire l'identificazione e la completezza della misurazione di tutti i rischi materiali, sulla base ad esempio dei seguenti elementi:

- il quadro macroeconomico generale, sia a livello nazionale sia internazionale, ed i relativi scenari di rischio, che possono determinare significative vulnerabilità del valore dell'attivo e del profilo di rischio dell'intermediario;
- il confronto periodico con gli analisti delle società di *rating*, *survey/reports* periodici in tema di rischi prospettici predisposti dai diversi organi internazionali di monitoraggio dei rischi sistemici (BIS, CEBS/EBA, BCE e *Financial Stability Board* per citare quelli più significativi);
- il confronto emergente nell'ambito dei diversi comitati dell'intermediario, dove la situazione attuale e prospettiva dei rischi nei diversi ambiti viene analizzata dai vari esperti aziendali, mettendo a fattore comune i diversi punti di vista;
- gli esercizi di *stress test*, sia quelli condotti internamente nell'ambito della definizione dei processi *Risk Appetite Framework*, ICAAP e ILAAP o ogni volta se ne presenti la necessità a fronte di una potenziale minaccia, sia quelli condotti su richiesta dell'autorità di vigilanza;

- lo stato patrimoniale ed il conto economico attuale e prospettico in quanto costituenti *in primis* ambito di indagine per l'identificazione dei rischi (la valutazione si estende su tutte le poste patrimoniali ed economiche delle diverse aree di *business* e delle principali entità giuridiche);
- le indicazioni normative previste a livello nazionale, nonché le *best practices* internazionali;
- i processi di collocamento di nuovi prodotti in quanto ogni nuovo prodotto trattato, per esigenze della proprietà o della clientela, deve essere oggetto di un articolato sistema di *assessment* (coordinamento nuovi prodotti) nell'ambito del quale vengono ad essere individuati e gestiti eventuali nuovi rischi rilevanti;
- i processi e le procedure organizzative, che sono periodicamente soggetti a valutazione da presidi decentrati, al fine di mitigare l'insorgere dei rischi operativi.

La selezione degli scenari deve quindi mirare ad identificare quelli che maggiormente incidono sulle principali vulnerabilità della Banca. In particolare, devono essere valutati, tra gli altri, eventi estremi ma plausibili che possono impattare il modello di *business*, la struttura del *funding plan* e le interconnessioni con il sistema finanziario.

Come richiesto dal regolatore, per colpire queste vulnerabilità devono essere ipotizzati diversi scenari di *stress* che contemplano eventi sistematici ed idiosincratici caratterizzati sia da eventi repentini ed immediati (*fast movement*) sia da altri a progressiva e lenta materializzazione (*slow movement*). La scelta degli scenari è legata all'obiettivo di raggiungere il punto di *'likely to fail'*, finalità perseguibile anche con combinazioni di eventi particolarmente estremi al limite della plausibilità.

A tale scopo sono identificate tre tipologie di eventi:

- evento idiosincratico, rappresentato da un evento che può comportare conseguenze negative per il gruppo o singole società controllate;
- evento sistemico, rappresentato da un evento che può comportare conseguenze negative per il sistema finanziario o l'economia reale nel suo complesso;
- evento combinato, rappresentato da una combinazione di eventi di tipo sistemico e idiosincratico che si verificano simultaneamente ed in maniera interrelate.

Una volta identificate le minacce più rilevanti, come appena ricordato, la definizione della severità deve essere compatibile con l'approccio *Reverse Stress Test*, ovvero il superamento di almeno uno dei *recovery trigger* di cui si discuterà in modo approfondito. Tale obiettivo deve tuttavia essere bilanciato dalla necessità di conservare una certa plausibilità degli scenari, identificando una combinazione di differenti eventi rilevanti per la Banca, garantendo al contempo una coerenza delle ipotesi adottate con il modello di *business* della Banca e una consistenza dei diversi *shock* implementati.

A titolo esemplificativo, nella definizione degli scenari sistemici può essere tenuta in considerazione la combinazione di differenti eventi, quali:

- recessione economica sui principali mercati di riferimento;
- fallimento di importanti controparti con potenziali effetti sulla stabilità del sistema finanziario;
- crisi di liquidità del mercato interbancario;
- incremento del rischio paese su uno mercato in cui la Banca è esposta;
- riduzione generalizzata del valore degli attivi di bilancio;

Con riferimento allo scenario idiosincratico, possono essere implementati i seguenti eventi di crisi:

- fallimento di principali controparti cui la Banca è esposta;
- evento che determina un danno reputazionale, ad esempio attacco *cyber* che porta alla perdita di dati sensibili della clientela;
- significativo deflusso di liquidità;
- riduzione del valore degli attivi specifici per la Banca;
- importanti perdite sui crediti dovuto al deterioramento del portafoglio della Banca o su un segmento cui la Banca è particolarmente esposta;
- importante perdita operativa.

Gli scenari di *stress* selezionati devono permettere di testare efficacemente la capacità e l'adeguatezza degli indicatori selezionati di rappresentare tempestivamente il deterioramento della Banca e l'efficacia e l'adeguatezza delle *recovery option* adottate. A tal fine, è importante che vengano descritto in modo esaustivo le assunzioni sottostanti gli scenari sia dal punto di vista qualitativo, fornendo una narrativa

descrittiva dello scenario, che quantitativo, mediante la proiezione delle principali variabili macroeconomiche e finanziarie stressate sull'arco temporale considerato.

## 4.3 Principali caratteristiche delle analisi di scenario

L'analisi di scenario costituisce la base dell'intero programma di *Reverse Stress Testing*. Per scenario si intende – relativamente ad un dato orizzonte temporale - una previsione dei valori futuri relativi ad un sottoinsieme definito di fattori di rischio individuati dalla Banca (*General Risk Factor List*).

Caratteristica principale delle analisi di scenario è che la futura dinamica dei fattori di rischio sia sempre supportata da una spiegazione che assicuri la coerenza ed il rispetto delle relazioni fra le variabili macroeconomiche (ad es. fra tasso d'inflazione e disoccupazione) e documentata con una narrativa che descriva in modo analitico l'evoluzione ipotizzata del contesto sociale, politico ed economico e le eventuali scelte *'judgmental'* adottate.

Nella definizione del perimetro dei fattori di rischio da variare nello scenario occorrerà anche fare ricorso alle informazioni contenute nella *General Risk Factor List*, allo scopo di verificare che siano stati considerati tutti i fattori rilevanti e per poter identificare qualitativamente eventuali effetti collaterali (*second round effects* e *spillover* su altri rischi o altri perimetri).

### 4.3.1 I principali requisiti degli scenari

Nel caso di esercizi regolamentari, generalmente vengono utilizzati gli scenari proposti dalle Autorità di Vigilanza. Qualora invece lo scenario venga sviluppato internamente, è necessario assicurare il rispetto dei seguenti requisiti:

- Significatività:
  - lo scenario deve contenere i principali fattori di rischio rilevanti ai fini degli obiettivi dell'esercizio
  - occorre definire l'orizzonte temporale in coerenza con gli obiettivi dell'esercizio
- Plausibilità:
  - deve essere garantita coerenza tra i fattori di rischio, evidenziando in modo esplicito le dipendenze assunte fra i principali fattori di rischio
  - deve essere garantita coerenza nei legami fra fattori di rischio e parametri di rischio
  - deve considerare opportunamente le interdipendenze tra settori economici e tra zone geografiche
  - lo scenario deve basarsi non esclusivamente su osservazioni storiche ma anche su ipotesi *forward looking* che, a seconda degli obiettivi dell'esercizio, considerino la dinamica attesa del sistema e/o l'evoluzione prevista del modello di *business* specifico della Banca
- Esaustività:
  - devono essere indirizzate le principali vulnerabilità specifiche dell'istituzione
  - devono essere considerati gli effetti di *second round*, sia pure in termini qualitativi (ove le stime quantitative non siano sufficientemente robuste)
- Severità:
  - la severità deve essere sempre valutata sia in termini relativi che assoluti
  - nelle serie storiche utilizzate è necessario considerare almeno una crisi economica

Nell'ambito della narrativa dello scenario deve essere chiaramente documentata e dimostrata la concreta applicazione dei principi suesposti.

### 4.3.2 Metodologia per la generazione degli scenari macroeconomici

Lo strumento di generazione degli scenari macroeconomici deve garantire la produzione di un elevato numero di percorsi evolutivi (*Scenario Long List*) che descrivano le principali variabili macroeconomiche nel rispetto del principio di plausibilità, definito in precedenza.

L'elevata numerosità delle simulazioni è finalizzata a garantire la possibilità di avere a disposizione un numero sufficientemente ampio di scenari tra cui scegliere, avendo la necessaria confidenza statistica di aver considerato un *range* sufficiente di possibili esiti.

Si suggerisce di adottare una metodologia che preveda l'utilizzo di un modello macroeconomico che analizza l'economia globale, con particolare riferimento alle relazioni finanziarie e le interazioni macroeconomiche tra diverse economie nazionali in una prospettiva globale, focalizzandosi anche sui legami tra finanza pubblica e tassi di interesse. Costituisce un esempio, non vincolante e non esaustivo, di tale modello il *Global Vector AutoRegressive Model* introdotto da Pesaran et al. (2004).

Il modello dovrebbe essere calibrato tenendo in considerazione un sufficiente numero di Paesi, possibilmente considerando in maniera individuale Paesi dell'area di riferimento e grandi potenze economiche, e in maniera aggregata le altre aree geografiche, in modo da considerare tutti i potenziali impatti rilevanti sulla Banca e le influenze che le grandi economie possono esercitare. Il modello utilizzato deve infatti poter incorporare le interazioni tra le diverse economie a livello di variabili macroeconomiche interne di un Paese e di variabili globali esterne (e delle loro covarianze).

La calibrazione del modello dovrebbe considerare una serie storica di osservazioni sufficientemente profonda da coprire almeno un ciclo economico, compatibilmente con la disponibilità di dati omogenei. In caso di *break* strutturali all'interno della serie storica, in fase di ricalibrazione sarebbe necessario valutare caso per caso l'opportunità di considerare una serie più corta o l'utilizzo di altre tecniche statistiche opportune (ad es. variabili *dummy*, *bootstrapping*, etc).

Per garantire la necessaria coerenza con le altre attività di *forecasting* condotte dalla Banca, occorre assicurare che la tendenza centrale del modello sia in linea con lo scenario *baseline* utilizzato per le proiezioni di piano e di *budget*.

La ricalibrazione del modello dovrebbe avvenire su base annuale (o ad evento, nel caso di importanti variazioni delle dinamiche sottostanti) e dovrebbe essere accompagnata da adeguate analisi statistiche sulla sua qualità, robustezza, efficacia ed efficienza.

Successivamente alla generazione degli scenari occorre procedere con l'individuazione di una *short list* di scenari da utilizzare nell'esercizio di stress. Occorrerà a tal fine applicare agli scenari generati un criterio di ordinamento che consenta di selezionare quelli che soddisfano (o superano) un dato livello di probabilità cumulata. A tale scopo potrebbe facilitare il processo di selezione l'individuazione di una o più variabili economiche rilevanti (come il PIL e lo *spread* sovrano italiano) per poi selezionarne quei valori tali per cui la probabilità nella coda della distribuzione sia pari al livello di confidenza predeterminato (ad es. 1/50 o 1/100).

A questo punto si potrà procedere alla scelta dello scenario o degli scenari avversi da adottare nell'esercizio di *stress*. A tale scopo potrebbe essere necessaria una fase di *challenging* che dovrà prevedere almeno i seguenti elementi:

- comparazione con altri scenari avversi prodotti internamente ma con altre finalità;
- condivisione della narrativa sottostante gli scenari scelti;
- *benchmarking* rispetto a scenari di *stress* prodotti esternamente (ad es. utilizzati per esercizi regolamentari, non necessariamente circoscritti all'area Euro);
- valutazione della severità applicata.

Al fine del confronto della severità, è necessario associare alla *short list* di scenari una stima preliminare degli impatti sui principali indicatori di adeguatezza patrimoniale e di liquidità. Al termine di questa ulteriore fase selettiva - a titolo prudenziale - per la scelta conclusiva dovrebbero comunque essere privilegiati gli scenari con gli impatti più severi sugli indicatori patrimoniali e di liquidità.

### 4.3.3 Scenari idiosincratici

Gli scenari idiosincratici non sono generalmente esprimibili in termini di variabili macroeconomiche (ad es. fallimento dei clienti maggiormente rilevanti, sanzioni comminate dalle autorità di vigilanza, etc); sono pertanto molto più soggetti a valutazioni di tipo qualitativo e *judgmental*, fermo restando quanto previsto dalle disposizioni interne e dalle indicazioni regolamentari (si veda ad esempio quanto previsto all'articolo 18 dell'EBA/GL/2014/06). Tenendo conto della rilevante componente qualitativa, dovrebbe pertanto essere opportuna un'analisi di supporto ampia e approfondita associata a una narrativa e ad analisi, almeno qualitative, che tengano in considerazione almeno uno dei seguenti elementi:

- eventi dello stesso tipo avvenuti in passato all'interno della Banca;
- eventi simili avvenuti presso altri intermediari;
- il profilo di esposizione al rischio della Banca;
- la severità dello scenario.

### 4.3.4 La valutazione della severità degli scenari

La valutazione preliminare della severità degli scenari, tipicamente allo scopo di ordinarli, dovrebbe essere effettuata mediante l'utilizzo degli impatti calcolati in base ad approssimazioni specifiche, ad esempio mediante analisi di *sensitivity*.

Al fine di catturare le eventuali non linearità insite nelle relazioni tra misure di rischio e fattori di rischio, la valutazione preliminare non sempre potrà essere eseguita basandosi su un'unica *sensitivity* per fattore di rischio. A seconda del fattore di rischio specifico dovranno essere utilizzate opportune griglie (di *sensitivity*) evitando così approssimazioni lineari che possono distorcere la stima della severità dello scenario. Nel definire le necessarie griglie deve essere tenuta in considerazione anche la materialità della misura di rischio sotto esame.

## 5. AZIONI DI *RECOVERY*

### 5.1 Definizioni generali per l'attivazione delle azioni

Un'altra componente cruciale del Piano di *recovery* è rappresentata dall'individuazione delle azioni di *recovery*, vale a dire le azioni da attuare in virtù della loro potenziale capacità di ripristinare la solidità della Banca in situazioni di *stress* (ripristinando ad es. i livelli indicati nel *Risk Appetite Framework*). Le azioni devono essere presentate in dettaglio, con esposizione dei razionali di scelta, dell'eventuale esperienza pregressa già maturata, della fattibilità, degli impatti finanziari, operativi interni ed esterni, e del processo di *execution*.

Le azioni di *recovery* possono essere classificate in due macro categorie:

1. azioni tattiche mitiganti volte a contenere, nell'immediato, l'effetto di eventi specifici previsti in alcuni scenari;
2. azioni di *recovery*, descritte analiticamente nel corso della trattazione.

Le azioni tattiche mitiganti sono da mettere in relazione ai singoli scenari ipotizzati e rappresentano le azioni che verrebbero immediatamente poste in essere come prima risposta al verificarsi degli scenari. Sono generalmente individuate in tre sottocategorie:

- A. annullamento dei dividendi;
- B. mantenimento inerziale fino a scadenza del portafoglio titoli governativi FVTOCI e FVTPL con vita residua compresa tra 6 e 12 mesi. Il mantenimento fino a scadenza dei titoli governativi classificati FVTOCI e FVTPL, a meno di ipotesi di *default* sul rischio sovrano, consente di evitare gli *haircut* relativi al primo anno dell'orizzonte di analisi;
- C. perdita del ruolo di *account bank*: nei programmi OBG (Obbligazioni Bancarie Garantite) sono previste soglie di *rating* al di sotto delle quali la Banca cessa di essere controparte idonea per il mantenimento dei conti correnti dei veicoli. In tali circostanze è attivabile un'azione mitigante consistente nel parziale rimborso dei finanziamenti subordinati concessi dalla Banca al veicolo (finalizzati a finanziare il pagamento degli *asset* da parte del veicolo).

Per quanto riguarda le azioni di *recovery* vere e proprie, le banche hanno a disposizione un ampio ventaglio di opzioni che impattano su una molteplicità di voci dell'attivo e del passivo. Da un punto di vista logico le azioni individuate sono riconducibili a cinque macro categorie:

1. riduzione attivi di bilancio;
2. cessione partecipazioni di minoranza;
3. cessione partecipazioni di maggioranza;
4. generazione straordinaria di liquidità;
5. azioni sul patrimonio.

Per ciascuna azione e sotto-azione, devono essere stati valutati gli impatti finanziari e la congruità nei diversi scenari di *stress*, in termini di azionabilità, impatti interni ed esterni e fattibilità. Il risultato delle analisi deve offrire una *view* sull'effettiva capacità di recupero delle azioni. In particolare:

- fattibilità: deve essere definita una descrizione del grado di fattibilità dell'operazione, con particolare riferimento alla capacità di rispetto delle tempistiche, di gestione del processo, alle ipotesi sul contesto di mercato in cui viene eseguita la misura e all'attrattività della cessione per tipologia di scenario. Deve inoltre essere realizzata una sintesi dei principali ostacoli e rischi che potrebbero ostacolare/rendere meno efficaci le azioni di *recovery* nei differenti scenari. Infine deve essere verificata la complessiva sussistenza di condizioni della loro fattibilità anche in condizioni di applicazione simultanea delle azioni;
- impatti finanziari: devono essere calcolati gli impatti sui *ratio* patrimoniali (CET1 *Ratio* e/o altri coefficienti) e sulla liquidità (*Liquidity Coverage Ratio* e/o altri indicatori) in funzione e in coerenza degli scenari;

- impatti operativi interni ed esterni: devono essere valutati gli impatti operativi interni (ad es. su attività di *business core*, sull'organizzazione) ed esterni, con particolare attenzione alle interazioni tra azioni e contesto in cui vengono attuate;
- misure preparatorie: devono essere analizzate le eventuali misure preparatorie volte a superare possibili impedimenti o rallentamenti all'*execution* delle azioni di *recovery*.

## 5.2 Schede esemplificative delle azioni di recupero

Di seguito è presentata una *overview* delle singole azioni di *recovery* descritte in forma di scheda di dettaglio.

### 5.2.1 Riduzione degli attivi di bilancio

#### Riduzione degli attivi di bilancio

<b>Descrizione</b>	<p>Al fine di ottenere una riduzione dell'esposizione complessiva verso la clientela, sono generalmente individuate tre macro-azioni, da attivare singolarmente o in combinazione tra esse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Deleveraging</i>: rinnovo parziale delle scadenze attraverso una gamma di differenti modalità di rallentamento della nuova attività creditizia.</li> <li>▪ Cessione di crediti: cessione a controparti terze di <i>loan</i> relativi a clientela della Banca.</li> <li>▪ Cartolarizzazione sintetica: trasferimento del rischio di credito in diverse <i>tranches</i> realizzato attraverso l'acquisizione di garanzie di tipo personale (ad es. garanzia finanziaria) o reale (ad es. <i>cash collateral</i>) sul portafoglio selezionato nell'ambito dell'operazione.</li> </ul>
<b>Esperienza pregressa</b>	<p><b><i>Deleveraging</i></b></p> <p>Normalmente le banche non hanno una significativa esperienza di volontario rallentamento delle erogazioni dei crediti, anche se la rigorosa selezione delle controparti rientra da sempre nel <i>business</i> dell'attività creditizia.</p> <p>Qualche esempio potrebbe essersi verificato a partire dal 2012, a seguito della crisi del rischio sovrano Italia e delle conseguenti difficoltà di accesso alla raccolta <i>wholesale</i>, dove le banche hanno predisposto degli <i>action plan</i> sulla liquidità il cui obiettivo era quello di mantenere una posizione di liquidità soddisfacente attraverso la gestione puntuale del <i>gap</i> raccolta/impieghi; in tale ambito, la modulazione/contrazione dello <i>stock</i> dei crediti potrebbe aver rappresentato una delle leve azionabili per il raggiungimento del <i>target</i> desiderato.</p> <p><b>Cessione di crediti</b></p> <p>Le operazioni di cessione possono riguardare portafogli corporate, SME corporate e <i>retail</i> appartenenti a diversi settori e/o a differenti aree geografiche, eventualmente classificati in 'sofferenza'.</p> <p>Abbastanza comuni sono anche operazioni <i>Bridge-to-Disposal</i>, attivate nell'ambito di operazioni di <i>acquisition finance</i> di società <i>target</i> le quali prevedono la cessione contestuale del <i>loan</i> da parte della Banca al <i>closing</i> dell'operazione.</p> <p>Si segnala anche che alcune banche hanno in corso la creazione di una piattaforma dinamica per il trasferimento parziale ad investitori terzi del rischio di credito relativo a finanziamenti erogati a clientela corporate in ottica di sindacazione ed ottimizzazione dell'utilizzo delle linee di credito. Più precisamente si prevede che gli attivi siano trasferiti ad un veicolo, che emetterà <i>collateralised-debt-obligations</i> (CDO) collocati in parte presso investitori terzi.</p>

## Cartolarizzazione sintetica

Le banche possono effettuare anche le cosiddette operazioni di cartolarizzazione sintetica, in questo caso generalmente su portafogli di prestiti corporate o SME *corporate*. Tali operazioni riguardano la gestione attiva del rischio di credito ed hanno la finalità di creare piattaforme per il presidio del rischio di credito di portafogli in *bonis* mediante l'acquisizione in via sistematica di garanzie (di tipo personale e reale) a supporto dell'attività di *lending*.

Sinteticamente le operazioni di riduzione degli attivi di bilancio possono essere rappresentate nel seguente modo:

Impatti finanziari	Scenario idiosincratico:			Scenario misto:			Scenario sistemico:		
	1° anno	di cui 6 mesi	2° anno	1° anno	di cui 6 mesi	2° anno	1° anno	di cui 6 mesi	2° anno
<b>Deleveraging</b>									
CET 1 ratio (%)	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%
Liquidità (€/mln)	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
<b>Cartolarizzazione sintetica</b>									
CET 1 ratio (%)	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%
Liquidità (€/mln)	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
<b>Cessione di crediti in bonis</b>									
CET 1 ratio (%)	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%
Liquidità (€/mln)	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx

### Valutazione:

- Fattibilità

#### Deleveraging

La fattibilità è, in primo luogo, funzione della volontà di attivare questa soluzione e di non creare eccessivi impatti negativi alla situazione economica nazionale e, in seconda battuta, delle tempistiche di attuazione e degli impatti operativi.

Possiamo distinguere tre modalità di attuazione del *deleveraging*:

- inasprimento delle regole di concessione
- selezione delle strategie creditizie/settori di attività economica/categorie di clientela
- mancato rinnovo delle categorie di fido

#### Cessione di crediti e Cartolarizzazione sintetica

Non si evidenziano particolari criticità se non quelle legate alla liquidità del mercato di riferimento (nota la scarsa maturità del mercato italiano). In termini di tempistiche strettamente tecniche, la cessione di crediti potrebbe essere effettuata in circa 3 mesi mentre la cartolarizzazione sintetica in circa 6 mesi.

- Impatti operativi interni

Per quanto attiene la riduzione di attivi di bilancio, è difficile individuare elementi significativi di impatto e conseguenti valutazioni di mitigazione e continuità operativa. In tale contesto devono essere di volta in volta valutati interventi a supporto della *capacity* operativa delle strutture chiamate a contribuire e presidiare alla esecuzione di ciascuna operazione di riduzione di attivi di bilancio (ad es. IT e *Operations*).

- Impatti

#### Deleveraging

esterni Sulla base degli andamenti passati dei prestiti bancari si è osservato che la contrazione dei prestiti in fase di crisi dipende da fattori sia di domanda sia di offerta del credito. Le ripercussioni della domanda sono state più forti di quelle dell'offerta. Pertanto, tale rilevanza in termini di impatto sistemico del *deleveraging* dovrebbe essere valutata in ottica mitigatoria rispetto all'entità della manovra di *recovery*.

#### **Cessione di crediti**

Non sono stati individuati dalla Commissione elementi significativi di impatto sistemico che necessitano in via prioritaria di valutazioni in questa sede.

Le uniche ripercussioni che si possono ipotizzare riguardano:

- la possibile sfiducia sui mercati finanziari con potenziale perdita di valore dei titoli delle banche
- il possibile deterioramento dei rapporti diretti con la clientela di maggior *standing* creditizio

#### **Cartolarizzazione sintetica**

Non sono stati individuati elementi significativi di impatto sistemico che necessitano in via prioritaria di valutazioni in questa sede.

### **Execution**

#### **Deleveraging**

In estrema sintesi, i processi di *execution* del *deleveraging* selettivo possono essere così indicati:

- inasprimento delle regole di concessione, di concerto con le strutture preposte
- selezione delle strategie creditizie/settori di attività economica/categorie di clientela
- mancato rinnovo delle categorie di fido

#### **Cessione di crediti**

- Preparazione: tale fase include le attività di estrazione dati e analisi dell'operazione
- Strutturazione: valutazione degli impatti e predisposizione della struttura dell'operazione con l'elaborazione dei contratti
- Approvazione, da parte degli organi societari
- Esecuzione: fase di *marketing*, collocamento, e *signing* del contratto di cessione.

#### **Cartolarizzazione sintetica**

- Preparazione: attività di estrazione, analisi e perimetrazione del portafoglio
- Attivazione: attività di selezione del portafoglio, definizione di prime ipotesi di *tranching* con il coinvolgimento dell'*arranger* oltre che la predisposizione del *term sheet*/contratto dell'operazione con il supporto dei legali esterni
- Strutturazione: stima degli *economics* e il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'operazione
- Approvazione, da parte degli organi societari
- Esecuzione: fase di *marketing*, collocamento, e *signing* del contratto.

## **5.2.2 Cessione partecipazioni di minoranza**

### **Cessione partecipazioni di minoranza**

#### **Descrizione**

Dismissione di un *basket* selezionato di partecipazioni di minoranza della Banca. Ai fini della predisposizione del Piano di *recovery* devono essere escluse le partecipazioni non cedibili a causa di vincoli oggettivi e le partecipazioni di importo non rilevante.

Il contributo della dismissione di ciascuna partecipazione deve essere valutato analiticamente, includendo nel *basket* delle partecipazioni di minoranza effettivamente dimettibili quelle con contributo positivo sia sugli indicatori di capitale sia in termini di liquidità. Una rappresentazione delle partecipazioni di minoranza cedibili potrebbe

essere la seguente:

Cluster	Scenario idiosincratico:		Scenario misto:		Scenario sistemico:	
	Nr.	Valore (€/mln)	Nr.	Valore (€/mln)	Nr.	Valore (€/mln)
Quotate <sup>6</sup>	x	x	x	x	x	x
Non quotate	x	x	x	x	x	x
Industriali	x	x	x	x	x	x
Finanziarie Italia	x	x	x	x	x	x
Finanziarie Estere	x	x	x	x	x	x
Totale	xx	xx	xx	xx	xx	xx

### Esperienza progressa

I portafogli di partecipazioni di minoranza delle banche vedono solitamente importanti movimentazioni nel corso degli anni. In sintesi la cessione delle partecipazioni di minoranza potrebbe essere rappresentata nel seguente modo:

Impatti finanziari	Scenario idiosincratico:			Scenario misto:			Scenario sistemico:		
	1° anno	di cui 6 mesi	2° anno	1° anno	di cui 6 mesi	2° anno	1° anno	di cui 6 mesi	2° anno
CET 1 ratio (%)	<b>x%</b>	x%	<b>x%</b>	<b>x%</b>	x%	<b>x%</b>	<b>x%</b>	x%	<b>x%</b>
Liquidità (€/mln)	<b>xx</b>	xx	<b>xx</b>	<b>xx</b>	xx	<b>xx</b>	<b>xx</b>	xx	<b>xx</b>

### Valutazione:

- Fattibilità**

La realizzazione delle singole operazioni di cessione previste nel *Recovery Plan* dovrebbe avvenire secondo modalità e tempistiche coerenti con la natura delle partecipazioni. Si evidenzia che in ragione del valore delle partecipazioni oggetto di cessione, potrebbe essere richiesta una preventiva approvazione da parte degli organi societari in ragione di profili di strategicità, rischio reputazionale e valore delle transazioni.

Come intuibile, le partecipazioni quotate presentano un percorso più semplice in termini di strutturazione ed esecuzione del deal di cessione per la presenza di un mercato di negoziazione dei titoli, sul quale potrebbero tuttavia presentarsi, in condizioni di *stress*, difficoltà di assorbimento dell'offerta.

La dismissione delle partecipazioni non quotate avviene invece secondo un processo più articolato, caratterizzato da maggiori complessità e criticità, e da un più elevato livello di incertezza.
- Impatti operativi interni**

Non sono immediatamente individuabili elementi significativi di impatto che necessitassero valutazioni di mitigazione e continuità operativa.
- Impatti esterni**

Questa opzione di *recovery* è generalmente priva di rilevanza sistemica, in quanto le cessioni rappresentate hanno ad oggetto *asset* diversificati per Paese di insediamento,

<sup>6</sup> Le partecipazioni quotate sarebbero le uniche ad essere cedibili nei primi mesi.

settore di attività e taglio dimensionale dell'interessenza (in termini percentuali e valore assoluto) e quindi non avrebbero impatti significativi nel contesto economico finanziario globale e sui rispettivi mercati di riferimento.

### **Execution**

L'*execution* dell'azione di *recovery* si dispiega nelle fasi di seguito descritte.

- **Fase istruttoria:** volta a definire una proposta di disinvestimento della singola partecipazione da sottoporre ai competenti organi deliberanti. La strutturazione dell'operazione costituisce il fulcro della fase di esame, nella quale convergono le attività di preparazione del *deal*, individuazione delle controparti e negoziazione.
- **Fase deliberativa:** ciascuna operazione di cessione è generalmente oggetto di approvazione da parte dei competenti organi sociali.
- **Fase di perfezionamento:** le strutture competenti della Banca provvedono a porre in essere tutte le attività e gli adempimenti necessari affinché sia possibile dare esecuzione alla cessione, procedendo al *closing* e al definitivo regolamento della transazione.

## **5.2.3 Cessione partecipazioni di controllo**

### **Cessione partecipazioni di controllo**

**Descrizione** Dismissione di alcune società del portafoglio partecipativo della Banca. Devono essere identificati potenziali *target* di partecipazioni e in ragione dei differenti scenari si ipotizza una diversa 'appetibilità' delle singole partecipazioni realmente vendibili. La scelta delle partecipazioni oggetto di cessione dovrebbe inoltre salvaguardare il modello operativo e di *business* della Banca. Una rappresentazione sintetica potrebbe essere la seguente:

<b>Orizzonte di credibilità</b>	<b>Scenario idiosincratico:</b>	<b>Scenario misto:</b>	<b>Scenario sistemico:</b>
entro 6 mesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banca 1</li> <li>▪ Società prodotto 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banca 1</li> <li>▪ Società prodotto 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Società prodotto 1</li> </ul>
entro 12 mesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banca 2</li> <li>▪ Società prodotto 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Società prodotto 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banca 2</li> <li>▪ Società prodotto 2</li> </ul>
entro ulteriori 12 mesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banca 3</li> <li>▪ Società prodotto 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banca 3</li> <li>▪ Società prodotto 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Società prodotto 3</li> </ul>

**Esperienza pregressa** La struttura più vicina ad eventuali operazioni di cessione di partecipazioni di controllo è quella dedicata alla realizzazione di operazioni di *Merger and Acquisition*. Gli obiettivi di questa struttura dovrebbero essere il rafforzamento strategico del *core business* della Banca, la valorizzazione delle attività *non core* in ottica di *capital management* e la gestione di progetti di valenza strategica. In sintesi la cessione di queste partecipazioni potrebbe essere rappresentata nel seguente modo:

Impatti finanziari	Scenario idiosincratco:			Scenario misto:			Scenario sistemico:		
	1° anno	di cui 6 mesi	2° anno	1° anno	di cui 6 mesi	2° anno	1° anno	di cui 6 mesi	2° anno
CET 1 ratio (%)	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%
Liquidità (€/mln)	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx

### Valutazione:

- **Fattibilità**

La realizzazione delle operazioni di cessione dovrebbe avvenire secondo modalità e tempistiche coerenti con la natura delle partecipazioni. In ragione del valore delle partecipazioni oggetto di cessione, sarà di norma richiesta una preventiva approvazione da parte degli organi societari in ragione di profili di strategicità. Nelle valutazioni di fattibilità e per l'individuazione dell'iter realizzativo si dovrebbe tener conto della maggiore complessità relativa alla cessione delle partecipazioni non quotate (o quotate solo su mercati locali con scarso flottante) che avverrebbe secondo un processo più articolato e caratterizzato da maggiori complessità, criticità e livello di incertezza.

L'eventuale graduazione dell'orizzonte temporale è anche funzionale ad una corretta gestione del processo di selezione degli acquirenti, di negoziazione e di esecuzione dei *deal*, nonché del numero di operazioni realizzabili congiuntamente, anche in considerazione del numero complessivo di potenziali controparti.
- **Impatti operativi interni**

Le ripercussioni attese e gli impatti operativi interni in caso di cessione potrebbero essere molto diversi a seconda della tipologia di società. L'analisi dovrebbe essere svolta con *focus* particolare sugli *shared service* centralizzati emersi come maggiormente critici nel *Criticality Assessment* (es. *Information Technology, Treasury ALM, Trading Asset Management*).
- **Impatti esterni**

Generalmente gli impatti esterni, fatte salve eventuali tematiche antitrust in capo agli acquirenti, non dovrebbero essere particolarmente rilevanti. Dovrebbero essere invece da valutare con cautela gli impatti sull'economia locale di cessioni che portino la Banca a non essere più presente su una intera porzione del territorio nazionale e quindi a considerare le ripercussioni sull'economia locale del venir meno di una presenza tradizionalmente vicina a quel territorio.

Potrebbero risultare maggiormente rilevanti gli impatti per alcune società prodotte. In tale contesto le ripercussioni su soggetti terzi potrebbero riguardare:

  - attività di sistema: l'acquirente dovrà essere in grado di garantire la prosecuzione delle attività di servizio al sistema (pagamenti *issuing* e *processing*);
  - partecipanti al mercato: potrebbero emergere criticità con le controparti negoziali interessate al *settlement*.

### Execution

Un possibile percorso di cessione potrebbe essere rappresentabile secondo la seguente struttura tempistica:

- **Preparazione del deal:** ove viene identificato il potenziale *asset* da cedere, i relativi benefici e la lista dei possibili acquirenti. In tale fase si raccoglie tutta la documentazione necessaria alla *due diligence* che i possibili compratori effettueranno.
- **Gestione, ove possibile, del processo competitivo,** al fine di massimizzare la tensione competitiva e ottenere le migliori condizioni. In tale fase si gestisce la *due diligence* e si identifica la controparte con cui finalizzare la successiva negoziazione.
- **Negoziazione:** a valle del recepimento delle offerte vincolanti, vengono negoziati il contratto, le condizioni economiche del *deal* e le garanzie rilasciate da acquirente e venditore. In questa fase si ottengono inoltre anche le autorizzazioni per la vendita dell'*asset*. Le attività di negoziazione si concludono con il *signing* del

contratto di vendita, nel quale potrà essere eventualmente previsto il pagamento di un 'primo prezzo' che verrà poi rettificato in fase di *closing*.

- **Execution:** fase nella quale si ottengono tutte le autorizzazioni necessarie al perfezionamento dell'operazione (es. *antitrust*, BdI, IVASS, procedure sindacali) e nella quale si effettuano le attività progettuali propedeutiche alla cessione. Le attività di *Execution* si concludono con il *closing* dell'operazione che corrisponde alla data in cui effettivamente cambia la proprietà dell'*asset* ceduto.

## 5.2.4 Generazione straordinaria di liquidità

### Generazione straordinaria di liquidità

**Descrizione** Generazione straordinaria di liquidità mediante utilizzo diretto di prestiti o cartolarizzazione di attivi (finanziamenti e/o titoli) al fine di generare sull'Eurosistema titoli stanziabili (es. *ABS*, *Covered Bond*). Tali titoli, sottoscritti dallo stesso *originator* ovvero da un'entità appartenente al medesimo gruppo dell'*originator*, possono poi essere utilizzati come *collateral* in operazioni di rifinanziamento.

**Esperienza pregressa** Le direttrici di generazione straordinaria della liquidità perseguite dalla Banca nel corso degli ultimi anni consentono di individuare fondamentalmente tre canali:

#### **A. Generazione di titoli stanziabili mediante cartolarizzazione di attivi**

Gli strumenti utilizzabili possono essere *RMBS retained*, *Covered Bond retained* dotati di *rating* e *unrated*. La prima delle strategie adottate (*RMBS retained* e *rated*) è stata indotta dalla crisi del mercato interBancario internazionale iniziata a fine 2007. Le banche hanno avviato, a partire dall'ultimo trimestre del 2007, la strutturazione di *ABS retained* che si sono affiancate all'utilizzo di finanziamenti al settore pubblico. Il biennio 2008-2009 ha segnato il massiccio ricorso alla strutturazione di *RMBS retained*. A partire dalla seconda metà del 2009 si è ricorso prevalente ai programmi d'emissione di *OBG* (Obbligazioni Bancarie Garantite) *rated*. L'acuirsi della crisi del credito sovrano con i conseguenti riflessi sul merito creditizio ha determinato un'ulteriore variazione nelle strategie che nel corso del 2012 ha approntato un Programma di *OBG unrated* finalizzato all'emissione di titoli *retained*.

#### **B. Individuazione di prestiti stanziabili**

Alcune banche hanno attivato procedure per l'individuazione di prestiti stanziabili considerando inizialmente solo prestiti a *Large Corporate* e al settore pubblico. Successivamente alla decisione di Banca d'Italia del febbraio 2012 di accettare in garanzia, in via temporanea, prestiti Bancari addizionali (*Additional Credit Claims*, *ACC*) rispetto a quelli idonei in base alle regole generali dell'Eurosistema, tra i quali prestiti concessi sotto forma di *leasing* finanziario, le banche si sono attrezzate per usufruire di tale vantaggio.

#### **C. Attività in repo OTC su titoli *ABS* e *Covered Bond***

Nel corso del biennio 2006/2007 sino al palesarsi della crisi dei *subprime*, le banche finanziavano in repo bilaterali significativi ammontari di questa tipologia di titoli senza applicazione di *haircut*.

In sintesi la generazione straordinaria di liquidità potrebbe essere rappresentata nel seguente modo:

Impatti finanziari	Scenario idiosincratico:			Scenario misto:			Scenario sistemico:		
	1° anno	di cui 6 mesi	2° anno	1° anno	di cui 6 mesi	2° anno	1° anno	di cui 6 mesi	2° anno
<b>ABS</b>									
CET 1 ratio (%)	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%
Liquidità (€/mln)	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
<b>Corporate Bonds</b>									
CET 1 ratio (%)	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%
Liquidità (€/mln)	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
<b>A.Ba.Co (titoli)</b>									
CET 1 ratio (%)	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%
Liquidità (€/mln)	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx

### Valutazione:

- Fattibilità Nell'analisi di fattibilità dell'azione di *recovery* occorre distinguere tra ABS e *Covered Bond*.

#### Nel caso delle ABS:

- Capacità di rispetto delle tempistiche:** bassa, in considerazione di fattori quali la logica *stand alone* di tali operazioni, la necessità di almeno due *rating* iniziali, la propedeuticità della *pool audit* all'ottenimento del *rating* a cui si aggiunge la necessità di *compliance* nel continuo con *score* elevato al *loan by loan template* richiesto dall'Eurosistema.
- Capacità di gestione del processo:** media, in considerazione da un lato dell'esperienza pregressa e dall'altro delle incognite relative alla *pool audit* ed alla citata reportistica *loan by loan* di inedite categorie di attivi
- Ipotesi sul contesto di mercato:** non costituiscono un condizionamento per operazioni c.d. *retained* che per definizione non sono destinate al collocamento sul mercato ma alla mera trasformazione in titoli stanziabili di *asset* che di fatto di per sé non lo sono.

#### Nel caso dei *Covered Bond*:

- Capacità di rispetto delle tempistiche:** alta, in considerazione di fattori quali l'esistenza di programmi di emissione già ampiamente rodati, la necessità al più di un solo *rating*, la non propedeuticità della *pool audit* all'ottenimento dell'eventuale *rating*.
- Capacità di gestione del processo:** alta, in considerazione dell'esperienza pregressa.
- Ipotesi sul contesto di mercato:** appaiono di scarso rilievo per operazioni *retained* che per definizione non sono destinate al collocamento sul mercato ma alla mera trasformazione in titoli stanziabili di *asset* che di fatto non sono di per sé stanziabili.

- Impatti operativi interni Per quanto attiene le azioni di generazione straordinaria di liquidità, non sono stati individuati elementi significativi di impatto che necessitassero valutazioni di mitigazione e continuità operativa. Per quanto riguarda ABS e *Covered Bond*, si evidenzia che la presente azione di *recovery* si manifesterebbe in una pluralità di nuove operazioni a lungo termine tale da fare lievitare in misura sensibile ed in un lasso di tempo relativamente breve lo *stock* di operatività da gestire.
- Impatti esterni Per quanto attiene la generazione straordinaria di liquidità, la Commissione non ha individuato elementi significativi di impatto sistemico che necessitassero in via

prioritaria di valutazioni specifiche.

Per quanto riguarda ABS e *Covered Bond* da rilevare solo che il generale incremento dell'*encumbrance* degli *asset* potrebbe da un lato impattare sul *rating* degli *originator* (essenzialmente la Banca) – innescando per altro un circolo vizioso che ridurrebbe *ceteris paribus* i livelli di secondario dei titoli *unsecured* in circolazione e sollevare preoccupazione presso clienti/investitori con conseguente impatto sul *risk premium* richiesto su nuove emissioni di titoli *unsecured*.

## Execution

L'intero processo di *origination* di attivi stanziabili richiede da un minimo di 3 mesi ad un massimo di un anno a seconda del livello di conoscenza dell'*asset class* impattata e dell'articolazione della struttura (strumento attivato, numero *originator*, numero di procedure IT impattate etc). I tempi tecnici richiesti per eventuali passaggi assembleari ed *iter* deliberativi sono sempre coerenti con le tempistiche di realizzazione delle operazioni ipotizzate. Schematicamente:

- **Cessione di attivi a veicolo garante di obbligazioni.** Gli eventi successivi di natura tecnico-contabile (segregazione degli attivi nel veicolo, innesto delle strutture di *hedging* nel programma, definizione e pagamento del prezzo di cessione etc.) si sviluppano in un orizzonte molto ristretto essendo l'intero processo concluso con l'ultimo giorno lavorativo del primo mese di partenza. La fruibilità di questi attivi attraverso l'emissione di nuove obbligazioni *retained* sarà subordinato a tre eventi nei due successivi mesi:
  - ✓ analisi dell'agenzia di *rating* del portafoglio del veicolo successivamente alla cessione di nuovi attivi con conferma del *rating* del programma
  - ✓ verifica da parte del *calculation agent* del rispetto dei *test* normativi previsti per l'emissione di nuove obbligazioni garantite
  - ✓ conclusione sostanziale della *pool audit* prevista dalla normativa e condotta dall'*asset monitor* incaricato
- **Cessione a veicolo per la realizzazione di operazione di cartolarizzazione (RMBS/MBS/ABS):** a seconda del grado di complessità dell'operazione cantierata e delle specificità degli *assets* i tempi di realizzazione oscilleranno tra i 9 ed i 12 mesi. Tre i principali filoni di attività che si sviluppano su questo orizzonte:
  - ✓ passaggi deliberativi
  - ✓ analisi e selezione degli attivi, *set-up* delle procedure informatiche impattate, scelta delle agenzie di *rating* ed alimentazione delle medesime con i *data input* necessari (ivi incluse le tabelle di *performance*), disegno della struttura dell'operazione e *tranching* della stessa con attribuzione del *rating* a titoli *senior* e mezzanini
  - ✓ conduzione della *pool audit* da parte della società di revisione incaricata

Ottenuta la stanziabilità del titolo quale ultima fase del processo di strutturazione, la Banca verifica che il codice ISIN del titolo sia presente nel sito ufficiale della BCE. Se così è, il titolo può essere conferito nel conto *pooling* della Banca d'Italia e dopo il conferimento è possibile sapere il prezzo di valutazione al netto dell'*haircut*.

## 5.2.5 Azioni sul patrimonio: Aumento di Capitale e CoCo (*Convertible Contingent Bond*)

### Aumento di Capitale e *Convertible Contingent Bond*

#### Descrizione

L'aumento di capitale a pagamento con offerta dei diritti di opzione in favore degli azionisti pre-esistenti e quello con esclusione o limitazione del diritto di opzione appaiono le soluzioni di recupero più veloci e flessibili. Esistono anche emissioni di strumenti ibridi che possano essere trasformati in *Equity* in caso di crisi, ma non sono utilizzati da tutte le banche. Lo strumento principe è quindi l'aumento di capitale che contribuisce direttamente all'innalzamento istantaneo di tutti i *ratio* patrimoniali e

contestualmente apporta nuova liquidità.

## Esperienza pregressa

Le banche hanno generalmente maturato una vasta esperienza nella strutturazione ed esecuzione di operazioni di aumento di capitale. Molte banche hanno inoltre effettuato con successo ripatrimonializzazioni anche di elevate dimensioni e integralmente sottoscritte. Nel Piano di *recovery* non dovrebbe essere prefissato un ammontare specifico in quanto l'entità dello stesso verrebbe valutata alla luce della situazione di mercato e degli effetti attesi dalle altre azioni che potranno essere esercitate.

Il seguente schema potrebbe rappresentare la sintesi delle azioni sul patrimonio.

Impatti finanziari (a 12 mesi)	Scenario idiosincratico:		Scenario misto:		Scenario sistemico:	
	1° anno	di cui 6 mesi	1° anno	di cui 6 mesi	1° anno	di cui 6 mesi
CET 1 ratio (%)	<b>x%</b>	x%	<b>x%</b>	<b>x%</b>	x%	<b>x%</b>
Liquidità (€/mln)	<b>xx</b>	xx	<b>xx</b>	<b>xx</b>	xx	<b>xx</b>

## Valutazione:

- Fattibilità
 

Un progetto di aumento di capitale è necessariamente preceduto da un primo studio di fattibilità con conseguente iscrizione dei soggetti coinvolti in *insider list*, un eventuale incarico ad *advisor*, una selezione dei *bookrunners* e una sottoscrizione del *confidentiality agreement*. Successivamente il progetto viene presentato ai vertici aziendali che ne valutano la fattibilità, soprattutto in relazione alle difficoltà di collocamento in un contesto di forte deterioramento della *viability* di lungo periodo e della necessità di ripristino dei limiti di RAF.
- Impatti operativi Interni
 

Per quanto attiene le azioni sul patrimonio, la Commissione non ha individuato elementi significativi di impatto che necessitassero valutazioni di mitigazione e continuità operativa. L'impatto sulle strutture organizzative sarebbe mediamente basso.
- Impatti esterni
 

Le banche dovrebbero investire notevolmente nella gestione degli impatti esterni al fine di governare nel modo più opportuno i rischi di mercato e reputazionali. Al di là delle specifiche iniziative legate all'effettuazione dell'operazione in senso stretto potrebbe venire messa in campo, compatibilmente con le tempistiche ristrette dell'emissione, una campagna di comunicazione nei confronti di tutti i portatori di interessi:

  - istituzionale al mercato volta a descrivere le motivazioni, la natura e le finalità dell'emissione;
  - mirata agli investitori *retail* azionisti in modo da assisterne e guidarne il più possibile i passi formali da compiersi nell'ambito delle modalità di adesione all'offerta (Q&A, FAQ, *call center*/numeri verdi);
  - estesa alle varie ulteriori principali categorie di *stakeholder*, a cura delle interfacce operative rilevanti all'interno della Banca: analisti finanziari, agenzie di *rating*, investitori istituzionali azionisti, investitori istituzionali obbligazionisti, investitori *retail* obbligazionisti, depositanti, banche corrispondenti, fornitori, dipendenti etc.

## Execution

**Approvazione:** predisposizione del materiale per i vertici aziendali convocato per proporre l'aumento di capitale all'assemblea straordinaria (1 settimana).

**Preparazione:** inizio *due diligence* e stesura del prospetto informativo. La fase di preparazione si conclude con l'autorizzazione di Banca d'Italia alle modifiche statutarie, lo svolgimento dell'assemblea straordinaria di approvazione della proposta di aumento di capitale e il deposito del prospetto informativo presso la Consob (4 settimane).

**Implementazione:** stesura della *roadshow presentation* e dell'*international offering circular*. Termina con il nulla osta Consob alla pubblicazione del prospetto informativo e il provvedimento di ammissione a quotazione delle azioni di nuova emissione da parte

di Borsa Italiana (2 Settimane).

**Realizzazione:** avvio del periodo di sottoscrizione delle azioni e di negoziazione dei diritti (4 settimane).

### 5.3 **Sostenibilità della Banca *post* azioni di *recovery* (*Day After Analysis*)**

Ove significativo, dovrebbero essere effettuate analisi di sostenibilità dal lato sia reddituale sia del profilo di rischio *post* esecuzione delle azioni di *recovery*.

Considerando tutte le azioni di *recovery* esercitabili (con e senza alcun aumento di capitale), le analisi dovrebbero essere integrate con:

- A. Impatti sulla Profittabilità. L'analisi deve focalizzarsi sul risultato dell'esercizio di tutte le azioni disponibili. In particolare, il risultato deve informare sulla capacità o meno di generare utili nel lungo termine.
- B. Impatti sul *Risk Profile*. La valutazione deve riguardare anche l'adeguatezza patrimoniale di *Pillar I* e *Pillar II*: il *CET1 ratio* finale deve essere confrontato con i livelli di RAF, ispirati come intuibile dagli obiettivi di *rating* della Banca.

## 6. ANALISI DELLA *SURVEY* SUI PIANI DI *RECOVERY* NEL SISTEMA ITALIA

La presente sezione evidenzia i risultati di una *survey* svolta da AIFIRM, in collaborazione con la società di consulenza EY, attraverso la predisposizione e la successiva analisi delle risposte ad un questionario di 54 domande somministrato a 13 Istituti Bancari dei quali 6 vigilati direttamente dalla BCE e 7 da Banca d'Italia.

Gli argomenti oggetto del questionario e di seguito commentati sono stati:

- *Governance*
- Analisi Strategica
- Indicatori di Risanamento
- Scenari
- Opzioni di Risanamento
- Spunti di sviluppo

### 6.1 ***Governance***

La credibilità e l'efficacia di un Piano di risanamento dipendono dalla capacità dell'istituto Bancario di dotarsi di una solida struttura di *governance*, che ne consenta un'attuazione efficace e tempestiva in caso di crisi. Ciascun piano, inoltre, dovrebbe specificare in che modo esso è stato sviluppato, da chi è stato approvato e come si integra nella *governance* generale dell'ente o del Gruppo.

In tale contesto, è evidente che il piano stesso debba prevedere anche la necessaria pianificazione delle azioni dirette a superare gli impedimenti di natura pratica e/o giuridico/legali che l'ente ha censito nella descrizione del piano allorché ha previsto le opzioni di risanamento al fine di rendere realmente efficace e tempestiva la realizzazione delle opzioni di risanamento.

Alla luce di quanto emerso, la *Bank Recovery and Resolution Directive* ed il Regolamento Delegato 1075/2016 attribuiscono grande importanza alla *governance* dei Piani di risanamento, specificandone alcuni aspetti che ciascun piano dovrebbe descrivere in modo esaustivo. A titolo di esempio, si riportano, di seguito, alcuni degli aspetti identificati:

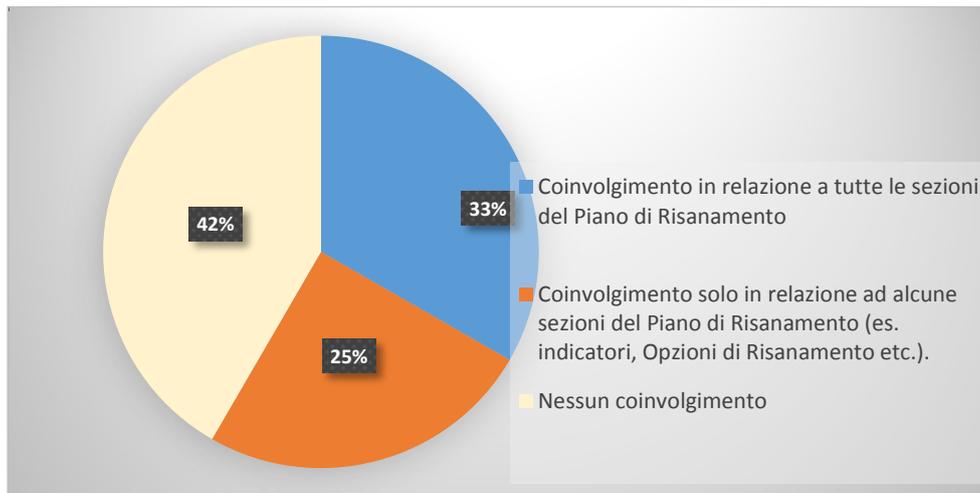
- modalità di sviluppo del Piano di risanamento, inclusi ruoli e responsabilità degli organi/funzioni preposti alla predisposizione, aggiornamento e attuazione del piano;
- descrizione della procedura da mettere in atto per l'aggiornamento del Piano di risanamento;
- descrizione delle modalità in cui il piano è integrato nella *governance* dell'ente o del Gruppo e nel quadro generale di gestione dei rischi;
- coerenza del piano con il quadro generale di gestione dei rischi dell'ente o del Gruppo;
- descrizione dei meccanismi posti in essere per assicurare che le informazioni necessarie ad attuare le opzioni di risanamento siano disponibili per il processo decisionale, in condizioni di *stress*, in modo affidabile e tempestivo.

Considerando l'importanza della *governance* dei Piani di risanamento, l'analisi effettuata su 13 Gruppi Bancari ha evidenziato come le banche prevedano differenti livelli di coinvolgimento dei Comitati/ Funzioni Aziendali nell'ambito del processo di predisposizione e aggiornamento dei piani. In particolare, la Commissione AIFIRM ha constatato che la maggior parte dei piani esaminati non riporta la descrizione della relazione e della coerenza tra la *governance* adottata in caso di risanamento e quella prevista in situazioni di *Business as Usual* (BaU).

Un ulteriore aspetto approfondito nel corso dell'analisi effettuata è il coinvolgimento del *management* delle società controllate nella predisposizione e aggiornamento del piano: tale coinvolgimento è previsto in poco più della metà dei piani oggetto di analisi.

In Figura 10 si riporta la rappresentazione del livello di coinvolgimento del *management* delle società controllate nel processo di predisposizione e aggiornamento del Piano di risanamento.

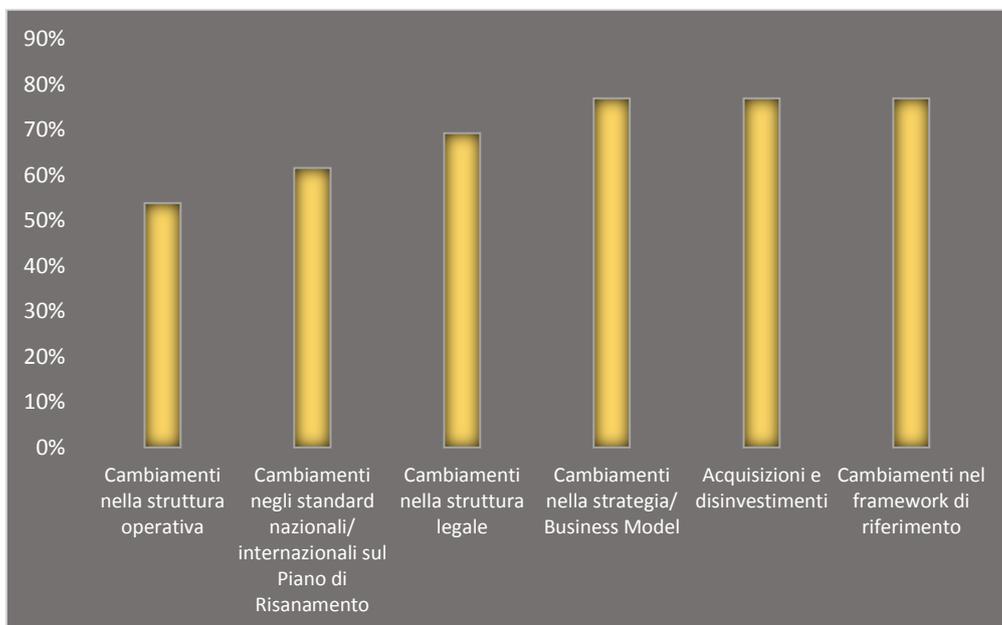
**Figura 10. Coinvolgimento del *management* delle società controllate nel processo di predisposizione e aggiornamento del Piano di risanamento**



Coerentemente con quanto richiesto dalla normativa di riferimento, tutti i Gruppi considerati prevedono, all'interno del Piano di risanamento, la descrizione del processo di aggiornamento periodico del piano mentre la maggior parte di essi (85%) forniscono anche la descrizione del processo di aggiornamento estemporaneo (aggiornamento infra annuale conseguente al verificarsi di eventi che rendono necessario un aggiornamento del Piano di risanamento).

A tal proposito, si fornisce in Figura 11 una rappresentazione dei principali eventi che per i Gruppi analizzati rendono necessario l'aggiornamento estemporaneo<sup>7</sup>.

**Figura 11. Eventi che comportano l'aggiornamento estemporaneo del piano**



<sup>7</sup> Le percentuali nel grafico sono ottenute rapportando il numero dei Gruppi dell'insieme considerato che prevedono tali eventi come causa di aggiornamento estemporaneo del piano al numero totale dei Gruppi analizzati (ossia 13).

Per quanto riguarda la revisione del Piano di risanamento, il Regolamento Delegato 1075/2016 prevede che ciascun piano debba contenere una dichiarazione che precisi se esso sia stato esaminato dalla Funzione di *Internal Audit*, da un revisore esterno o dal Comitato Rischi.

A tal proposito, la Commissione AIFIRM nell'analisi dei Piani di risanamento dei 13 Gruppi Bancari ha riscontrato che:

- in nessun caso il piano è stato esaminato da un Revisore Esterno;
- tutti i piani sono stati esaminati da almeno un Comitato Rischi (Endoconsiliare e/o Gestionale);
- soltanto il 38% dei piani è stato esaminato anche dalla Funzione di *Internal Audit*.

Per quanto riguarda l'attuazione del Piano di risanamento, circa il 40% dei Gruppi analizzati prevede comitati *ad-hoc* / *task-force* per gestire i processi di *escalation* ed informare gli organi aziendali sullo sviluppo delle crisi mentre la parte restante ricorre a comitati e direzioni esistenti. Inoltre, circa la metà dei Gruppi considerati descrive le modalità di coordinamento, nell'ambito dei processi di *escalation*, tra le procedure ed i processi a livello centrale e quelli a livello locale (controllate e *branches*).

Il Piano di Comunicazione e informazione definisce preventivamente le strategie e le modalità di comunicazione da mettere in atto durante lo stato di *recovery* ovvero l'attivazione delle opzioni di *recovery* selezionate.

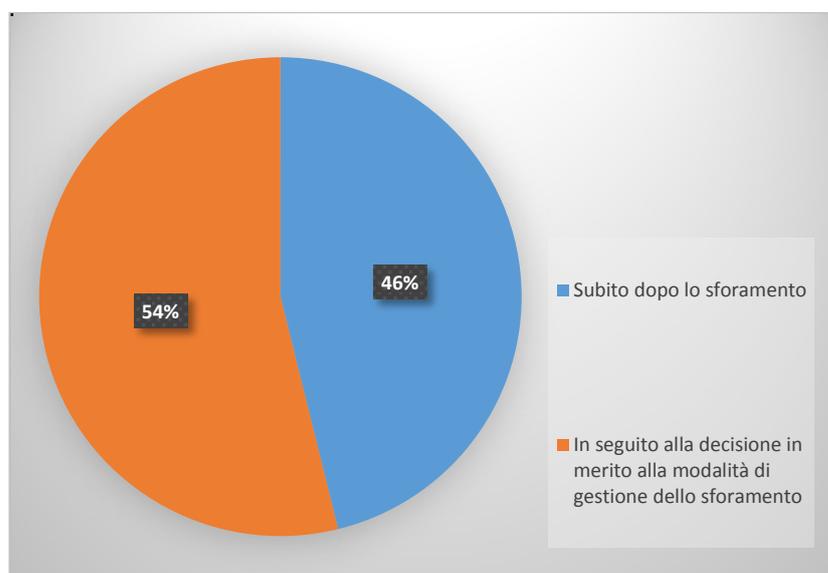
Gli obiettivi principali del Piano di Comunicazione sono i seguenti:

- fornire a tutti gli *stakeholder* coinvolti una visione chiara e tempestiva delle criticità che stanno investendo la Banca al fine di monitorare il diffondersi di notizie che possano danneggiare l'immagine del Gruppo nonché al fine di intercettare potenziali reazioni negative del mercato;
- illustrare i razionali sottostanti le azioni di *recovery* tenendo adeguatamente in considerazione le specifiche esigenze di comunicazione per le singole opzioni di *recovery*.

Per quanto riguarda il Piano di Comunicazione, dalla cui efficacia e tempestività di attivazione dipende anche l'efficacia del Piano di risanamento, nel complesso è emerso che, nonostante i Piani di risanamento di tutti i Gruppi considerati contengano un Piano di Comunicazione sia verso l'interno che verso l'esterno, oltre la metà di essi non prevede soluzioni efficaci per gestire eventuali reazioni negative da parte del mercato.

A tal proposito si riporta in Figura 12 il dettaglio delle tempistiche previste dai Gruppi analizzati per la comunicazione all'Autorità di Vigilanza dello sfioramento di un indicatore di risanamento.

**Figura 12. Tempistiche per la comunicazione all'Autorità di Vigilanza dello sfioramento di un indicatore di risanamento**



Infine, per quanto riguarda la coerenza e l'integrazione tra il Piano di risanamento ed il quadro generale di gestione dei rischi, l'analisi statistica effettuata dalla Commissione AIFIRM ha riscontrato una sostanziale uniformità nei Gruppi considerati relativamente alla presenza di una significativa integrazione tra Piano di risanamento e *Risk Appetite Framework*. In particolare, tale integrazione è garantita attraverso:

- l'utilizzo di indicatori comuni nei due *framework*;
- la calibrazione delle soglie fissate per gli indicatori dei due *framework*. Nello specifico, nella maggior parte dei casi, tali soglie sono definite secondo un approccio di tipo *'traffic light'*, tale per cui il superamento delle soglie determinate per gli indicatori del *Risk Appetite Framework* deve comportare, coerentemente con logiche di *escalation* graduale, un avvicinamento alle soglie definite per gli indicatori di risanamento.

## 6.2 Analisi strategica

Ai sensi del Regolamento Delegato UE 2016/778, una funzione è considerata essenziale se soddisfa entrambe le seguenti condizioni: a) la funzione è assicurata da un ente a terzi non collegati all'ente o gruppo; b) la sua improvvisa interruzione probabilmente avrebbe un significativo impatto negativo sui terzi, provocherebbe un contagio o minerebbe la fiducia generale dei partecipanti al mercato in ragione della rilevanza sistemica di tale funzione per i terzi e della rilevanza sistemica dell'ente o del gruppo nello svolgimento di tale funzione.

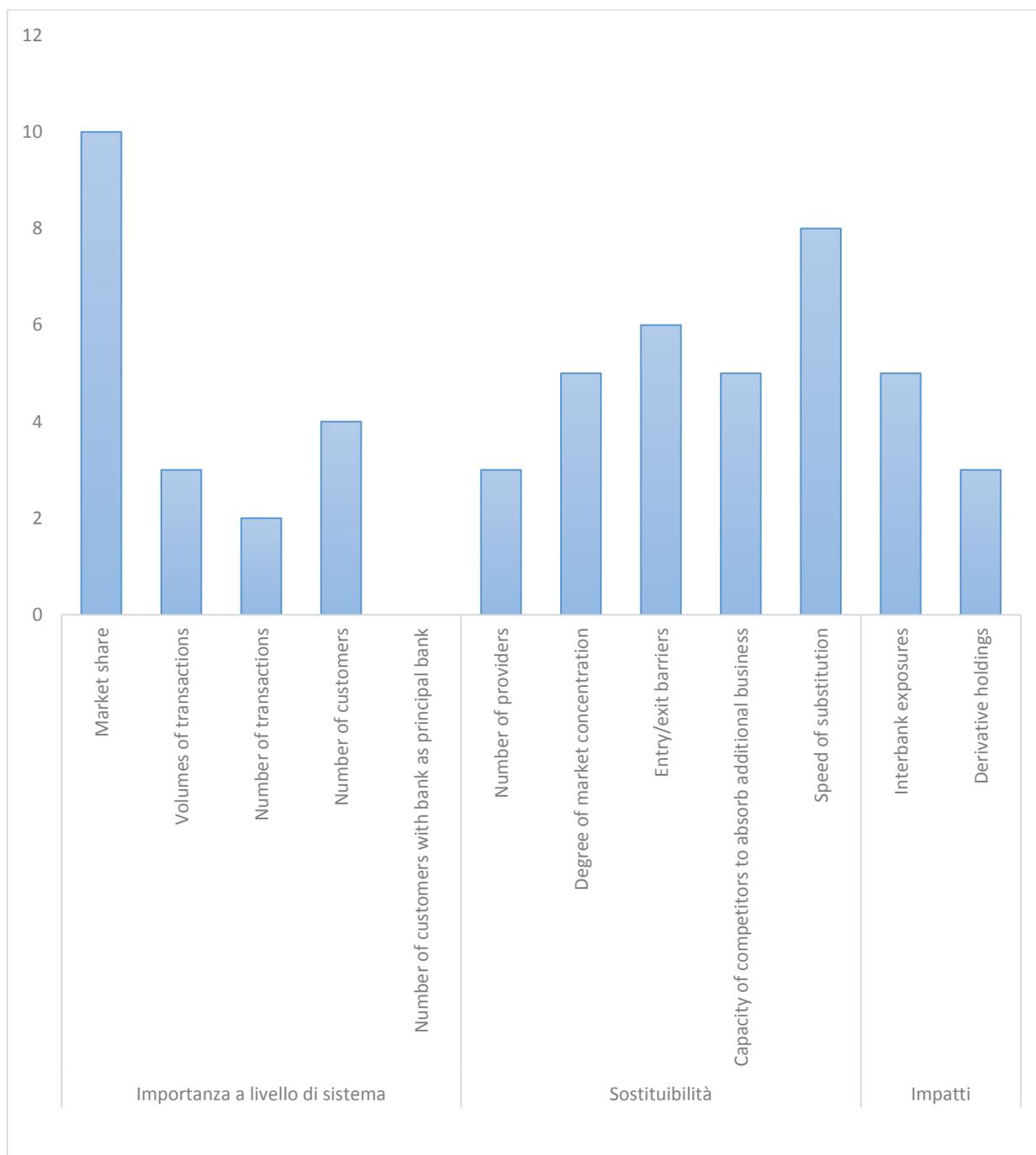
Nello specifico, la Commissione AIFIRM ha riscontrato come i 13 Gruppi Bancari considerati nell'analisi abbiano identificato in media un numero di funzioni essenziali compreso tra tre e cinque; in particolare alcuni Gruppi hanno adottato un approccio meramente qualitativo mentre altri un approccio quantitativo per l'identificazione delle funzioni.

In conformità con le disposizioni regolamentari, il processo di identificazione delle funzioni essenziali ha considerato i seguenti indicatori:

- **Rilevanza Sistemica** (*Firm-specific test*): identificazione delle funzioni economiche che possono essere o meno considerate essenziali per la stabilità dei mercati. Gli indicatori utilizzati per la valutazione delle funzioni essenziali in base a tale criterio sono: quota di mercato, volumi, numero transazioni, numero clienti, etc.;
- **Sostituibilità** (*Supply Side Analysis*): valutazione della sostituibilità in funzione delle caratteristiche del contesto di mercato nel quale si inserisce la funzione economica (numero dei fornitori della funzione, grado di concentrazione del mercato, potenziali barriere all'entrata di nuovi *competitor*, costo di sostituzione, velocità di sostituzione dei servizi/attività prestati da un fornitore che abbandona il mercato di riferimento della funzione, etc.);
- **Analisi di Impatto** (*Impact Assessment*): valutazione degli impatti (in termini di potenziale perdita) sul sistema in caso di interruzione della funzione (esposizioni interBancarie, rischio di contagio, etc.).

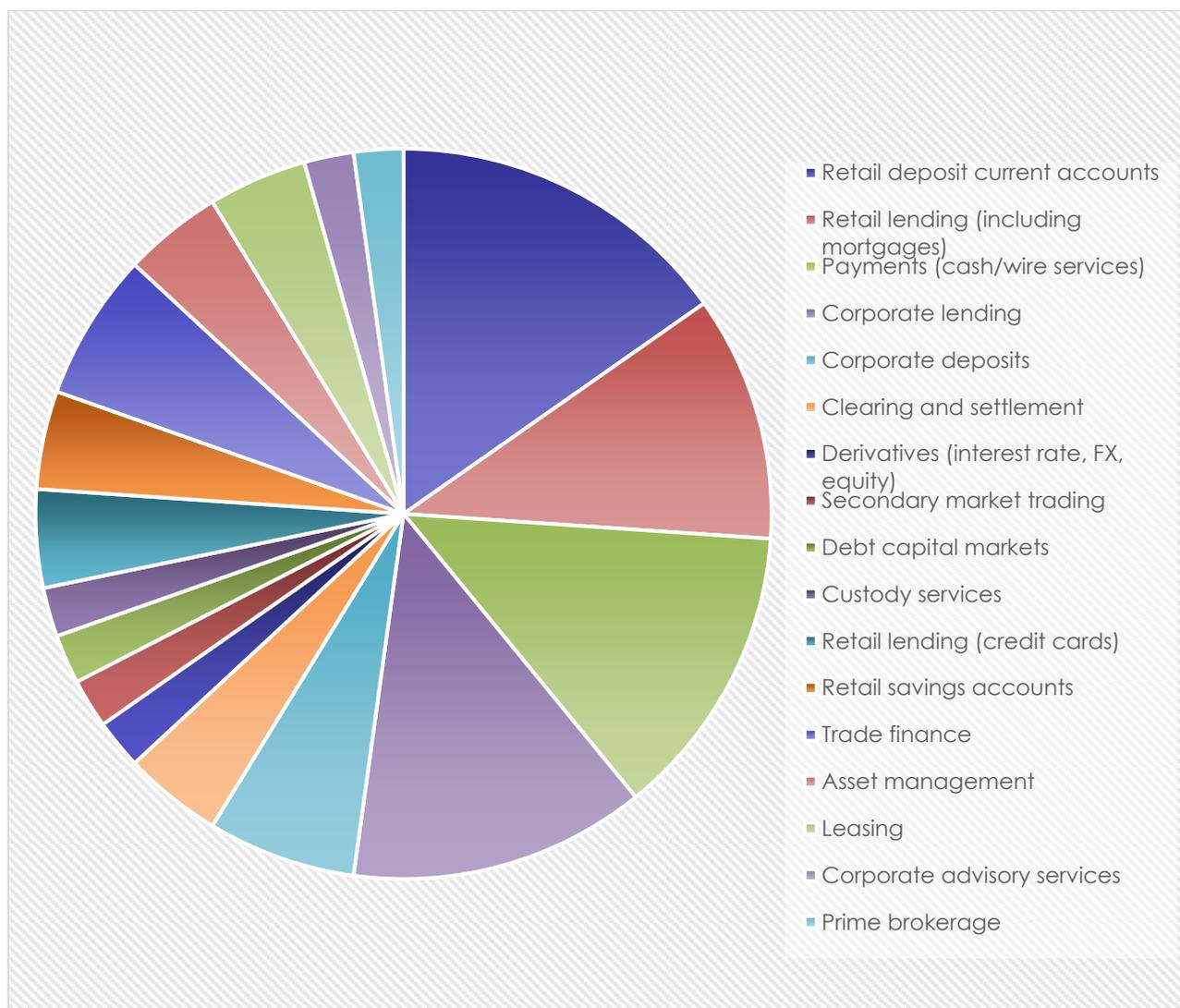
In Figura 13 sono illustrate le risultanze rispetto alle tre dimensioni di analisi (Rilevanza sistemica, Sostituibilità e Impatto).

**Figura 13. Criteri di identificazione delle funzioni essenziali**



In conformità con il *Comparative report on the approach to determining critical functions and core business lines in recovery plans* (EBA), in Figura 14 vengono illustrate le categorie di funzioni essenziali principalmente utilizzate dai Gruppi Bancari considerati.

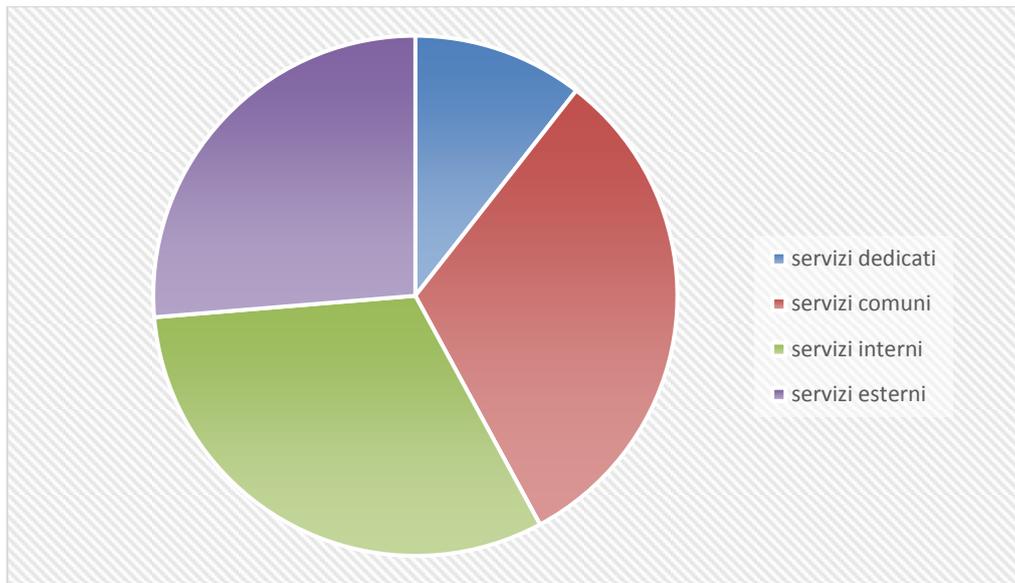
**Figura 14. Funzioni essenziali - Categorie principali.**



Il Regolamento Delegato (UE) 2016/778 del 2 Febbraio 2016, in conformità con quanto definito dal *Financial Stability Board* e dalla *European Banking Authority*, definisce i servizi essenziali come quelle *operazioni, attività e servizi effettuati per una (servizi dedicati) o più unità operative o entità giuridiche (servizi comuni) all'interno del gruppo che sono necessari per fornire una o più funzioni essenziali. I servizi essenziali possono essere forniti da una o più entità (quali ad esempio un'entità giuridica distinta o un'unità interna) all'interno del gruppo (servizio interno) oppure essere affidati a un fornitore esterno (servizio esterno). Un servizio dovrebbe essere considerato essenziale qualora la sua interruzione possa costituire un grave ostacolo all'esercizio delle funzioni essenziali o impedirlo totalmente, poiché trattasi di un servizio intrinsecamente legato alle funzioni essenziali che l'ente svolge per terzi. L'individuazione dei servizi essenziali segue l'individuazione di una funzione essenziale.*

In Figura 15 sono illustrate le categorie di servizi essenziali principalmente utilizzate dai 13 Gruppi Bancari considerati.

**Figura 15. Categorie di servizi essenziali principalmente utilizzate dai 13 Gruppi Bancari considerati.**



Con riferimento all'analisi delle linee di *business* principali, nelle Figure 16 e 17 sono rispettivamente illustrati i criteri qualitativi e quantitativi utilizzati dai Gruppi Bancari analizzati.

**Figura 16. Qualitative criteria.**

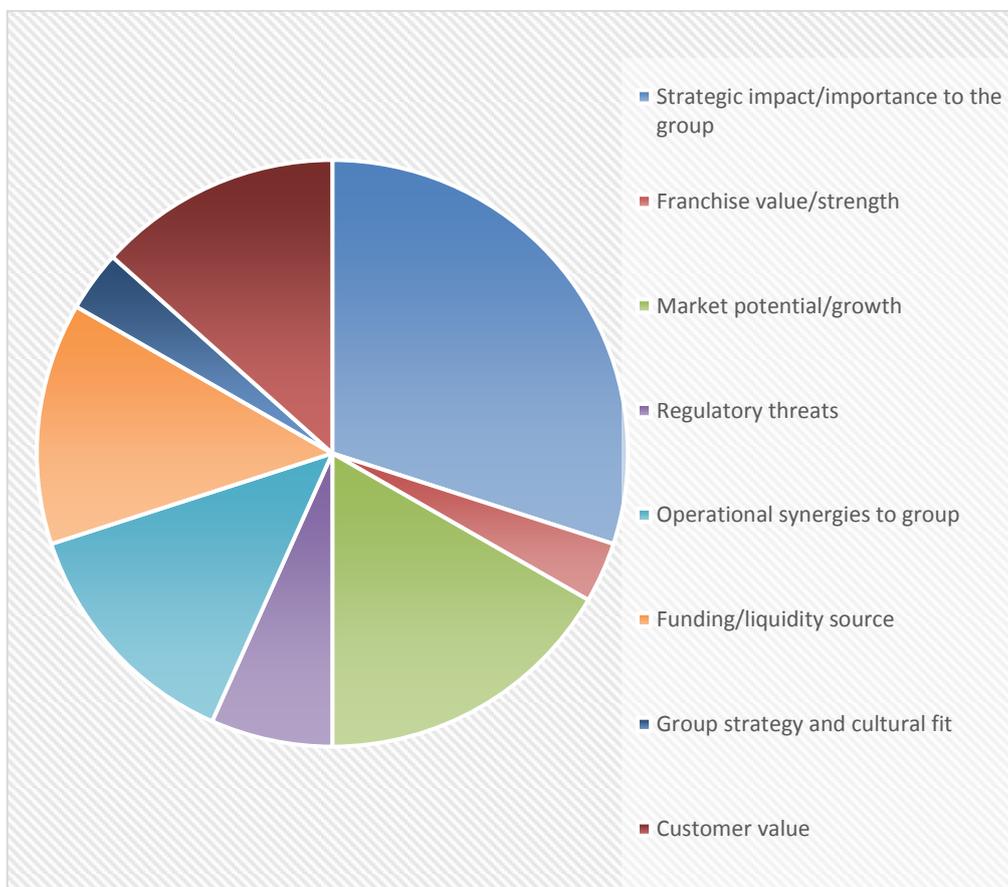
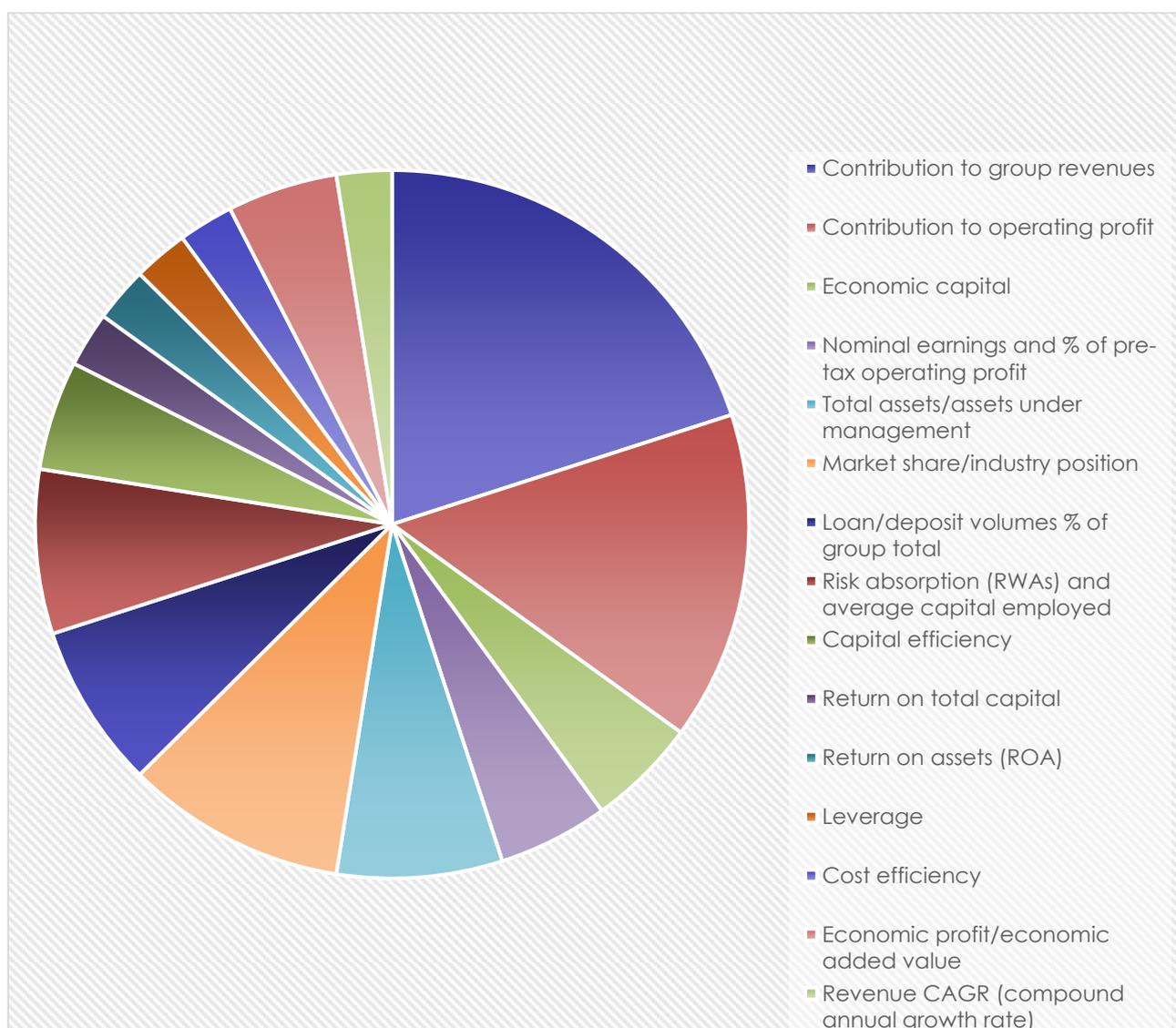


Figura 17. Quantitative criteria.

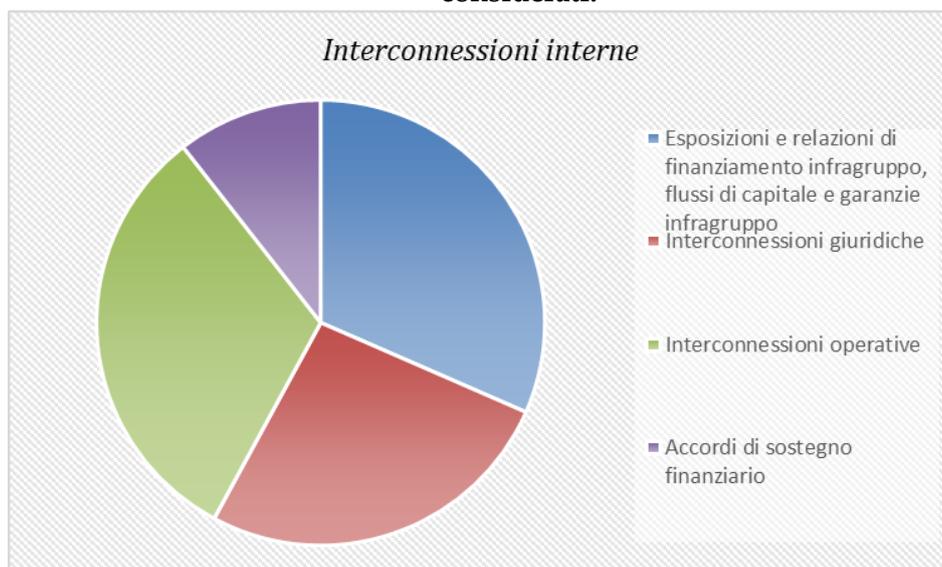


Con riferimento alle interconnessioni, sono state considerate interconnessioni interne:

- le esposizioni infragruppo (attive e passive) rilevanti e i rapporti di *funding* e di flusso di capitale rilevanti tra le entità facenti parte del Piano di risanamento (c.d. interconnessioni finanziarie);
- le garanzie infragruppo rilevanti in essere o quelle esperibili a seguito dell'attivazione di un'opzione di *recovery* (c.d. interconnessioni finanziarie);
- le interconnessioni legali;
- le interconnessioni operative;
- gli accordi *ex Art. 19* – Accordo di sostegno finanziario di Gruppo della BRRD. Dalle analisi effettuate non è emerso un accordo *ex Art. 19*.

In Figura 18 vengono illustrate le categorie di interconnessioni interne principalmente utilizzate dai 13 Gruppi Bancari considerati.

**Figura 18. Interconnessioni interne principalmente utilizzate dai 13 Gruppi Bancari considerati.**

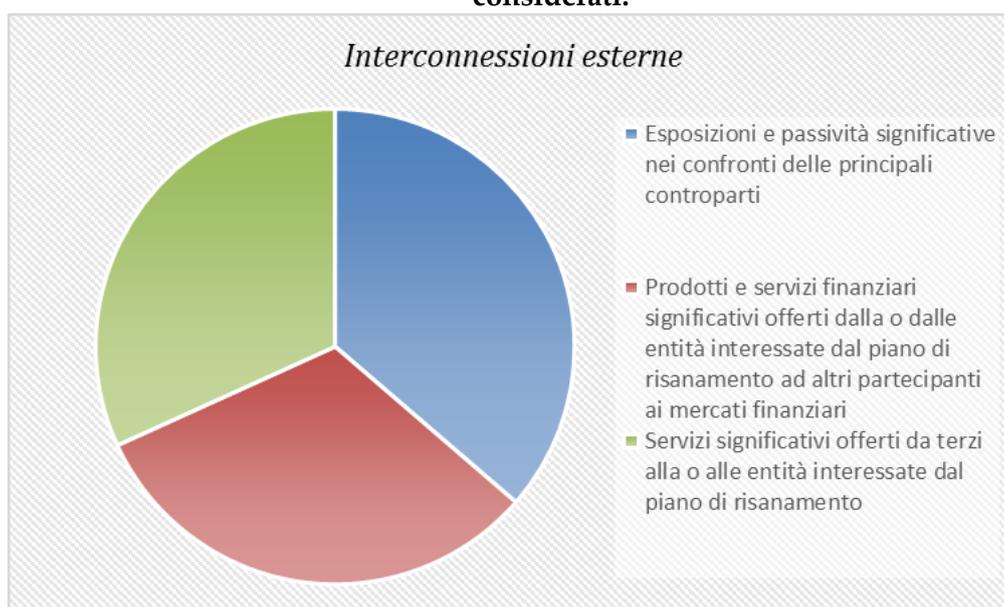


Sono state invece considerate interconnessioni esterne:

- le esposizioni rilevanti (attive e passive) nei confronti delle principali controparti;
- i prodotti finanziari e i servizi rilevanti forniti al mercato dalle entità facenti parte del Piano di risanamento;
- i servizi rilevanti che terze parti forniscono alle entità facenti parte del Piano di risanamento e che la Capogruppo fornisce alle entità facenti parti del piano.

In Figura 19 sono illustrate le categorie di interconnessioni esterne principalmente utilizzate dai Gruppi Bancari oggetto d'analisi.

**Figura 19. Interconnessioni esterne principalmente utilizzate dai 13 Gruppi Bancari considerati.**



## 6.3 Indicatori di risanamento

Gli enti dovrebbero includere nel piano di risanamento almeno le seguenti categorie di indicatori:

- Indicatori di capitale: *Common Equity Tier 1, Total Capital Ratio, Leverage Ratio*;
- Indicatori di liquidità: *LCR, NSFR, Cost of wholesale funding*;
- Indicatori di redditività: *ROE, Perdite operative significative*;
- Indicatori di qualità delle attività (*Asset Quality*): tasso di crescita dei crediti deteriorati lordi, Sofferenze Nette/Fondi Propri.

In aggiunta, sono previste due ulteriori categorie di indicatori dei piani di risanamento, le quali possono essere considerate non rilevanti qualora l'ente ne giustifichi la non pertinenza in funzione della propria struttura giuridica, profilo di rischio e dimensione e/o complessità dell'ente dietro opportune giustificazioni da fornire alle autorità competenti:

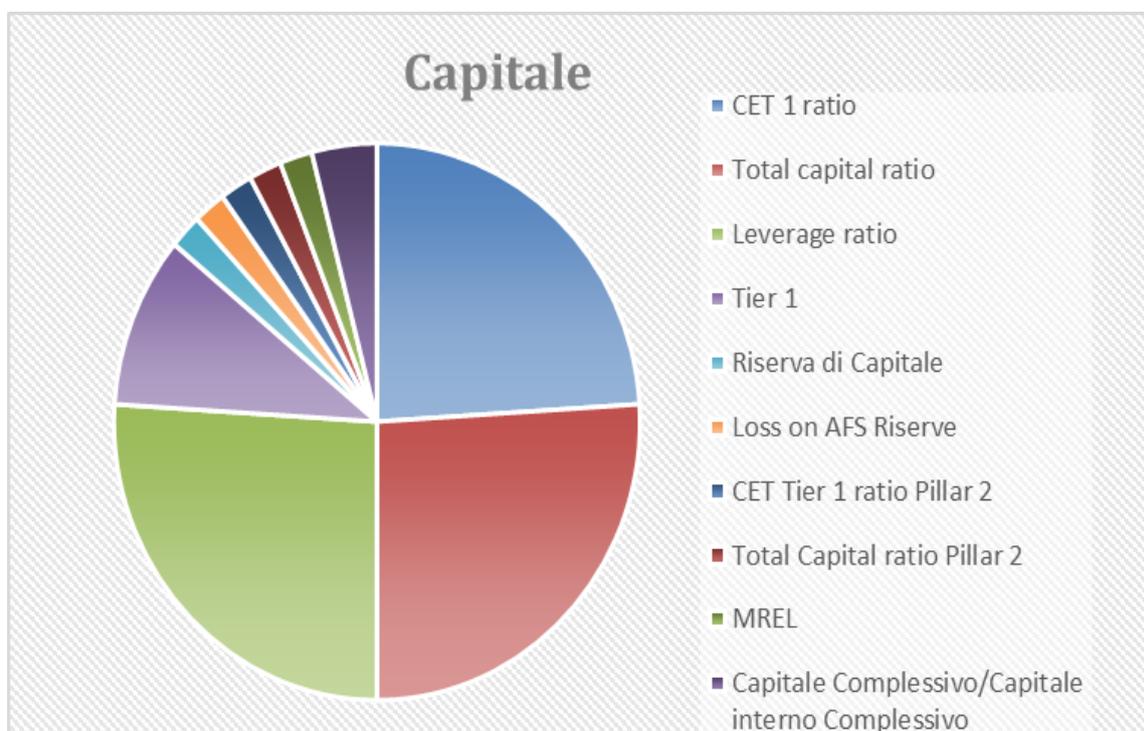
- Indicatori basati sul mercato (*Market based*): *rating* sotto revisione negativa o abbassamento del *rating*, Differenziale CDS (*CDS spread*), variazione del prezzo delle azioni (*stock price variation*);
- Indicatori macroeconomici: variazioni del PIL, CDS del debito sovrano (*CDS of sovereigns*).

Dall'analisi di *benchmark* effettuata relativamente agli indicatori di *recovery*, sono emersi alcuni elementi comuni ai vari Piani di risanamento. In particolare, le Banche del campione considerato includono tutte le categorie obbligatorie degli indicatori di *recovery* (capitale, liquidità, redditività e *asset quality*) previsti dal documento *EBA/GL/2015/02 "Orientamenti sull'elenco minimo degli indicatori qualitativi e quantitativi dei piani di risanamento"*.

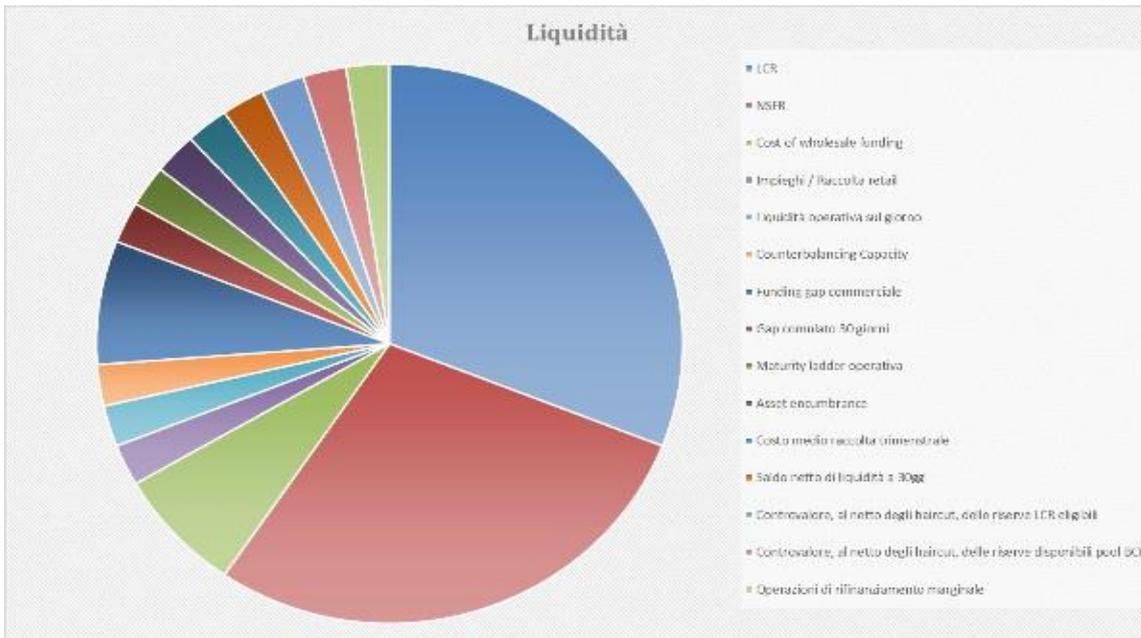
Nello specifico, la Commissione AIFIRM, nell'esaminare le modalità adottate dai 13 Gruppi Bancari nella definizione degli indicatori di *recovery*, ha riscontrato che, in media, il numero di indicatori inclusi nei diversi piani, varia in un *range* compreso fra 15 – 20 indicatori di *recovery*.

Nelle Figure 20-25 la rappresentazione grafica degli indicatori maggiormente utilizzati dalla Banche analizzate all'interno dei Piani di risanamento.

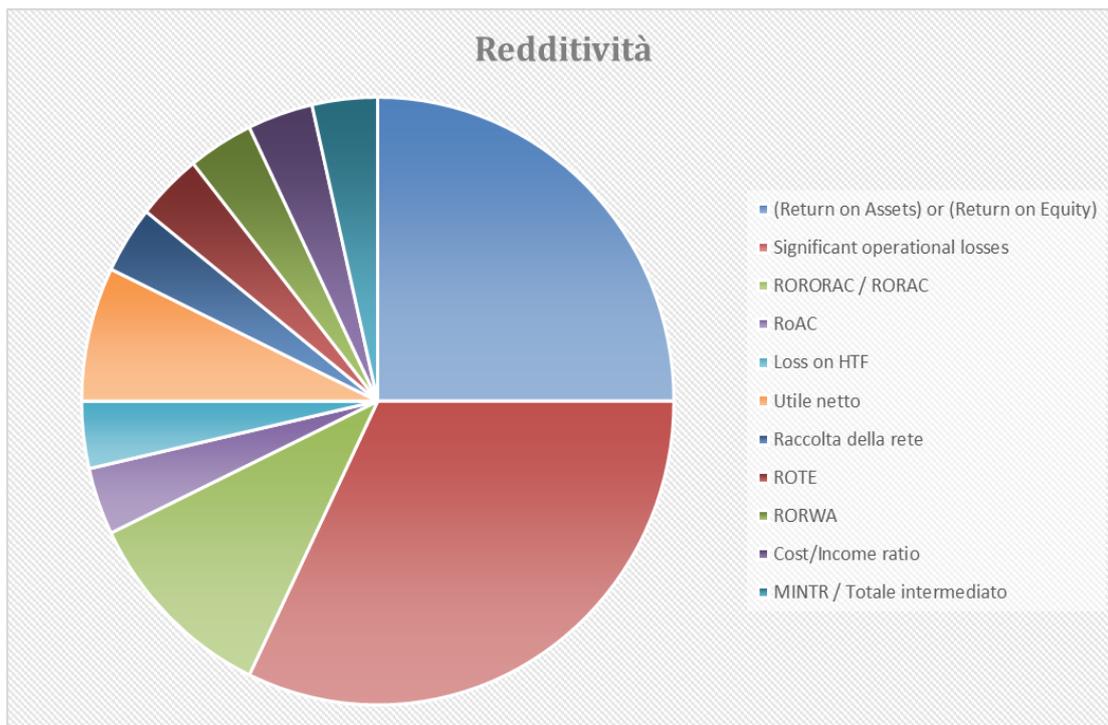
Figura 20. Indicatori di Capitale.



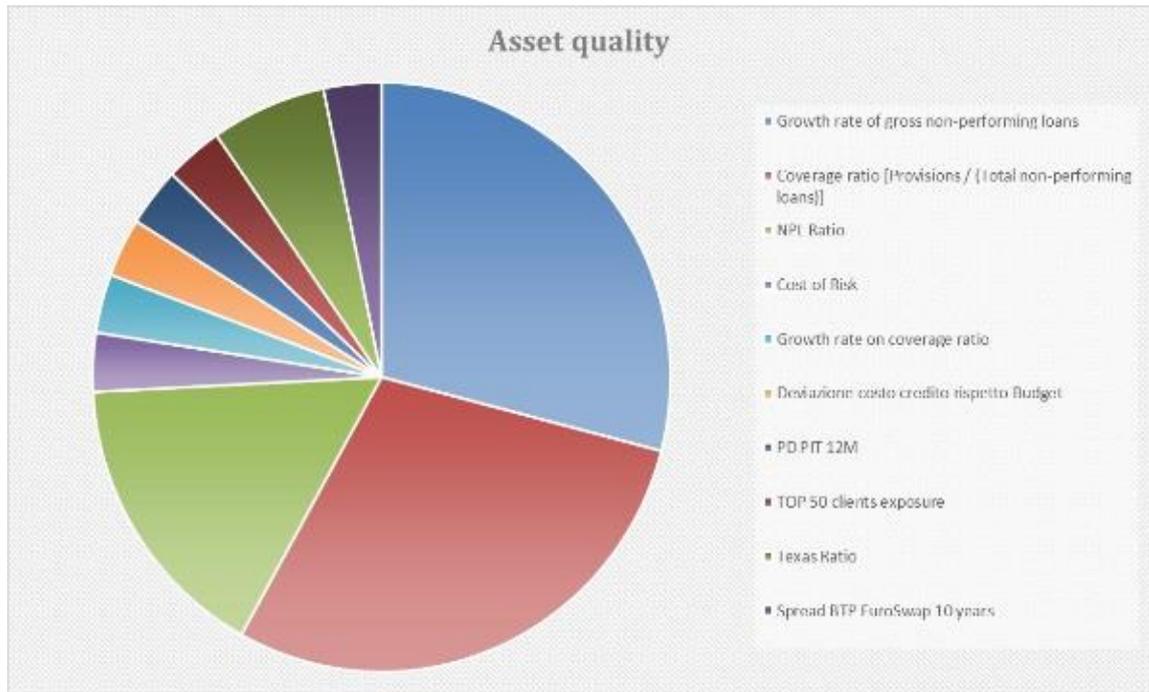
**Figura 21. Indicatori di Liquidità.**



**Figura 22. Indicatori di Redditività.**



**Figura 23. Indicatori di Asset Quality.**



**Figura 24. Indicatori Macroeconomici.**

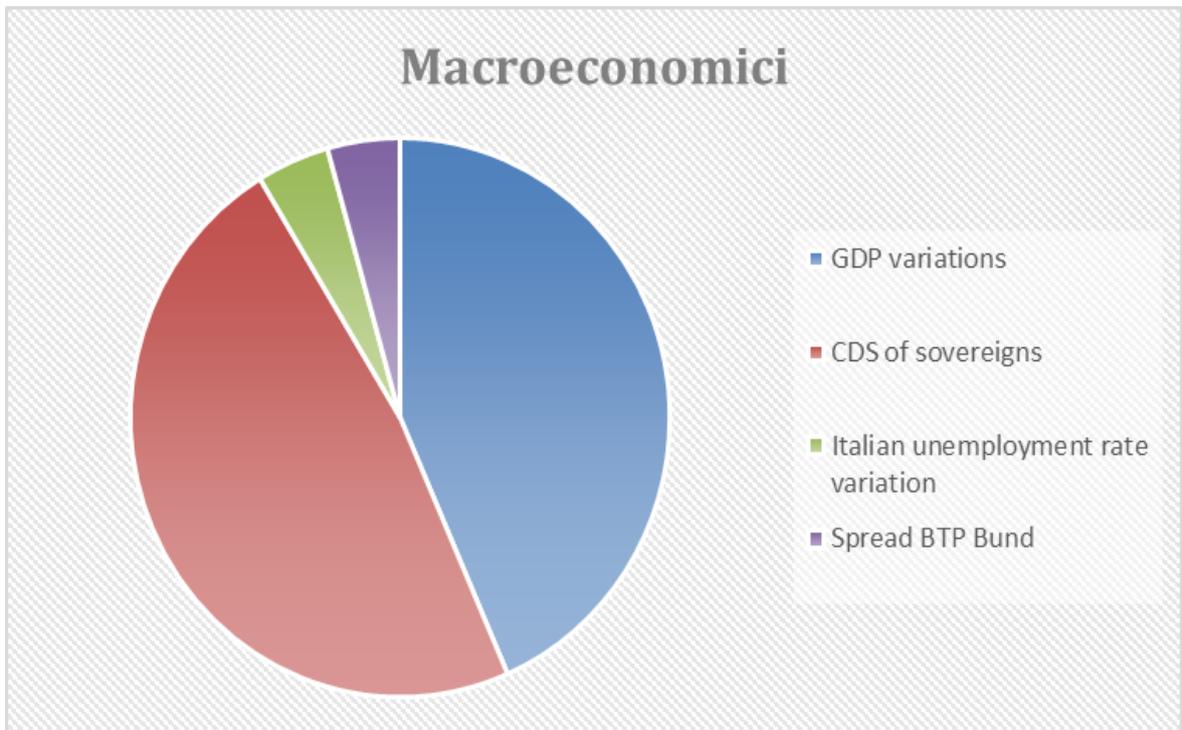
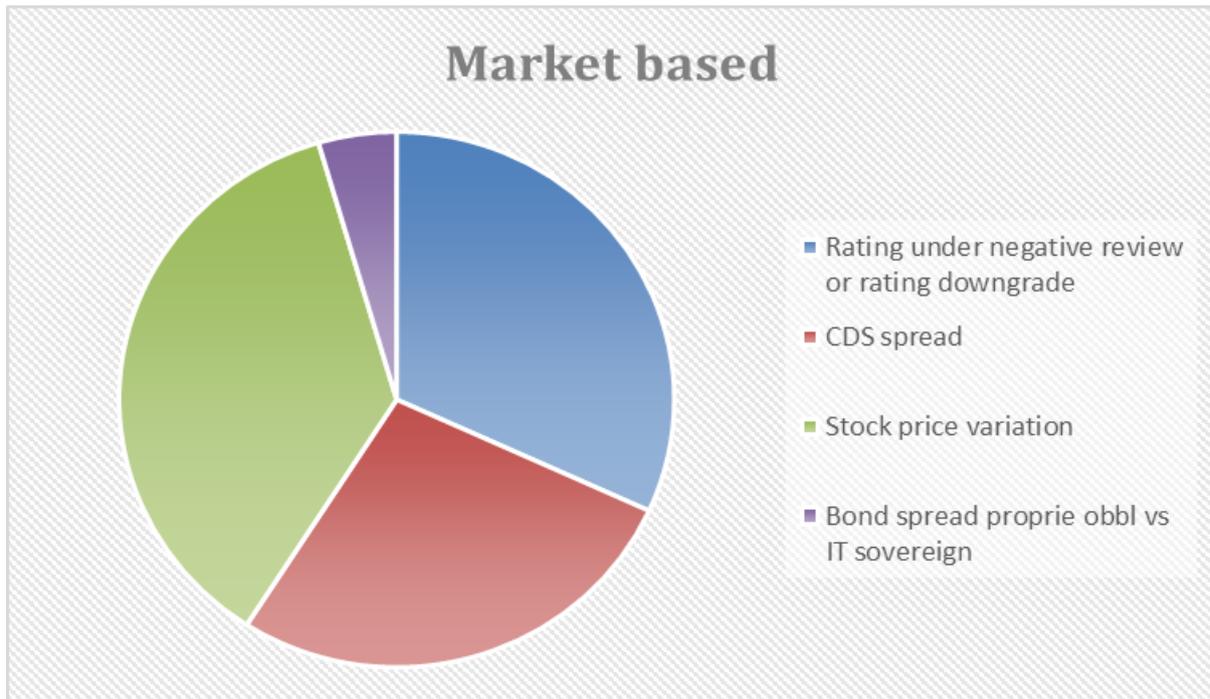


Figura 25. Indicatori *Market based*.



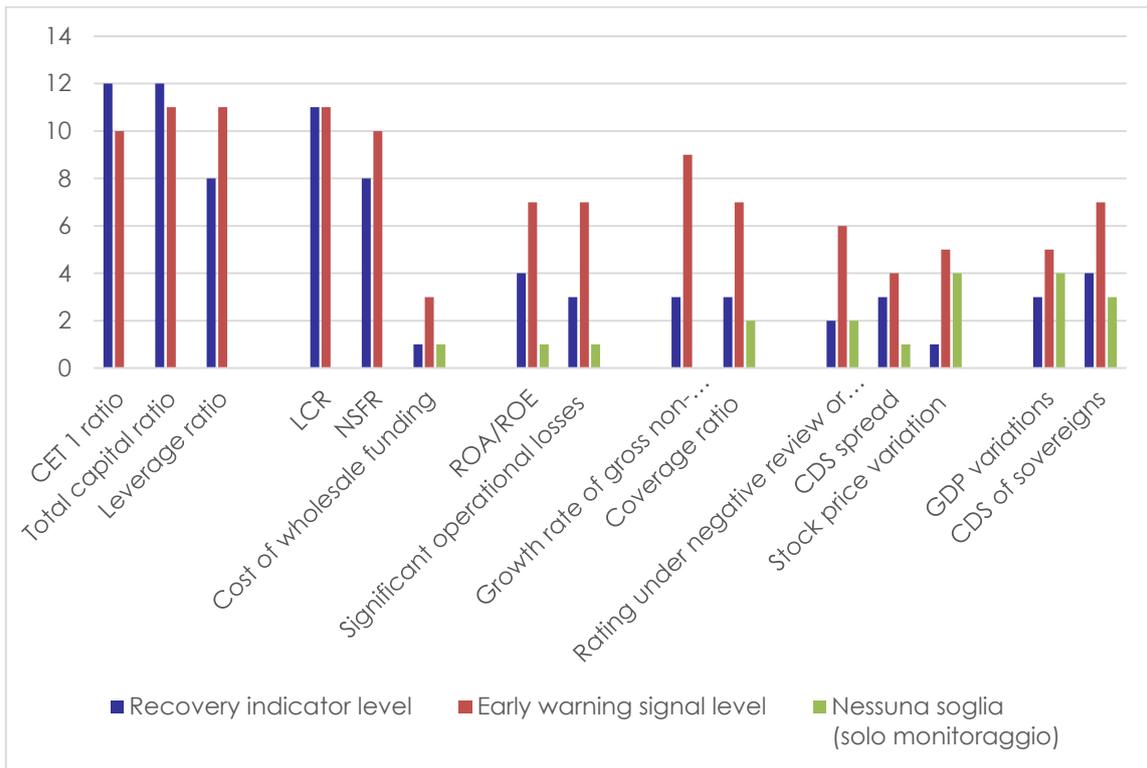
Le Banche analizzate hanno incluso all'interno del proprio Piano di risanamento ulteriori tipologie di indicatori coerentemente con il proprio *business model* e alle dimensioni del proprio istituto, tra questi di seguito si elencano i più utilizzati:

- Indicatori di Capitale: *Tier 1*
- Indicatori di Liquidità: *Funding gap commerciale*
- Indicatori di Redditività: *RORORAC/RORAC; Utile Netto*
- Indicatori di *Asset Quality*: *NPL ratio; Texas ratio*
- Indicatori Macroeconomici: *Italian unemployment rate variation; Spread BTP Bund*
- Indicatori *Market based*: *Bond spread proprie obbl vs IT sovereign*.

La maggior parte delle Banche considerate ha altresì fornito una spiegazione esaustiva circa la non inclusione di indicatori forniti dall'EBA nella lista minima.

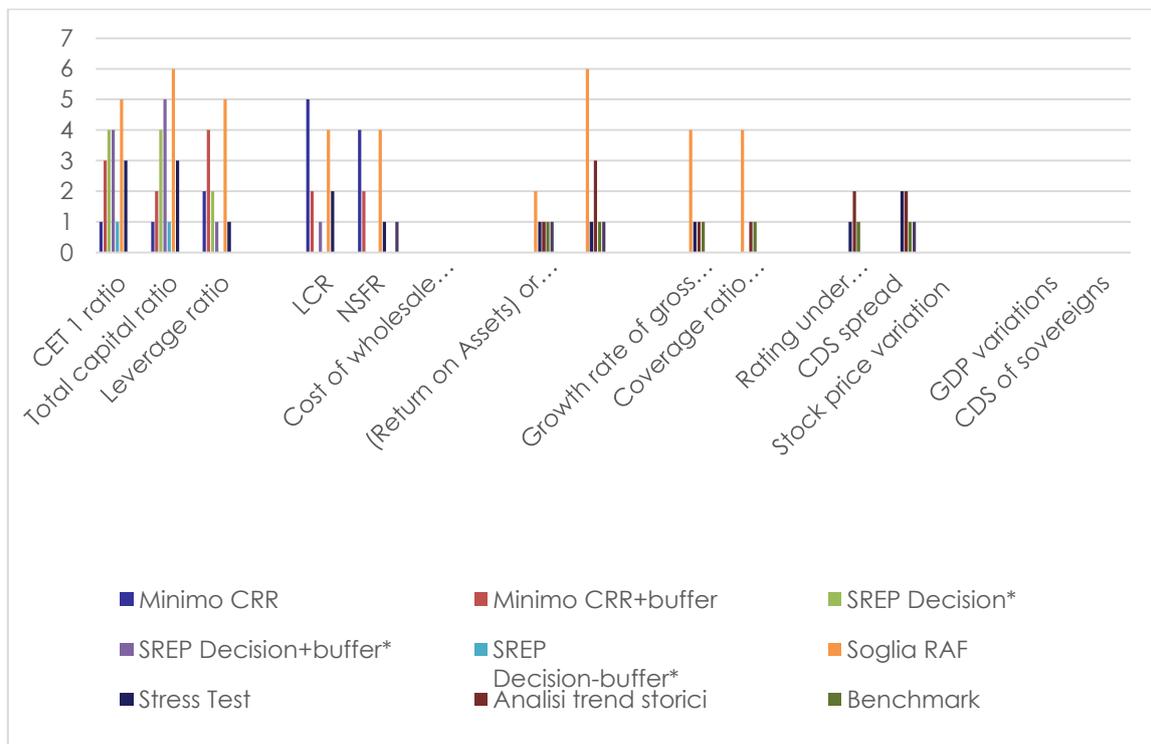
Con riferimento alla fase di calibrazione delle soglie degli indicatori di *recovery*, la Commissione AIFIRM, ha riscontrato che la maggior parte delle Banche che hanno risposto al questionario proposto ha definito le soglie riportate in Figura 26.

**Figura 26. Indicatori di *recovery* e rispettive soglie.**

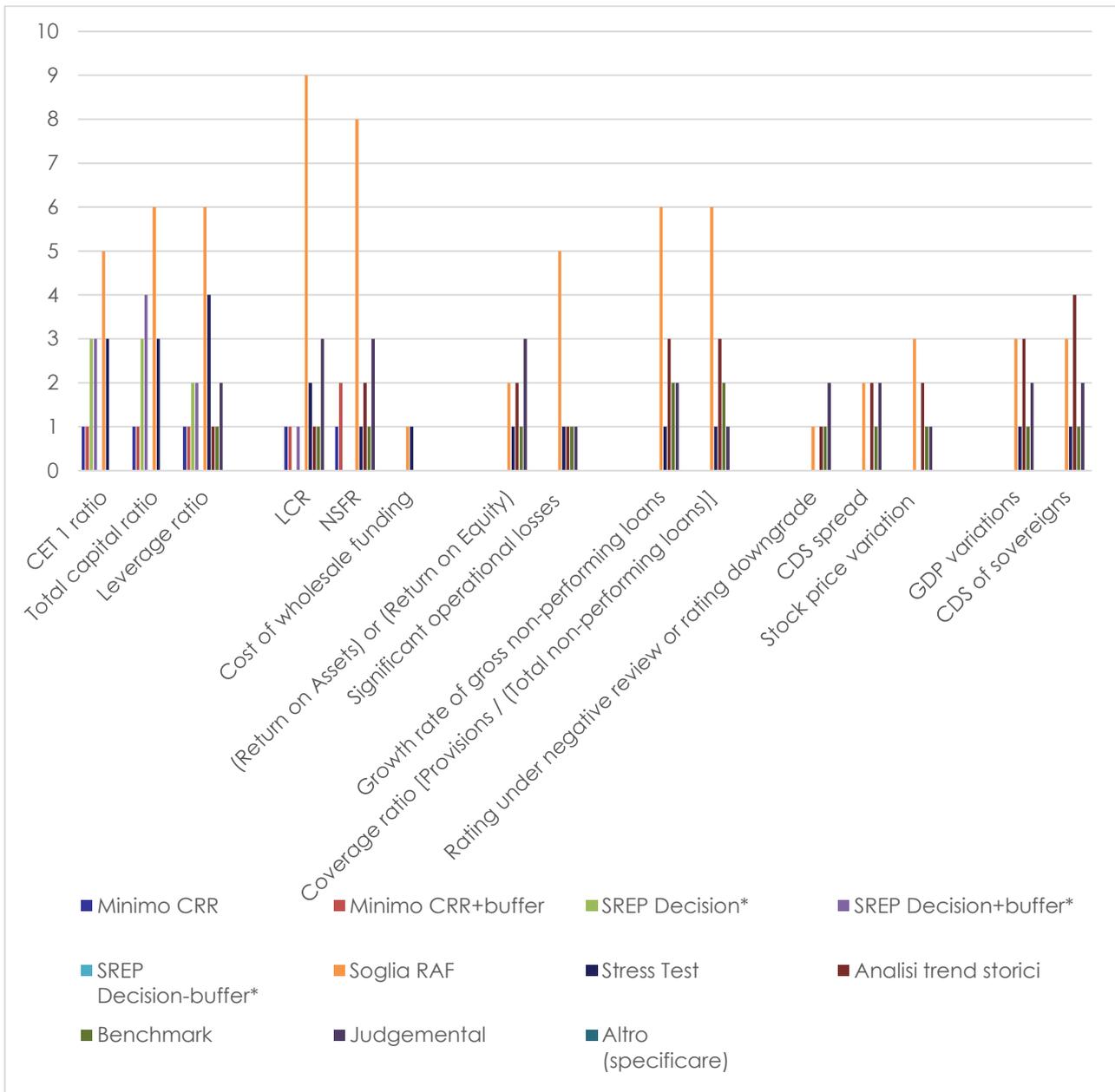


In particolare, la fase di calibrazione del *recovery trigger level* e del dell'*early warning level* è stata effettuata come riportato nelle Figure 27 e 28.

**Figura 27. Calibrazione del *recovery trigger level*.**



**Figura 28. Calibrazione dell'early warning level.**

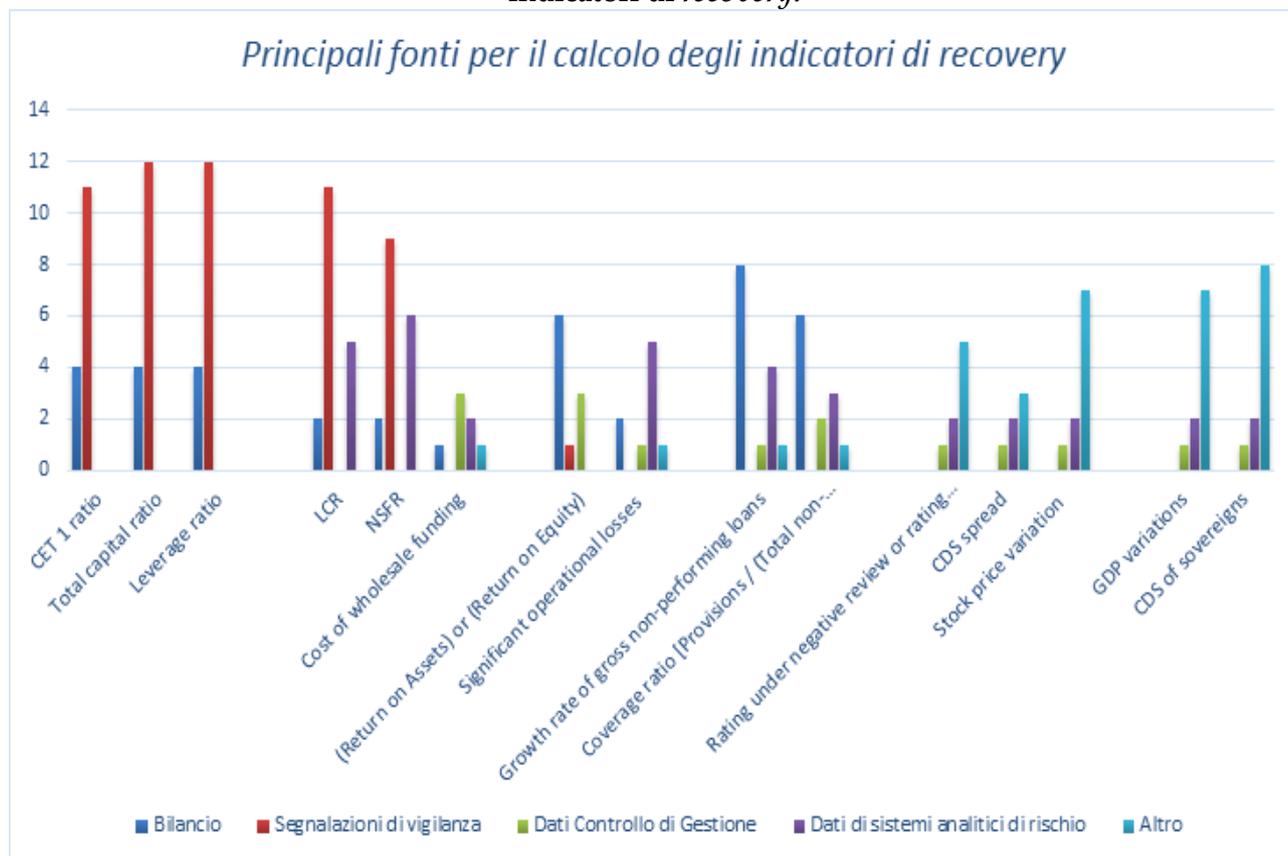


In termini di *best practices*, con riferimento alla fase di calibrazione degli indicatori di *recovery*, la Commissione AIFIRM ha rilevato come la maggior parte (11) delle Banche considerate abbiano fornito al legislatore una spiegazione dettagliata delle modalità di calibrazione degli indicatori inclusi nei rispettivi piani di risanamento.

Con riferimento alla frequenza di monitoraggio degli indicatori, l'analisi effettuata ha evidenziato come le Banche prese in esame effettuino un monitoraggio trimestrale per tutte le categorie di indicatori, ad eccezione degli indicatori di liquidità (LCR e *Cost of wholesale funding*), di *Asset quality* e di redditività per i quali alcune Banche utilizzano la frequenza mensile.

In Figura 29 si riportano le principali fonti dati utilizzate dalle Banche considerate per il calcolo degli indicatori di *recovery*.

**Figura 29. Principali fonti utilizzate dalle Banche considerate per il calcolo degli indicatori di *recovery*.**



## 6.4 Scenari

Secondo quanto previsto dalla normativa europea di riferimento (art. 5, comma 7, della BRRD), sono almeno 3 gli scenari da ipotizzare:

- uno scenario di carattere 'sistemico', ossia una situazione di *stress* diffusa che implica gravi conseguenze per l'intero sistema finanziario e per l'economia reale (ad esempio, diminuzione della liquidità disponibile sul mercato interBancario, un aumento del rischio Paese, un deflusso di capitali generalizzato nei confronti di un Paese, una recessione macroeconomica, etc.);
- uno scenario di carattere 'idiosincratico', ossia una crisi aziendale circoscritta alla sola Banca (ad esempio, un danno reputazionale, un grave deflusso di liquidità, gravi perdite creditizie, una grave perdita per rischio operativo);
- uno scenario combinato come sintesi degli scenari precedenti.

Stante le attuali prassi di mercato, si nota come il numero di scenari previsti dalle Banche considerate all'interno del proprio piano di risanamento vari da un minimo di 2 a un massimo di 5 scenari di natura sistemica, idiosincratICA e combinata.

In termini di *best practices*, con riferimento all'identificazione degli scenari, il Piano di risanamento delle Banche oggetto d'analisi fornisce una descrizione circa la rilevanza degli scenari di *stress* rispetto alle caratteristiche dell'istituto (*business e funding model*, struttura ed attività, dimensione e interconnessioni).

Nello specifico, gli eventi ipotizzati nella definizione dello scenario di *stress* sono stati individuati partendo dall'analisi del *business model* della Banca, considerando quindi le vulnerabilità a cui la Banca è o potrebbe essere esposta in termini di posizione patrimoniale, condizioni di liquidità etc. nonché analizzando la mappatura delle criticità emerse in sede ICAAP.

Come richiesto dagli Orientamenti EBA GL/2014/06, l'effettiva efficacia delle opzioni di risanamento individuate dalla Banca nel Piano di risanamento deve essere valutata preventivamente anche in ipotesi di scenari di grave dissesto macroeconomico e finanziario. Nello specifico, alla luce di quanto illustrato nelle Linee Guida EBA/06/2014, le tipologie di scenari individuabili ai fini del *recovery* sono le seguenti:

Scenario sistemico:

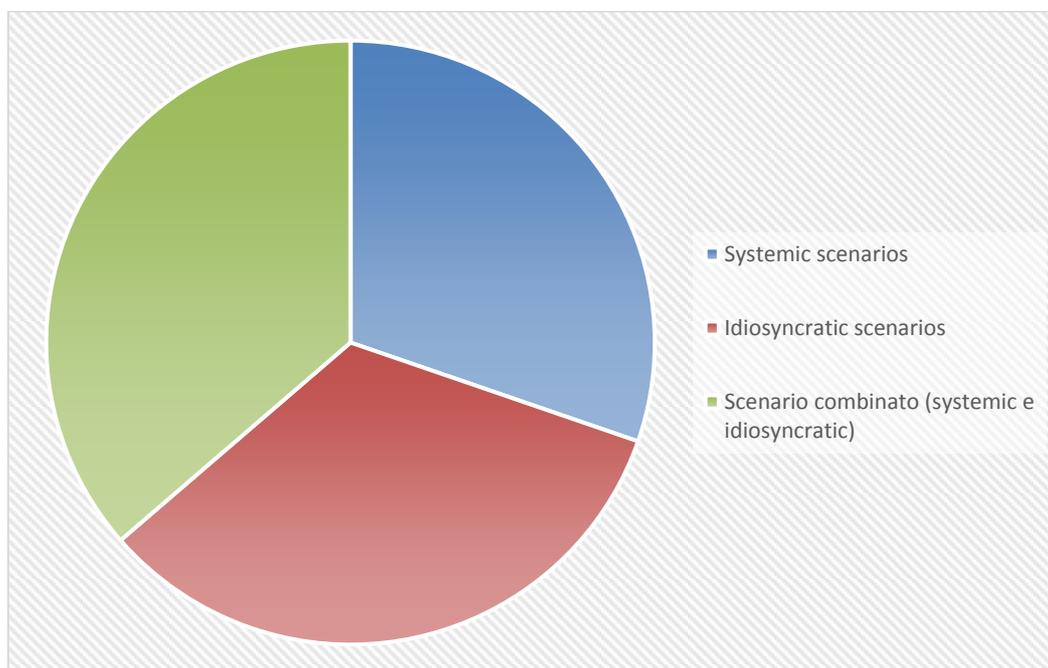
- *'failure of significant counterparties affecting financial stability'*
- *'decrease in liquidity available in the interbank lending market'*
- *'increased country risk and generalised capital outflow from a significant country of operation of the institution or group'*
- *'adverse movements in the price of assets in one or several markets'*
- *'macroeconomic downturn'*

Scenario idiosincratico:

- *'failure of significant counterparties'*
- *'damage to the institution's or group's reputation'*
- *'severe outflow of liquidity'*
- *'adverse movements in the prices of assets to which the institution or group is predominantly exposed'*
- *'severe credit losses'*
- *'severe operational risk loss'*

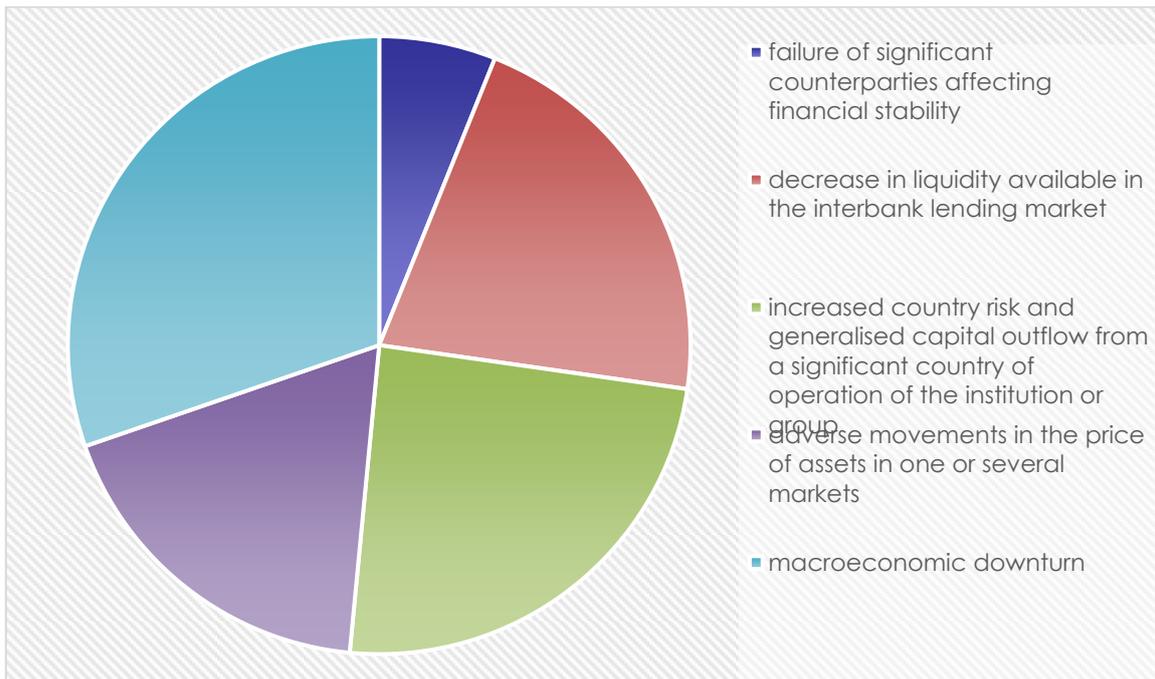
Coerentemente con le prassi di mercato, le Banche hanno incluso, all'interno del proprio Piano di risanamento, gli scenari sistemici e macroeconomici definiti dall'EBA prevedendo anche altre ipotesi aggiuntive di scenari (Figura 30).

**Figura 30. Natura degli scenari.**



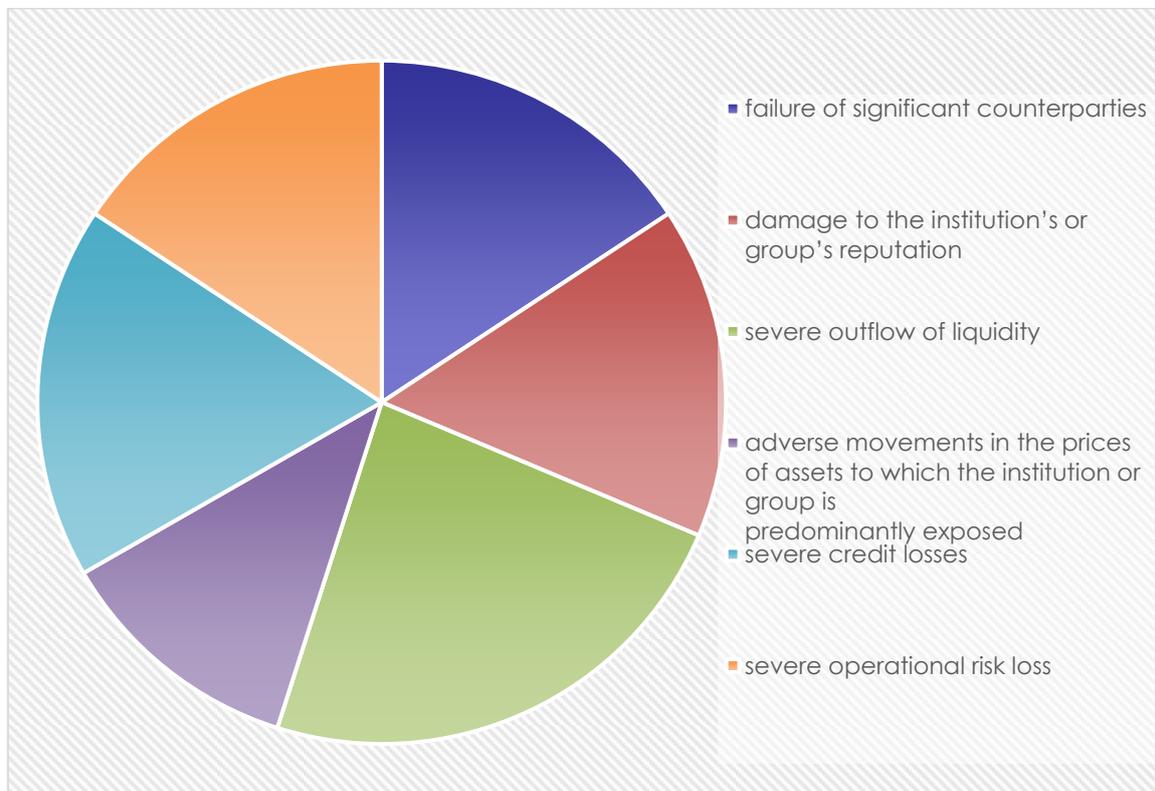
Nello specifico, gli scenari sistemici maggiormente utilizzati dalle Banche oggetto d'analisi sono gli eventi rappresentati in Figura 31.

**Figura 31. Scenari sistemici maggiormente utilizzati dalle Banche oggetto d'analisi.**



Nella categoria 'Altro', fra gli scenari idiosincratici maggiormente utilizzati dalle Banche considerate vi sono gli eventi riportati in Figura 32.

**Figura 32. Scenari idiosincratici maggiormente utilizzati dalle Banche oggetto d'analisi.**

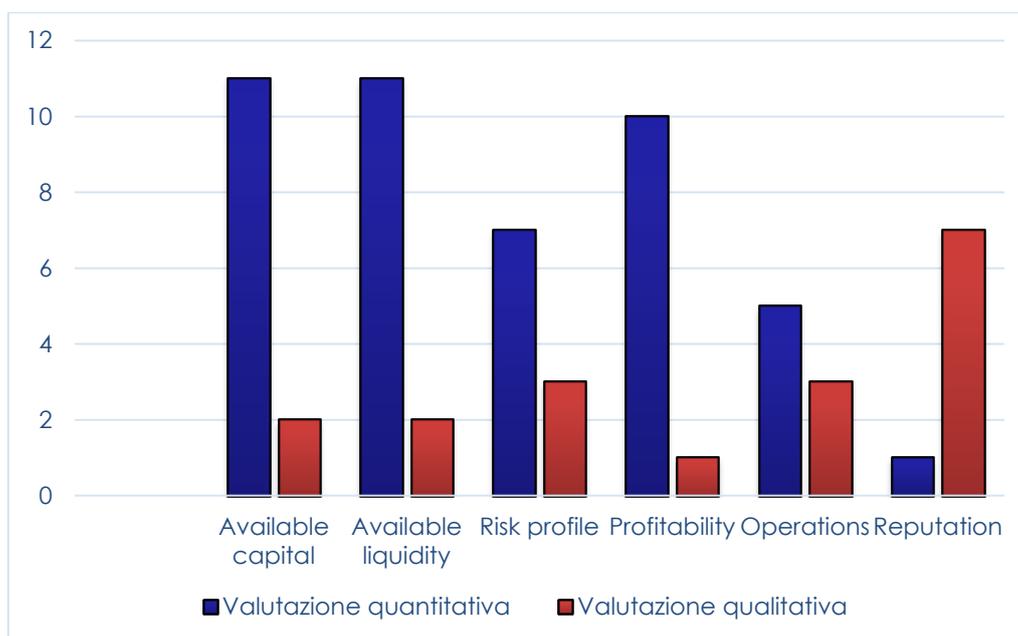


Gli scenari di *stress* utilizzati nel Piano di risanamento risultano coerenti con gli esercizi di *stress* utilizzati in ambito *Risk Management* (ad es. ICAAP, ILAAP, RAF). Di seguito si elencano le principali risultanze:

- gli scenari utilizzati nei processi strategici di RAF, ICAAP/ILAAP e *Recovery Plan* seguono le stesse logiche, ovviamente con diversi livelli di *severity*;
- la modellistica e gli scenari di *stress* adottati sono coerenti con il *framework* ICAAP/ILAAP, nell'ambito del RAF, e sono basati sul *framework* metodologico EBA;
- gli *stress test* condotti nel Piano di risanamento si basano su quelli effettuati in ambito ICAAP e RAF ma con magnitudo superiore.

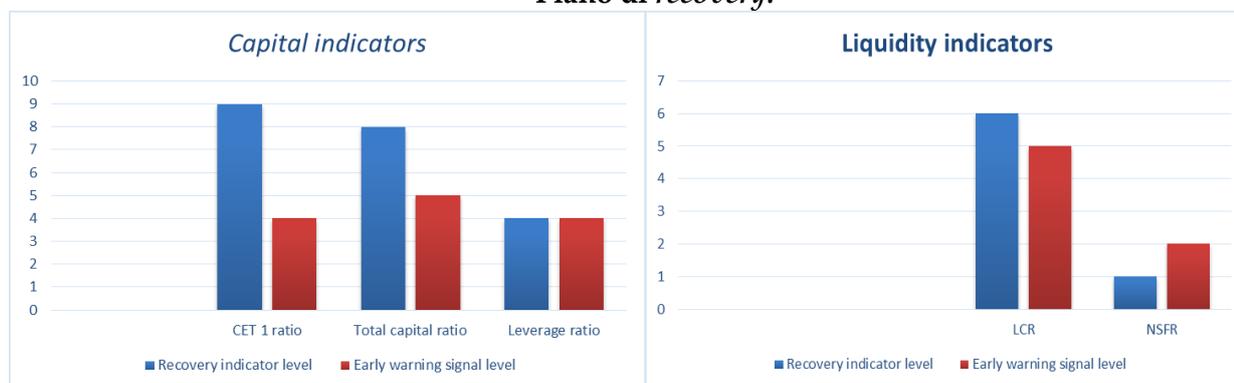
In Figura 33 sono rappresentati gli ambiti principalmente considerati per valutare l'impatto degli scenari di *stress*.

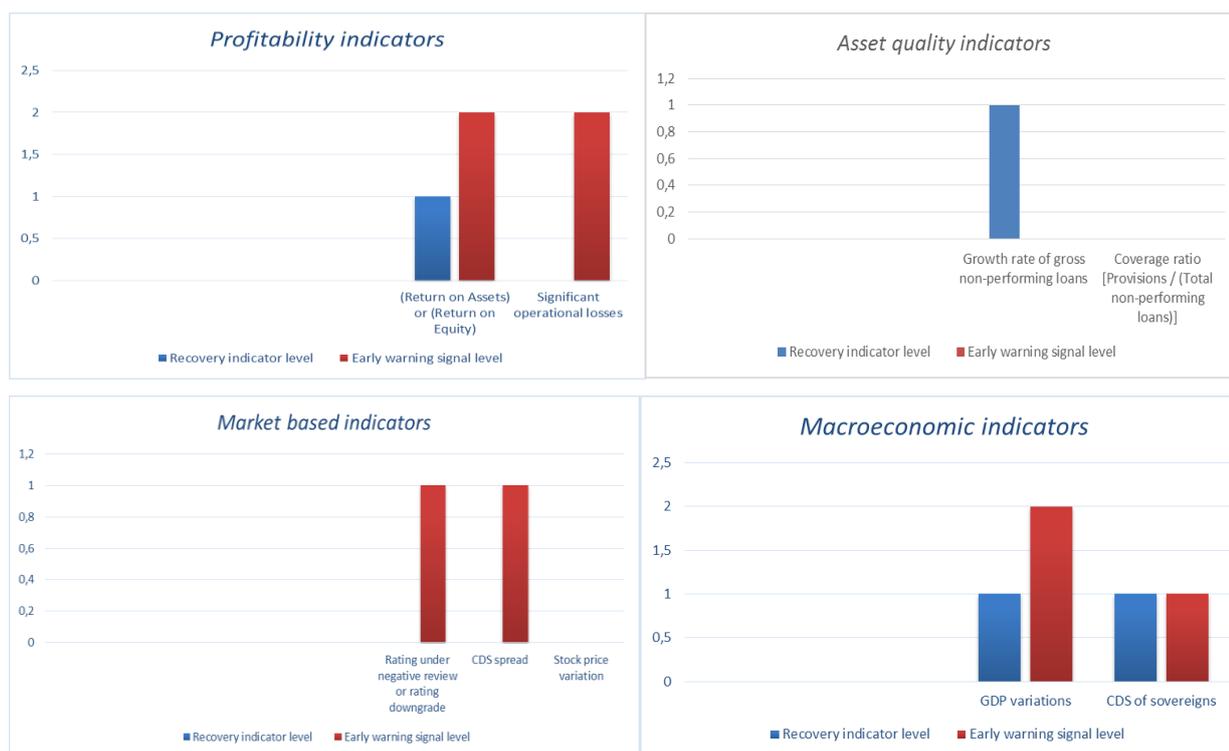
**Figura 33. Principali item considerati per valutare l'impatto degli scenari di *stress*.**



In Figura 34 sono illustrate le casistiche più frequenti in cui gli scenari di *stress* generano uno sfioramento della soglia di *recovery trigger* e/o di *early warning* degli indicatori di *recovery* inclusi nel Piano di *recovery*.

**Figura 34. Le casistiche più frequenti in cui gli scenari di *stress* generano uno sfioramento della soglia di *recovery trigger* e/o di *early warning* degli indicatori di *recovery* inclusi nel Piano di *recovery*.**





## 6.5 Opzioni di risanamento

Stante le attuali prassi di mercato, le banche hanno adottato approcci differenti per la categorizzazione delle opzioni di risanamento (ad es. velocità di implementazione, valutazione di impatto in termini di capitale/liquidità/profittabilità, tempistiche per l'ottenimento dei benefici attesi dalle misure, possibili impedimenti legati all'effettiva attuazione delle Opzioni, etc.).

Alla luce di quanto illustrato nel *report* pubblicato dall'EBA il 1° marzo 2017, le tipologie di opzioni di risanamento più frequentemente utilizzate all'interno dei piani sono le seguenti:

- dismissione di attività;
- vendita di beni/portafogli crediti;
- misure di incremento della liquidità;
- misure di raccolta di capitale;
- azioni di tutela dell'adeguatezza del capitale;
- riduzione delle attività ponderate di rischio (RWA)
- ristrutturazione di passività;
- interventi di riduzione dei costi;
- riduzione della leva finanziaria;
- nuove modalità nella gestione aziendale orientate alla riduzione dei rischi.

Nello specifico, la Commissione AIFIRM, nell'esaminare le modalità adottate da 13 Gruppi Bancari nell'identificazione delle tipologie di Opzioni da includere nel proprio Piano di risanamento, ha riscontrato come il numero di Opzioni contenute nei diversi piani vari in modo considerevole da un minimo di 5 opzioni a un massimo di 30.

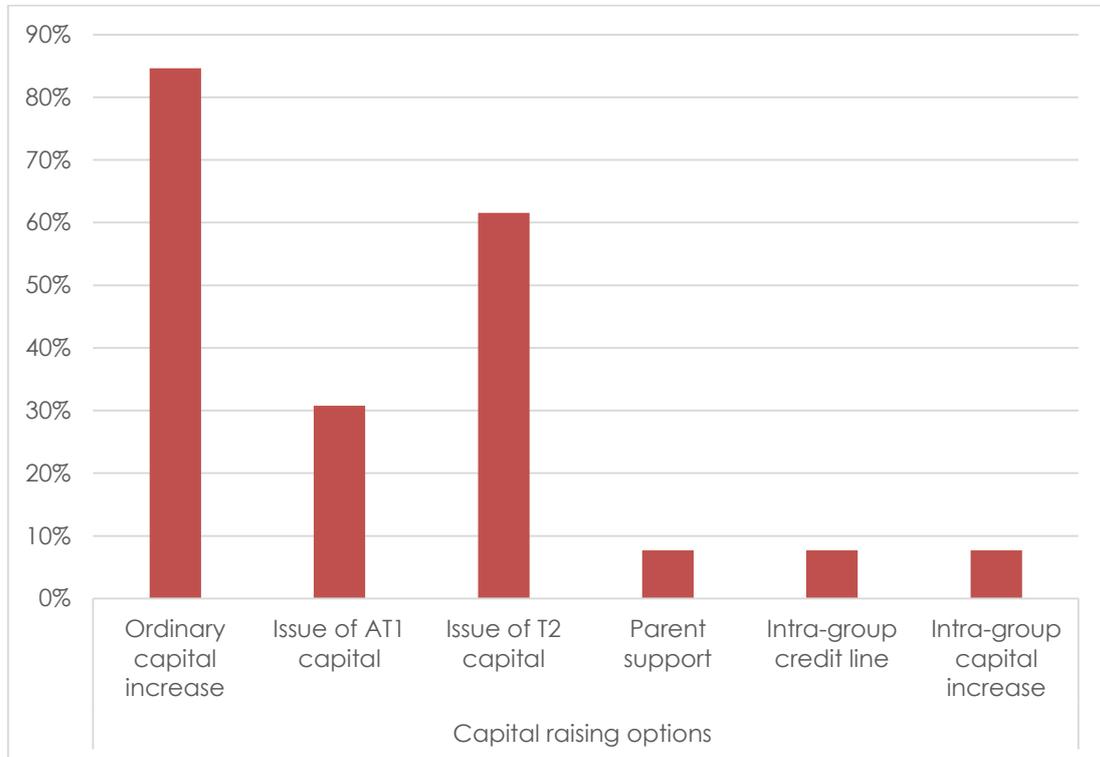
La categorizzazione delle Opzioni è effettuata attraverso l'utilizzo di diversi approcci, ovvero sulla base di criteri quali:

- le tempistiche di implementazione dell' Opzione (*implementation speed*);
- l'impatto dell'Opzione sul capitale/liquidità dell'Ente (*impact on capital/liquidity*);
- la probabilità di efficacia di ciascuna Opzione con riguardo a diversi scenari di stress finanziario (*likelihood*);

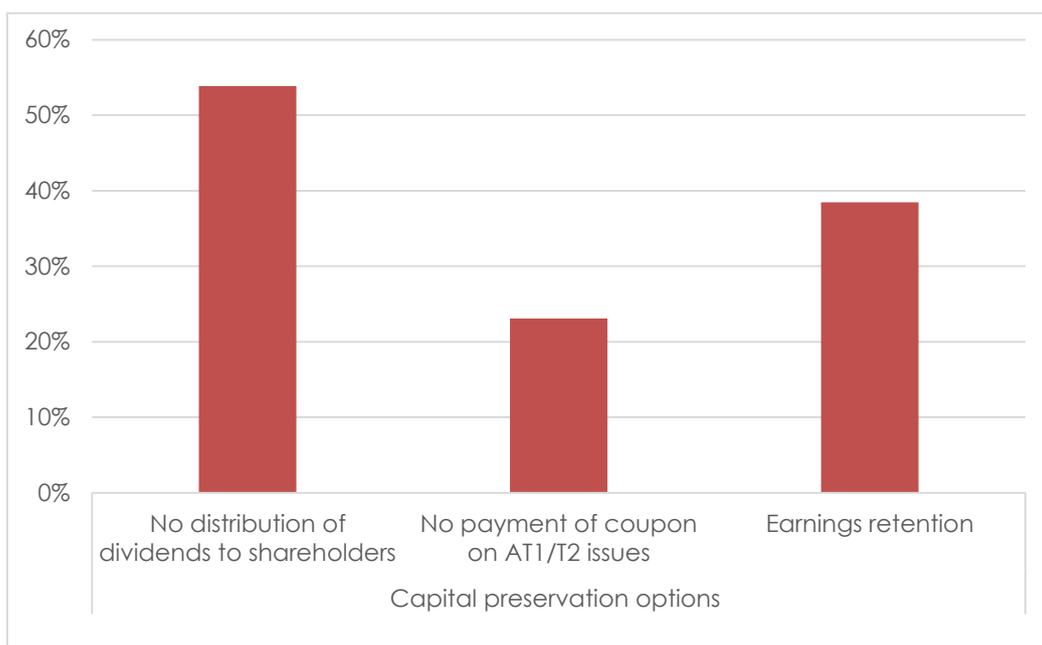
- la preferibilità dell'Opzione ove considerata nel suo insieme (*overall attractiveness*).

Nelle Figure 35-41 si fornisce una rappresentazione dettagliata delle categorie di Opzioni più frequentemente utilizzate all'interno dei Piani di risanamento.

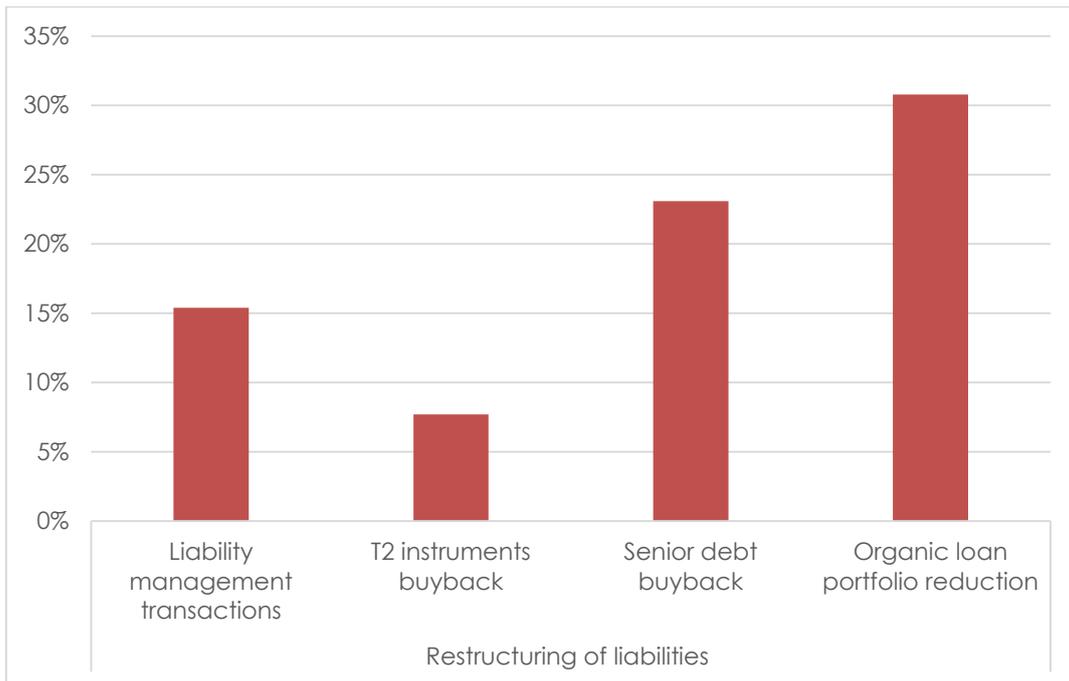
**Figura 35. Capital Raising Options.**



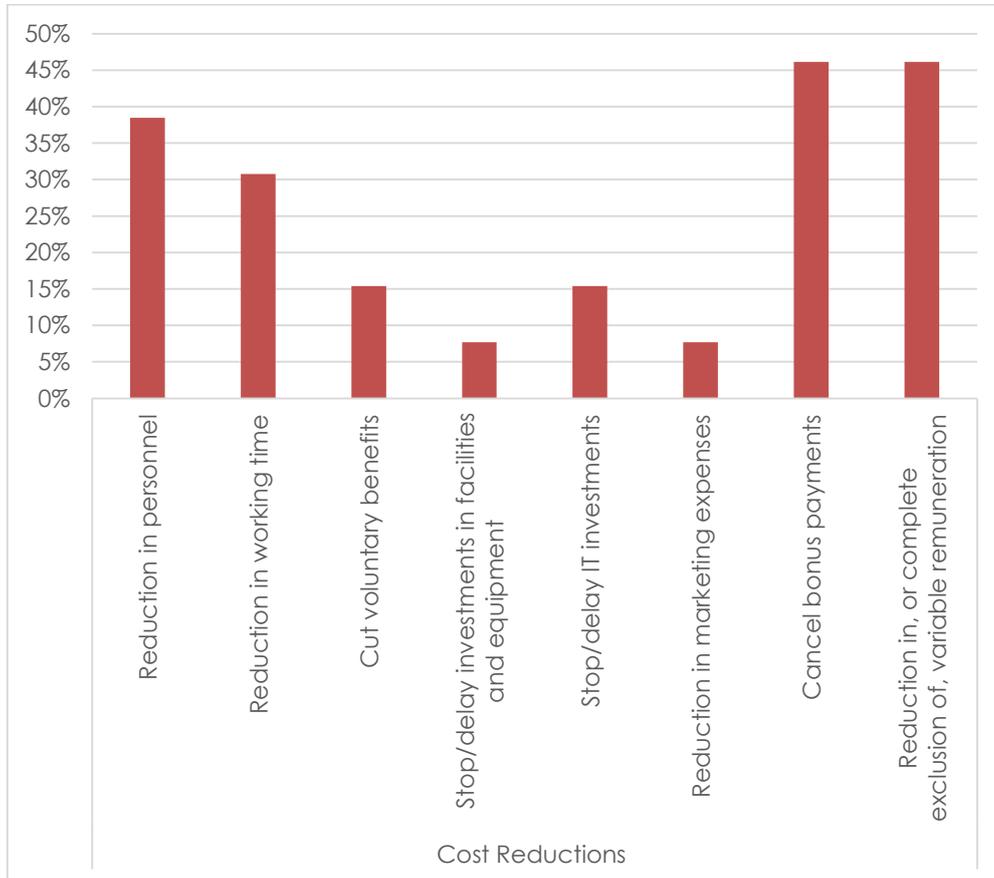
**Figura 36. Capital Preservation Options.**



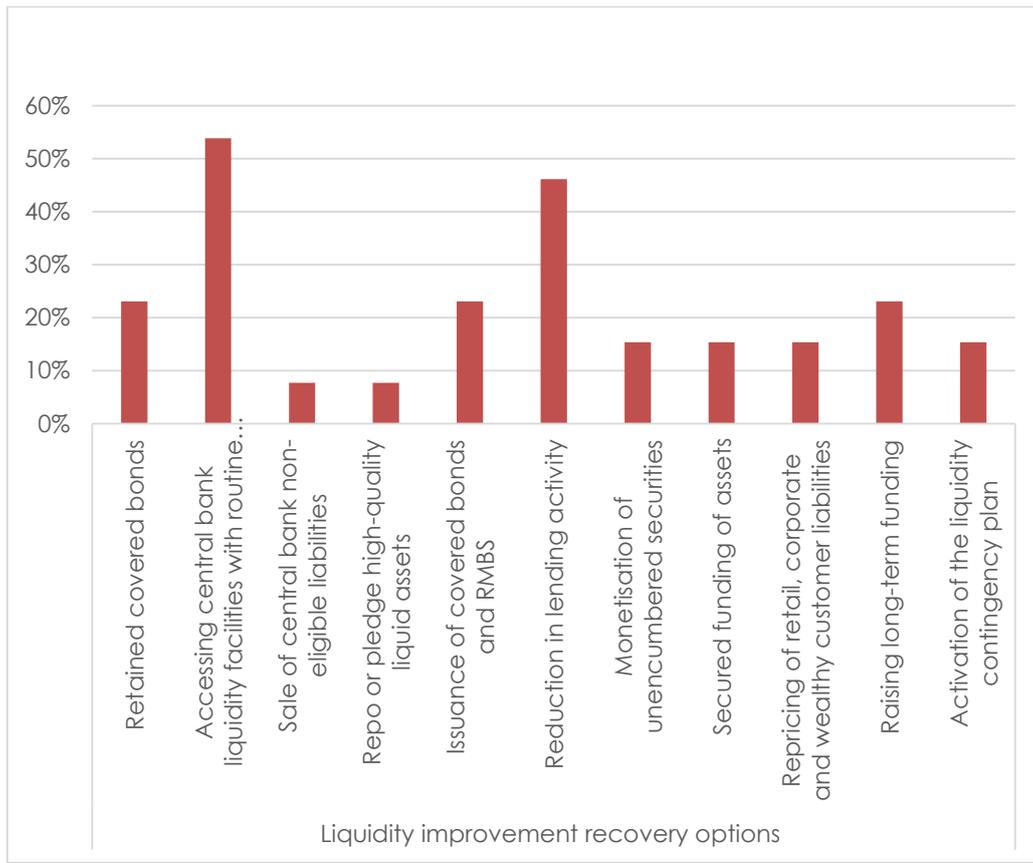
**Figura 37. Restructuring of Liabilities.**



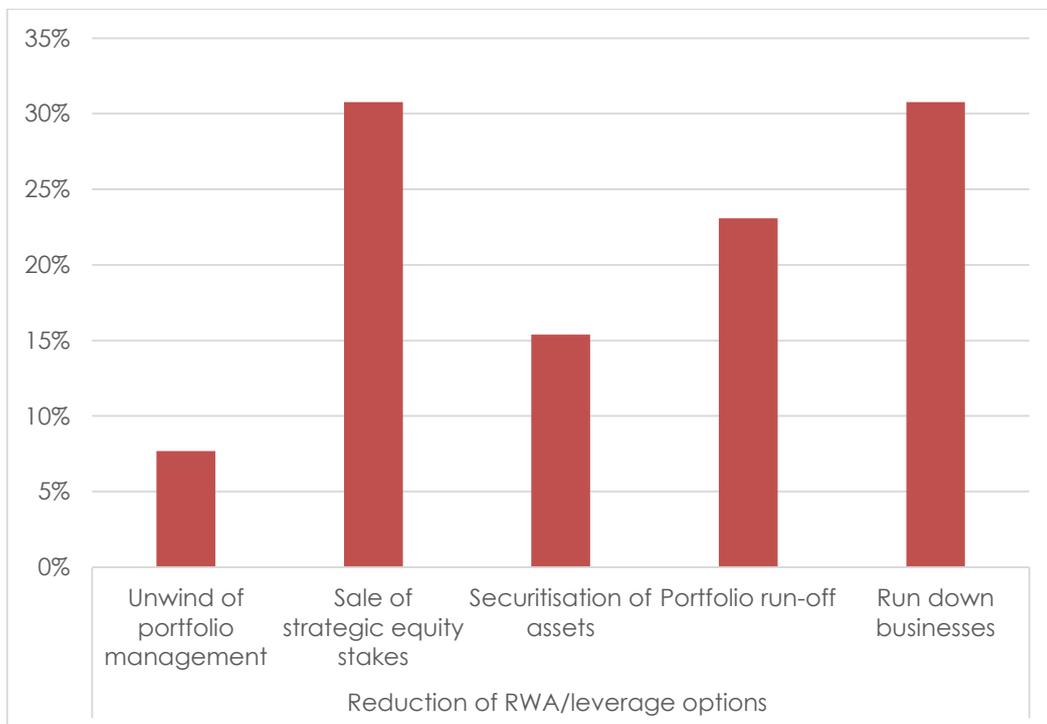
**Figura 38. Cost Reductions.**



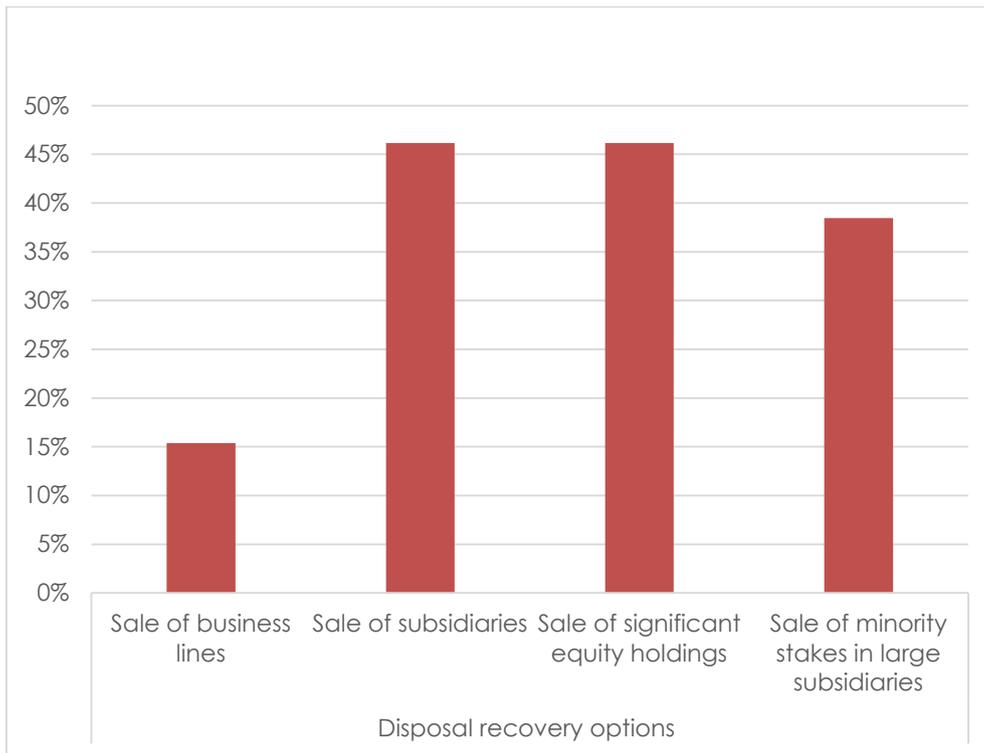
**Figura 39. Liquidity Improvement.**



**Figura 40. Reduction of RWA/Leverage Options.**



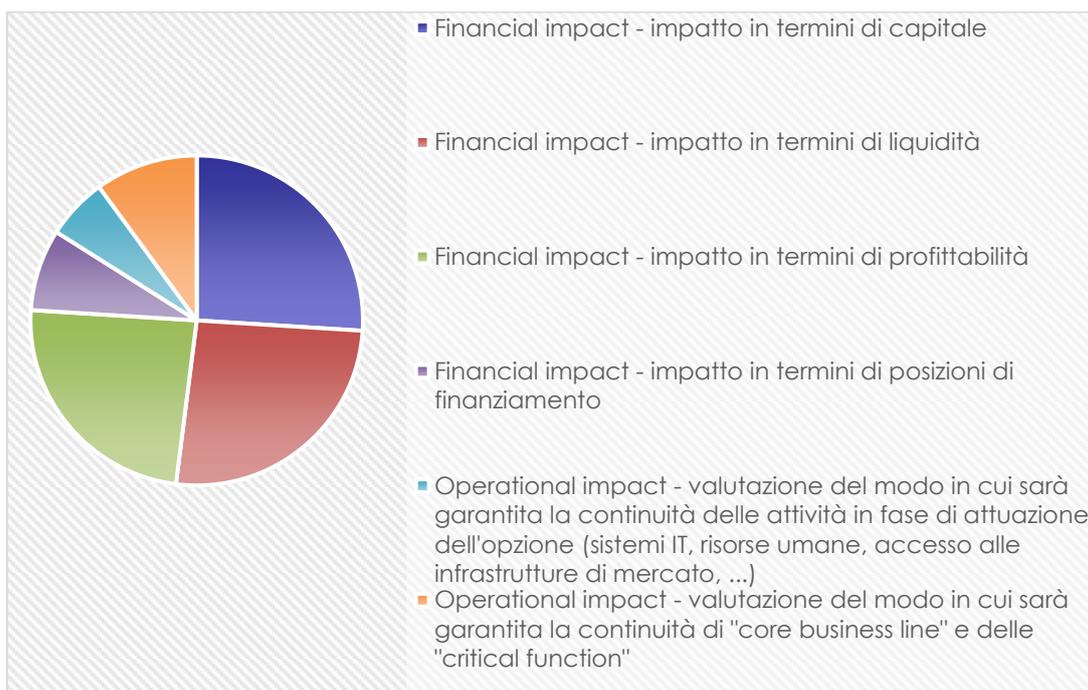
**Figura 41. Disposal.**



Ben 8 Banche su 13 hanno dichiarato che le opzioni di *recovery* identificate non risultano specifiche anche a livello locale (controllate e *branches*).

Con riferimento all'analisi di impatto e di fattibilità, in Figura 42 si riportano le principali risultanze.

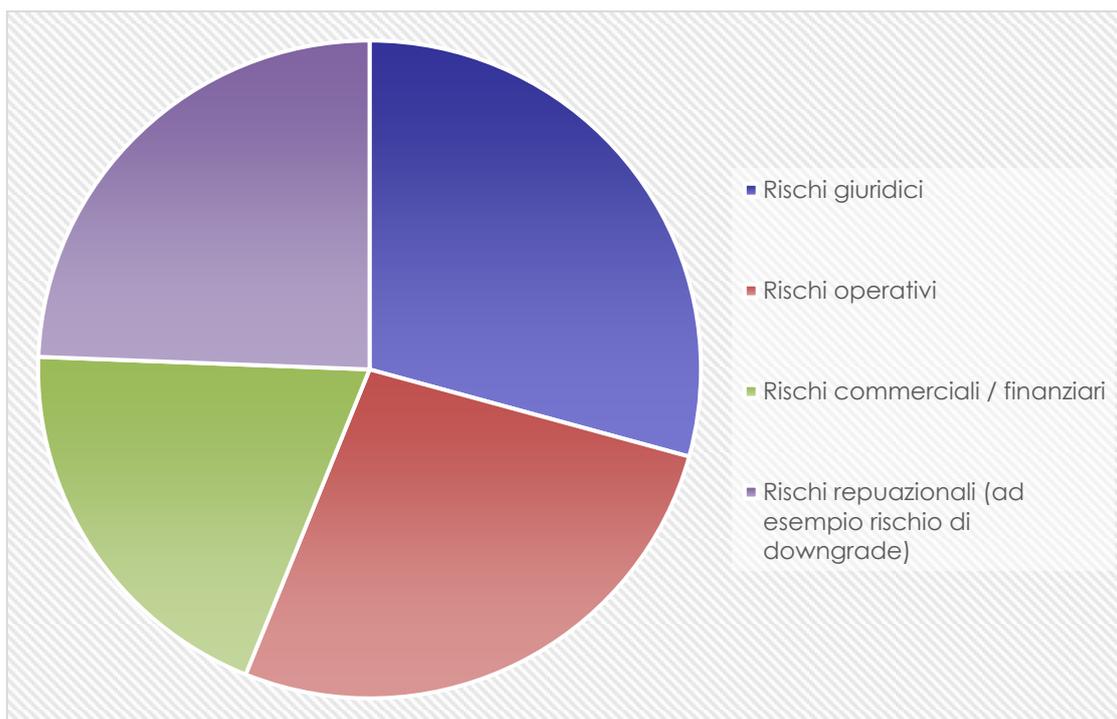
**Figura 42. Principali risultanze in merito all'analisi di impatto e fattibilità.**



Con riferimento alla valutazione di fattibilità delle opzioni di risanamento, quasi tutte le Banche analizzate (12 Istituti Bancari su 13) hanno descritto dettagliatamente le tempistiche di esecuzione delle singole fasi previste per l'implementazione delle opzioni; 10 Banche hanno considerato i rischi e gli impedimenti all'esecuzione efficace e tempestiva delle opzioni; altri Istituti hanno considerato come superare gli impedimenti. La valutazione di fattibilità delle opzioni di risanamento è stata differenziata rispetto a ciascun scenario di *stress* effettuando analisi di tipo qualitativo (6 Banche) e/o analisi quantitative (6 Banche), altre banche (4) non hanno condotto valutazioni differenziate a seconda dello scenario di *stress* considerato.

In Figura 43 si riportano le risultanze in merito all'analisi di fattibilità.

**Figura 43. Analisi di fattibilità.**



Per quanto riguarda l'affidabilità, 7 banche su 13 dispongono di sistemi informatici estremamente efficienti (alta affidabilità) che assicurano che le informazioni necessarie ad attuare le opzioni di risanamento siano disponibili per il processo decisionale in condizioni di *stress* in modo affidabile e tempestivo.

Coerentemente con le prassi di mercato, tutte le Banche incluse nell'analisi hanno previsto all'interno del proprio Piano di risanamento approcci di comunicazione differenziati in funzione delle diverse opzioni di risanamento.

## 7. IFRS 9 E IMPLICAZIONI PER IL PIANO DI *RECOVERY*

Come noto gli impatti per le banche italiane derivanti dall'adozione del nuovo principio contabile internazionale IFRS 9 rappresentano una delle maggiori sfide degli ultimi anni. Il nuovo *standard* contabile, emanato nel luglio 2014 dallo IASB, è entrato in vigore il 1° gennaio 2018 con significative differenze rispetto a IAS 39. Filo conduttore del nuovo principio è l'evoluzione delle metodologie di valutazione delle rettifiche di valore per il rischio creditizio. Il nuovo modello di *impairment* ha infatti trasformato le ormai consolidate pratiche bancarie, incentrate su un'ottica *incurred loss*, in un approccio basato sull'*expected loss* che tiene in considerazione anche gli effetti degli scenari macroeconomici attesi (cd. misure *forward looking*).

In estrema sintesi, le principali novità introdotte dal principio<sup>8</sup> possono essere descritte come di seguito:

- introduzione di tre specifici *business model*, cui ricondurre i modelli contabili per la gestione delle attività finanziarie:
  - a) *hold to collect* (HTC), per cui le attività sono misurate in base al costo ammortizzato (CA);
  - b) *hold to collect and sell* (HTCS), per cui le attività finanziarie sono valutate al *fair value* con impatto sulla redditività complessiva (FVTOCI);
  - c) modello residuale ('*Other*' che include il *trading*), per cui le attività finanziarie sono valutate al *fair value* con impatto a conto economico (FVTPL);
- introduzione di un *test*, a livello di singolo strumento finanziario, volto a verificare che le caratteristiche contrattuali siano riconducibili a quelle di un '*basic lending arrangement*' (cd. *solely payment of principal and interest* – SPPI). Le attività con caratteristiche contrattuali diverse da quelle SPPI devono essere obbligatoriamente valutate al *fair value* con variazioni imputate a conto economico (FVTPL);
- determinazione delle rettifiche di valore su crediti in *bonis* e deteriorati, sulla base del modello di *Expected Credit Losses* (ECL), che includono informazioni prospettiche (*forward looking*) anche di tipo macroeconomico;
- introduzione di differenti stadi (*staging*) per la classificazione dei crediti, cui corrispondono rettifiche di valore basate su ECL a 12 mesi (*Stage 1*), ovvero '*lifetime*' per tutta la durata residua dello strumento (*Stage 2 e 3*), sulla base del Significativo Incremento del Rischio di Credito (SICR) determinato tramite il confronto tra le probabilità di *default* alla data di prima iscrizione e alla data di bilancio.

Risulta subito evidente quanto siano materialmente profonde le azioni poste in essere dai Gruppi Bancari per implementare la nuova normativa contabile. Il calcolo degli *impairment* ha richiesto lo sviluppo di un *framework* metodologico completamente nuovo per la stima dei parametri di rischio che ha coinvolto il *Risk Management* e diverse funzioni aziendali con risultati che sono sintetizzati dai notevoli impatti derivanti dalla *First Time Adoption* (FTA). Molto importanti saranno presumibilmente le implicazioni per il *pricing* del nuovo *business*, tuttavia queste tematiche non riguardano direttamente gli obiettivi del presente *Position Paper*.

Per quanto riguarda i Piani di *recovery*, l'introduzione del principio non ne sconvolge la struttura di fondo anche se ha sicuramente un impatto nel modo di creare gli scenari, sugli indicatori prospettici, sulle azioni di *recovery* e ovviamente sui meccanismi di *governance*. Il livello di sofisticazione e gli investimenti richiesti dell'impianto metodologico proposto per il rischio di credito risultano ormai ad un elevato stato di evoluzione da non potersi limitare ad esercizi meramente regolamentari, presupponendo un nuovo modello operativo dove si rende necessaria una maggiore collaborazione tra le aree CFO e CRO. Visto che le stime degli accantonamenti, in precedenza solo di competenza del CFO, richiedono un continuo aggiornamento del calcolo dei parametri da parte del *Risk Management*, la Commissione AIFIRM ritiene auspicabile che le banche (non solo quelle di maggiori dimensioni) mettano in cantiere lo sviluppo di sistemi informativi capaci di mettere simultaneamente in comunicazione le varie aree aziendali.

Il principio IFRS 9 rappresenta quindi un'occasione in più per favorire il passaggio da una visione statica a una visione dinamica, in cui le attività tipicamente del CFO vengano continuamente supportate dai processi previsionali del CRO.

Con riferimento alle attività impattate nell'area CFO, possiamo includere le seguenti:

---

<sup>8</sup> Per ulteriori approfondimenti si rimanda al *Position Paper* AIFIRM n. 8 "Il principio contabile IFRS 9 in Banca: la prospettiva del *Risk Manager*" – dicembre 2016.

- pianificazione strategica;
- *budget* e sistema premiante;
- *planning* portafoglio creditizio (rischio/rendimento – strategie creditizie).

Dal punto di vista dell'area CRO, i processi impattati sono quelli più vicini alla *governance* aziendale, ovvero:

- RAF e in particolare il *'cascading'* sul portafoglio crediti;
- *stress test* ICAAP e regolamentare;
- *Recovery Plan*, scenari di *Reverse Stress Test* (BRRD) e azioni di *recovery*.

Tali necessità di integrazione risultano ulteriormente enfatizzate dalle indicazioni dell'EBA sull'*Institution's Stress Testing Programme* (estendibile a tutte le realtà con il principio di proporzionalità). La *European Banking Authority* ha infatti pubblicato il 18 dicembre 2015 il *Consultation Paper Draft Guidelines on stress testing and supervisory stress testing* (EBA/CP/2015/28), seguito il 31 ottobre 2017 dal *Consultation Paper on Guidelines on Institution's Stress Testing* (EBA/CP/2017/17), allo scopo di favorire maggiore omogeneità degli approcci seguiti dalle banche europee in tutte le attività di *stress testing* e quindi anche in ambito *Recovery Plan*. Tali documenti, una volta pubblicati in versione definitiva, forniranno indicazioni dettagliate che le banche saranno tenute a rispettare nel predisporre l'operatività ordinaria e straordinaria, non soltanto quindi sotto un profilo prettamente metodologico. Il 31 ottobre 2017 l'EBA ha pubblicato anche un *Consultation Paper on Guidelines for Common Procedures and Methodologies for SREP* (EBA/CP/2017/18), anch'esso rilevante per indirizzare il percorso evolutivo del *business* degli intermediari finanziari.

In sintesi, il principio IFRS 9 costituisce quindi un'opportunità per una maggiore integrazione CFO e CRO (e in generale dei processi di governo) visto che:

- il principio IFRS9, sia in ottica statica che di pianificazione, implica condividere modelli, scenari, *sensitivities*, ma soprattutto la cultura e le tecniche del *Risk Management*;
- risulta necessario avere strutture dedicate e flessibili con un forte orientamento al risultato, ma con un solido *'backbone'* di *integrated data quality*;
- tali esigenze sono essenziali per tutte le banche (non solo per quelle di maggiori dimensioni), soprattutto nell'ottica di dialogo fra i vari processi ICAAP, RAF e *Recovery Plan* a fini SREP.

La Commissione AIFIRM ritiene fondamentali tutte queste considerazioni, ritendendo che la lezione principale della grande crisi sia quella di usare i modelli del *Risk Management* in modo corretto, come strumenti che effettivamente richiedono uno sviluppo e una manutenzione intensivi da parte delle banche, un dialogo continuo e altamente qualificato con il supervisore ed un regime in cui anche le analisi *judgmental* devono essere a supporto di una gestione prudente e fortemente integrata.

## 8. CONCLUSIONI

Nel presente documento sono stati indicati i principali punti di sviluppo in materia di *recovery*, tenendo conto delle prassi di mercato oltre che delle richieste regolamentari.

Dalle analisi svolte, e in particolare dai risultati di una *survey* su 13 Istituti Bancari italiani di diverse dimensioni (6 vigilati direttamente dalla BCE e 7 da Banca d'Italia), è emerso un quadro variegato in termini di grado di maturità e di differenze nell'approccio utilizzato.

In particolare in taluni ambiti sono state riscontrate delle significative convergenze, per esempio riguardo alle tipologie e al numero di opzioni considerate, agli indicatori inclusi nei rispettivi piani di risanamento.

In altri ambiti, invece, sono state evidenziate differenze d'impostazione, ad esempio in relazione ai ruoli e alle responsabilità delle varie funzioni rispetto ai processi di *recovery* o in relazione al coordinamento con altri processi di *governance*, come i processi di *escalation* o le modalità di calibrazione degli indicatori di *recovery*, etc.

Con riferimento agli scenari di *stress*, le banche hanno incluso, coerentemente con le vulnerabilità connesse al proprio *business model* e quindi alla rilevanza degli scenari di *stress* rispetto alle caratteristiche dell'istituto, ulteriori scenari oltre a quelli suggeriti dall'EBA.

In generale, la Commissione AIFIRM, in considerazione del fatto che è lecito attendersi una costante evoluzione in materia di *recovery* che tenga conto delle modifiche interne alla Banca e del contesto competitivo esterno, ha identificato alcuni ambiti di potenziale ulteriore sviluppo che potrebbero essere affrontati dalle banche italiane nei prossimi anni, in particolare:

- integrazione del Piano di risanamento con altri processi aziendali;
- perimetro degli indicatori;
- calibrazione degli indicatori;
- rilevanza degli scenari di *stress* rispetto alle caratteristiche dell'istituto;
- coerenza tra scenari di *stress* rispetto agli esercizi di *stress* già utilizzati in ambito *Risk Management*;
- perimetro delle opzioni di risanamento;
- analisi di fattibilità delle opzioni di risanamento;
- *Management Information System* (MIS);
- politiche e procedure.

Altri ambiti di miglioramento risultano essere:

- passaggio da un approccio *risk tolerance* (anche evoluto con i limiti stabiliti nel RAF/*Recovery*) ad uno *wide comprehensive* in cui gli scenari di *stress* vengono utilizzati per l'ottimizzazione rischio/rendimento;
- prioritizzazione delle azioni di *recovery* in modo da valutare attentamente le ricadute sul sistema dell'economia reale;
- rafforzamento della *disclosure* da parte della Capogruppo del coordinamento e della gestione del piano a livello di gruppo;
- analisi delle opzioni di risanamento rispetto agli scenari di *stress* identificati.

Infine le priorità di sviluppo che potrebbero caratterizzare il *framework* regolamentare relativo al Piano di risanamento nei prossimi anni risultano essere:

- rafforzamento dei processi di *capital allocation* in coerenza con l'ottica RAF;
- relazione con i processi di *budgeting*;
- declinazione delle metriche in modo non *top-down*;
- sviluppo maggiormente integrato con Piano di *resolution*;
- maggiore *disclosure* sui criteri di *assessment* (*peer benchmarking* e *comparability analysis disclosed*);
- approfondimento delle modalità di esecuzione delle opzioni di *recovery* al fine di individuarne possibili impedimenti ed ostacoli operativi e legali - sia a livello di gruppo sia a livello di singoli enti cui il piano si rivolge - nonché le relative azioni per il loro superamento;
- maggiore applicazione del principio di proporzionalità, in particolare con riferimento alla definizione degli *stress test*;

- miglior definizione del processo di *governance* e delle soglie in modo tale che il tema del risanamento sia effettivamente a tutela della stabilità del sistema creditizio e non diventi, invece, una possibile fonte esso stesso di tensioni e incertezze.

Alla luce delle considerazioni esposte e degli spunti di riflessione emersi dal lavoro congiunto, la Commissione AIFIRM auspica che gli elementi oggetto di analisi e le conclusioni sintetizzate nel *Position Paper* costituiscano, da un lato un utile contributo operativo per le banche impegnate nell'identificare ed apportare gli opportuni correttivi di breve termine ai rispettivi Piani di risanamento e, dall'altro, un quadro di riferimento per indirizzare l'evoluzione del *Recovery Plan* alla luce delle esperienze osservate nelle *best practices* bancarie e dell'interlocuzione con le Autorità di Vigilanza, al fine di consolidarne il ruolo e la centralità all'interno della *governance* aziendale.

# **APPENDICE**

## **Tassonomia dei questionari**

## Informazioni anagrafiche

Qual è il framework regolamentare in essere presso l'istituto di appartenenza?

Istituto vigilato BCE	6
Istituto vigilato Banca d'Italia	7

Per quali tipologie di rischio l'Istituto di appartenenza è stato autorizzato ad utilizzare modelli interni per la misurazione degli assorbimenti patrimoniali? (risposta multipla secondo la selezione proposta)

Rischio di credito	4
Rischio operativo	3
Rischio di mercato	2
Rischio di controparte	2

Quali sono le dimensioni dell'istituto di appartenenza? (dati al 31/12/2016)

Total asset > 100 mld	3
Total asset > 30 mld	2
Total asset > 15 mld	2
Total asset <= 15 mld	6

Qual è la tipologia di business model dell'istituto di appartenenza?

Banca commerciale	7
Banca di investimento	1
Rete di promotori	1
Banca on line	1
Banca universale	3
Altri business specifici (es. leasing / factoring, ...)	2

**1. Quali sono le principali responsabilità delle strutture coinvolte nel processo di predisposizione / aggiornamento del Piano di Risanamento e nel processo di decision making ed escalation in esso previsto?**

(risposta multipla)

	Processo di decision making ed escalation															
	Processo di predisposizione /				Monitoraggio e reporting				Attivazione Opzioni di Risanamento				Attivazione Comunicazioni (vs interno/			
	Responsible	Accountable	Consult	Inform	Responsible	Accountable	Consult	Inform	Responsible	Accountable	Consult	Inform	Responsible	Accountable	Consult	Inform
CdA	5	3		2	1	1		9	9	2		1	7	3		1
Amministratore delegato	5	3	1	1	1	1		7	1	4	1	1	3	2	2	1
Direttore generale	2	3	1	2	2	1		6	2	3	2	1	4	1	1	2
Comitato di direzione /esecutivo	1	2	2	1				5	3	1	1	1	2	1	2	1
Comitato Rischi	3	3	3	3	1	1	2	6	2	1	2	5	2		4	2
Comitato ALCO																
Comitato ad hoc/ Comitato di Risanamento		1			1	1			1	1			1			
CRO	8	1	4		10	1	1			2	7	2			2	5
CFO	2	1	8			1	3	4	2	1	4	2	1	1		3
P&C	2	1	8		1		3	3			4	1			1	1
Dir. Finanza		1	6	1	1		3	2	1	1	3	1				2
Dir. Crediti		1	6	1	1		2	3	1	1	3	1			1	2
Dir. Commerciale		1	4	1			1	4		1	4	1	1			2
Dir. Comunicazione		1	5	1			1	3			2	2	2		3	1
Dir. Organizzazione	2	1	5	2			1	2	1		4		2		1	
Dir. Risk Management			2				2									
Dir HR			1								1				2	
Investor Relations													1			1
Compliance		1													1	
General Counsel			1												1	
Dir. Audit		3	1	1		1		1			2					1

**Legenda**

**Responsible** – il ruolo di chi ha in carico lo svolgimento del lavoro necessario per portare a termine l'attività

**Accountable** – il ruolo di chi è responsabile che il lavoro venga effettuato con la dovuta qualità

**Consult** – il ruolo di chi deve dare un contributo per completare l'attività

**Inform** – il ruolo di chi deve essere informato sullo stato dell'attività

2. In che modo avviene l'integrazione del Piano di Risanamento con gli altri processi aziendali (Pianificazione pluriennale, budget, ICAAP, RAF, OMR, etc.)?

(domanda aperta)

<p>Il processo aziendale principale con quale si integra Recovery Plan predisposto dalla Banca risulta essere il Risk Appetite Framework del Gruppo. Di fatto la Banca definisce il proprio RP il garantendo un'elevata integrazione con il RAF. In particolare, il collegamento e l'allineamento tra i due processi di risk management è centrato sull'osservazione costante degli indicatori di monitoraggio, degli indicatori di early warning e dei processi di stress test. Il Recovery Plan infatti adotta, come successivamente declinato, indicatori già monitorati all'interno del Risk appetite framework o compresi nel Contingency Funding Plan dall'area di Risk Management. In aggiunta, nel Risk Appetite Framework la Banca identifica, insieme ai limiti di rischio/capacity, una soglia di tolerance per gli indicatori quantitativi, ai fini di monitorare l'evoluzione delle metriche e di individuare tempestivamente ogni potenziale violazione o avvicinamento al limite</p>	<p>L'allineamento tra RP e altri processi di risk governance (RAF e ICAAP) è garantito dall'adozione di metriche/indicatori di rischio comuni e dalla definizione di livelli soglia al cui superamento si attivano interventi correttivi con severity progressiva. I meccanismi di Governance e di escalation sono perfettamente allineati.</p>	<p>Il Recovery Plan è fortemente integrato con gli altri processi aziendali citati</p> <p>Il processo ha particolari legami con la stesura del RAF che ne rappresenta una fase di early warning. Il processo è unico insieme all'eventuale attivazione delle fasi di escalation</p> <p>Il monitoraggio degli indicatori avviene trimestralmente nel Tableau de Bord dei Rischi come peraltro già a regime per gli indicatori del RAF</p>	<p>Il piano di risanamento è integrato con la Pianificazione pluriennale ed ennuale e con i presidi di gestione dei rischi. In particolare, la pianificazione pluriennale ed annuale costituisce la baseline di riferimento per la definizione degli stress test e delle recovery options. Inoltre, al fine di mantenere piena coerenza tra il Piano di risanamento ed il quadro generale di gestione dei rischi, il Gruppo utilizza il framework RAF per la definizione del sistema di indicatori, limiti e processi di escalation da introdurre nel piano. Infine gli scenari di stress test idisincratice del piano di risanamento sono coerenti con quelli adottati in ambito ICAAP ancorchè di severità differente.</p>	<p>Il Raf per definizione nasce ed è coerente con tutti gli aspetti di pianificazione strategica del Gruppo, oltre che l'Icaap e l'Ilaap. Il Recovery Plan è gestito di pari passi con il RAF in quanto ne condivide gran parte degli indicatori, le soglie e le modalità e tempistiche di monitoraggio.</p>	<p>Il processo recovery plan, è in corso di consolidamento con la stesura di specifiche norme di processo. Il monitoraggio degli indicatori viene fatta trimestralmente al pari degli indicatori del RAF</p>	<p>L'integrazione avviene principalmente nell'ambito dei seguenti aspetti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Governance: le procedure di escalation definite nel Recovery sono coerenti con quanto definito nel RAF e nelle Policy di gestione del Rischio;</li> <li>2 Scelta degli indicatori: gli indicatori sono i medesimi adottati nel RAF per la definizione degli obiettivi di rischio e oggetto di monitoraggio;</li> <li>3 Definizione dello scenario di stress: lo scenario di stress pluriennale utilizzato per la determinazione delle soglie di recovery tiene conto per il primo anno dello stress definito in ambito ICAAP, relativamente all'adeguatezza patrimoniale e degli stress definiti nella specifica policy per il rischio di liquidità;</li> <li>4 Lo scenario di stress tiene conto anche delle previsioni del budget;</li> <li>5 le soglie di early warning del Recovery corrispondono alle soglie di tolleranza definite nel RAF.</li> </ol>
---	---	--	--	--	--	--

2. In che modo avviene l'integrazione del Piano di Risanamento con gli altri processi aziendali (Pianificazione pluriennale, budget, ICAAP, RAF, OMR, etc.)?

(domanda aperta)

<p>La coerenza del piano con l'assetto generale del processo di gestione dei rischi è basata sull'imprescindibile coerenza tra risk framework, budget e obiettivi strategici mitigata dalla flessibilità che caratterizza il modello di business e che si declina in un'attenta valutazione degli indicatori gestionali e dei mercati di riferimento al fine di porre in essere opportune correzioni di rotta volte a mantenere adeguati livelli di profittabilità compatibilmente con la realtà operativa e la situazione patrimoniale finanziaria della Banca. Il RAF viene a rappresentare il perimetro all'interno del quale le funzioni aziendali che assumono i rischi della gestione devono operare per conseguire gli obiettivi aziendali e già si interseca con le evidenze prodotte dal processo ICAAP e dalle dinamiche della liquidità. Il piano di risanamento non può che inserirsi e sovrapporsi al RAF, in un contesto di prevenzione e gestione del rischio di deterioramento della situazione patrimoniale, finanziaria e economica della Banca, andando a rafforzare l'analisi dell'area esterna in prossimità del sopraccitato perimetro. Ne consegue che la declinazione degli alert e delle soglie di recovery deriva e si raccorda con quelle del risk appetite framework di fatto concretizzando, come suggerito dall'EBA, l'utilizzo di metriche progressive (cosiddetto traffic-light approach) volte ad informare la Direzione della Banca circa il potenziale superamento delle soglie di recovery: le soglie di alert del RAF assumono anche la funzione di early warning signals nella gestione del piano di recovery.</p>	<p>La scelta degli indicatori di Recovery (indicatori qualitativi e quantitativi che possano presagire un deterioramento della situazione economica, patrimoniale e/o finanziaria del Gruppo) e delle relative soglie, è stata effettuata tenendo conto del framework di risk management già in essere (RAF, ICAAP, ILAAP, Tableau dei rischi, Contingency Funding Plan) e della specifica operatività e il business del Gruppo. Le soglie di Early Warning e Recovery Trigger si posizionano fra la Risk Tolerance e la Risk Capacity definite nel RAF.</p>	<p>Il Recovery Plan integra il sistema di governo dei rischi del Gruppo in condizione going – concern con presidi volti alla gestione di situazioni potenzialmente rappresentative di uno stato di crisi, caratterizzate dalla violazione delle soglie definite nel Piano. Con particolare riferimento alla selezione dei Recovery Indicators, si evidenzia che il Gruppo ha proceduto ad individuare indicatori coerenti con quelli presenti nel Risk Appetite Framework, enucleandone uno specifico sotto-insieme. L'analisi di definizione delle soglie del Recovery Plan e lo sviluppo dei processi di monitoraggio ed escalation sono coerenti con quanto definito nel RAF di Gruppo, allo scopo di mantenere una visione organica dell'esposizione ai rischi.</p>	<p>- RAF e Recovery indicators coincidono in termini di metriche e soglie (completo allineamento indicatori, soglie di risk capacity = recovery trigger; soglie di risk tolerance = early warning recovery)</p> <p>- Processo di pianificazione strategica e budget coerenti con lo sviluppo delle metriche RAF e Recovery (calibrazione risk appetite + considerazioni sulla volatilità dei livelli di risk tolerance sotto diversi scenari di simulazione, incluse evidenze da scenari di Recovery). All'interno delle simulazioni baseline del Recovery plan sono incorporate solo le assunzioni manageriali vincolanti (es. manovre sindacali, operazioni contrattualizzate non ancora manifestatesi ma ragionevolmente certe/binding). Tali evidenze sono funzionali alla calibrazione dei livelli di tolerance</p> <p>- ICAAP: l'adeguatezza patrimoniale viene analizzata sotto scenari baseline coerenti con budget/piano, e sotto scenari di stress che mutuano le assunzioni idiosincroniche e sistemiche del recovery plan, ma con manifestazioni più mild. Le metriche di riferimento per la valutazione di adeguatezza patrimoniale sono risk appetite e risk tolerance (EW recovery Plan)</p> <p>- OMR: le operazioni vengono analizzate in funzione del livello di appetite e tolerance del set di metriche RAF &amp; Recovery</p>	<p>Il Gruppo ha recepito la tematica della BRRD parallelamente allo sviluppo del framework interno di natura gestionale reattivo al Rischio di non viabilità nell'ambito del RAF - Risk Appetite Framework. Il Recovery Plan, per tali ragioni, si colloca come output e formalizzazione dei processi interni predisposti per la gestione del rischio di non viabilità nella piena coerenza del più ampio framework della Propensione al Rischio del Gruppo (RAF). La piena integrazione dei processi strategici con il RAF garantisce che ogni sottoprocesso che si genera a presidio di specificità (strategic planning, budgeting, ICAAP, OMR, ecc...) sia totalmente coerente e pienamente integrato.</p>	<p>Il Piano di Risanamento può essere considerato un'estensione logica del RAF: infatti le soglie di Tolleranza del RAF coincidono con le soglie di Early Warning di livello 1 del Piano. Essendo il RAF diretta conseguenza (o presupposto) del Piano Strategico, va da sé che anche il Piano lo sia. Comuni a Piano Strategico, ICAAP, RAF e Piano di Risanamento sono gli esercizi di stress che si differenziano nei vari ambiti per il grado di intensità.</p>
--	--	---	---	---	---

**3. Quali sono le tempistiche dei principali processi aziendali?**

(risposta multipla, indicare il mese di riferimento)

Mese	Mese di avvio				Mese di conclusione			
	Budget	RAF	ICAAP/ILAAP	Piano di Risanamento	Budget	RAF	ICAAP/ILAAP	Piano di Risanamento
Gennaio		2	6	3	1			
Febbraio			4	1	2	3		
Marzo	1	2	1		1			
Aprile				1		2	12	5
Maggio				1				
Giugno			1					1
Luglio	1				1	1		
Agosto								
Settembre	3	3		5				1
Ottobre	3	5		1			1	
Novembre	4	2			1	1		
Dicembre			1	1	6	6		6

**4. Da chi viene esaminato il Piano di Risanamento?**

(risposta univoca)

Funzione di Internal Audit	5
Revisore Esterno	
Comitato Rischi (Endoconsiliare)	12
Comitato Rischi (Gestionale)	5
Nessuno dei precedenti	
CdA, AD	2

**5. Nella predisposizione/ aggiornamento del Piano di Risanamento è previsto il coinvolgimento del management delle controllate?**

(risposta univoca)

Sì	4
Sì, ma solo con riferimento ad alcune sezioni del Piano di Risanamento (es. indicatori, Opzioni di Risanamento etc.).	3
No	5
....	

Coinvolgimento in relazione a tutte le sezioni del Piano di Risanamento	4
Coinvolgimento solo in relazione ad alcune sezioni del Piano di Risanamento (es. indicatori, Opzioni di Risanamento etc.).	3
Nessun coinvolgimento	5

**6. Il Piano di Risanamento contiene una descrizione del processo da seguire per l'aggiornamento del Piano, sia periodico che estemporaneo (aggiornamento infrannuale conseguente al verificarsi di eventi che rendono necessario un aggiornamento del Piano di Risanamento)?**

(risposta univoca)

No	
Sì, ma solo con riferimento all'aggiornamento periodico	2
Sì, sia per l'aggiornamento periodico che estemporaneo	11

**7. Quali sono gli eventi che possono rendere necessario un aggiornamento estemporaneo del Piano di Risanamento che vengono presi in considerazione?**

(risposta multipla)

Cambiamenti nella strategia/ Business Model	10
Cambiamenti nella struttura legale	9
Acquisizioni e disinvestimenti	10
Cambiamenti nella struttura operativa	7
Introduzione di nuove metriche per fini gestionali	2
Cambiamenti nel MIS	
Cambiamenti negli standard nazionali/ internazionali sul Piano di Risanamento	8
Cambiamenti nel framework di riferimento	10
Introduzione/ sviluppo di nuovi strumenti finanziari	
Cambiamenti nelle infrastrutture dei mercati finanziari o introduzione di nuove infrastrutture	
Cambiamenti negli strumenti delle Banche Centrali o introduzione di nuovi strumenti	1
Ulteriori esperienza in materia di Piano di Risanamento	2
Altri (specificare)	6
Non vengono specificate casistiche che richiedono un aggiornamento estemporaneo	

Cambiamenti nella struttura operativa	7
Cambiamenti negli standard nazionali/ internazionali sul Piano di Risanamento	8
Cambiamenti nella struttura legale	9
Cambiamenti nella strategia/ Business Model	10
Acquisizioni e disinvestimenti	10
Cambiamenti nel framework di riferimento	10

**8. Nell'ambito della descrizione dei processi di decision making e di escalation che devono essere attivati in caso di sfioramento degli indicatori di Risanamento vengono specificati almeno i seguenti elementi?**

(risposta multipla)

I ruoli e le funzioni delle strutture coinvolte, inclusa l'eventuale presenza di un Comitato di Risanamento ad hoc	12
Le tempistiche per l'attivazione delle Opzioni di Risanamento	11
Le tempistiche per le comunicazioni alle Autorità di Vigilanza in merito allo sfioramento degli indicatori di Risanamento e all'attivazione dello stato di Risanamento	13

**9. Sono previsti comitati ad-hoc / task-force per gestire i processi di escalation e informare gli organi aziendali sullo sviluppo delle crisi?**

(risposta univoca)

Sì	5
No, si ricorre a Comitati interni e/o Direzioni già esistenti (specificare)	7

In caso di risposta affermativa, specificare quali sono i membri di tale comitato ad-hoc/ task-force

CEO	6
DG	4
CFO	1
CRO	2
GENERAL COUNSEL	2
COO	2
CLO	2
AUDIT	2
COMPLIANCE	1
DIRIGENTE PREPOSTO	1
FINANZA	1
CONVALIDA	1
P&C	1
HR	1

In caso di risposta negativa, specificare chi provvede a gestire i processi di escalation e ad informare gli organi aziendali sullo sviluppo delle crisi

Comitato di Gestione dei rischi endoconsiliare	2
Direttore generale	2
Comitatato manageriare Controllo Rischi	1
Comitato Rischi Amministratore delegato	

**10. Viene descritta, all'interno del Piano di Risanamento, la modalità di coordinamento tra le procedure e i processi a livello centrale e quelli a livello locale (Controllate e branches) nell'ambito dei processi di escalation?**

(Risposta univoca)

No	7
Sì	5
Sì, ma solo parzialmente (specificare)	1

Qualora la modalità di coordinamento sia descritta solo parzialmente, specificare che cosa si intende con "parzialmente" (ad esempio è prevista una descrizione generale del coordinamento senza una chiara identificazione di ruoli e responsabilità a livello centrale e locale)

Nell'ambito del processo di escalation è previsto che:

a) valutazione dello stato di crisi: se l'insorgere della crisi è da imputare a una o più specifiche banche e/o società del Gruppo, la partecipazione al Comitato Rischi è estesa anche ai Direttori Generali/Amministratori delegati delle entità coinvolte;

b) attivazione dello stato di recovery: nel caso in cui lo stato di recovery e/o le azioni di risanamento individuate coinvolgano una o più specifiche banche e società del Gruppo, il CdA della Capogruppo valuta le modalità più idonee per una pronta comunicazione alle entità del Gruppo impattate al fine di attivare tali società, in coordinamento con la Capogruppo. Nelle 24 ore successive alla dichiarazione di recovery, l'AD comunica ai Presidenti dei CdA, ai DG/AD delle controllate coinvolte le recovery option prescelte; i CdA delle controllate coinvolte si attivano per le relative determinazioni;

c) esecuzione e monitoraggio del Piano di recovery: nel caso in cui le azioni di recovery siano in carico a una o più società del Gruppo, la Capogruppo mantiene il ruolo di coordinamento, indirizzo e monitoraggio delle azioni, al fine di garantirne la corretta declinazione e implementazione dalle singole entità. I DG/AD delle controllate coinvolte sono responsabili della trasmissione di tali indirizzi alle funzioni delle rispettive società coinvolte nell'implementazione delle azioni di risanamento, della loro attivazione e della individuazione e comunicazione alla Capogruppo di potenziali ostacoli che dovessero manifestarsi nel corso dell'implementazione delle azioni.

**11. Specificare se è stata fornita una descrizione della coerenza tra la governance in caso di Risanamento e la governance prevista in situazioni di BaU e in caso di contingency**

(Risposta univoca)

Sì	6
No	7

**12. Quando viene informata l'Autorità di Vigilanza dello sfioramento di un indicatore di Risanamento?**  
(Risposta univoca)

Viene informata subito dopo lo sfioramento	6
Viene informata dello sfioramento solo in seguito alla decisione in merito alla modalità di gestione dello stesso	7

**13. Quali sono i principali documenti/ normativa interna prodotti relativamente al Piano di Risanamento?**  
(risposta multipla)

Documentazione	
Piano di Risanamento	13
Piano di Risanamento - Regolamento di processo	8
Piano di Risanamento - Policy	3
Piano di Risanamento - Tableau di monitoraggio	9
Piano di Risanamento - Declinazione limiti	1
Piano di Risanamento - Capital e Liquidity Contingency	1

**14. Il Piano di Risanamento copre in dettaglio i seguenti aspetti relativi al piano di comunicazione?**  
(risposta multipla)

Piano di Comunicazione	
comunicazione interna (rivolta al personale, ai comitati di azienda o ad altri rappresentanti del personale)	13
comunicazione esterna (rivolta ad azionisti e altri investitori, autorità competenti, controparti, mercati finanziari, infrastruttura dei mercati finanziari, depositanti e pubblico)	13
proposte efficaci per gestire qualsiasi potenziale reazione negativa del mercato	6

**15. Quante funzioni essenziali sono state identificate?**  
(risposta univoca)

Numero funzioni critiche	
Meno di 3	6
Da 3 a 5	3
Da 5 a 8	1
Da 8 a 12	1
Da 12 a 15	
Oltre 15	

**16. Con riferimento all'analisi delle funzioni essenziali quali sono gli aspetti presi in considerazione?**

(risposta multipla)

<b>Identificazione delle funzioni critiche</b>	
Criteria quantitativi di identificazione	10
Criteria qualitativi di identificazione	11

**17. Con riferimento all'analisi delle funzioni essenziali quali criteri sono stati utilizzati per l'identificazione?**

**(EBA - Comparative report on the approach to determining critical functions and core business lines in recovery plans)**

(risposta multipla)

<b>Criteri di identificazione delle funzioni essenziali</b>		
<b>Importanza a livello di sistema</b>	Market share	10
	Volumes of transactions	3
	Number of transactions	2
	Number of customers	4
	Number of customers with bank as principal bank	
	Share of loans	1
	Share of deposit	1
	Share of branches	1
<b>Sostituibilità</b>	Number of providers	3
	Degree of market concentration	5
	Entry/exit barriers	6
	Capacity of competitors to absorb additional business	5
	Speed of substitution	8
<b>Impatti</b>	Interbank exposures	5
	Derivative holdings	3
	Impatti su economia locale	1
	Contribution to financial results of the Group	1

**18. Quali categorie di funzioni essenziali sono state identificate (EBA - Comparative report on the approach to determining critical functions and core business lines in recovery plans)**  
(risposta multipla)

Funzioni essenziali	
Retail deposit current accounts	7
Retail lending (including mortgages)	5
Payments (cash/wire services)	6
Corporate lending	6
Corporate deposits	3
Clearing and settlement	2
Derivatives (interest rate, FX, equity)	1
Secondary market trading	1
Debt capital markets	1
Custody services	1
Retail lending (credit cards)	2
Retail savings accounts	2
Trade finance	3
Asset management	2
Leasing	2
Corporate advisory services	1
Prime brokerage	1
Own Fund	1
Life Insurance	1
Unit Linked	1
Factoring	1
Distress retail loans management	1
Tax receivable management	1
a whole commercial bank is a critical function in a regional perspective	1
...	

**19. Con riferimento all'analisi dei servizi essenziali quali sono le categorie identificate? (Regolamento Delegato (UE) 2016/778)**  
(risposta multipla)

Categorie di identificazione delle funzioni essenziali	
servizi dedicati	2
servizi comuni	6
servizi interni	6
servizi esterni	5

**20. Con riferimento all'analisi delle linee di business principali quali sono gli aspetti presi in considerazione?**

(risposta multipla)

Criteri di identificazione delle linee di business principali	
Criteri quantitativi di identificazione	10
Criteri qualitativi di identificazione	10

**21. Con riferimento all'analisi delle linee di business principali quali criteri sono stati utilizzati per l'identificazione?**

(EBA - Comparative report on the approach to determining critical functions and core business lines in recovery plans)

(risposta multipla)

Criteri di identificazione delle linee di business principali		
Quantitative criteria	Contribution to group revenues	8
	Contribution to operating profit	6
	Economic capital	2
	Nominal earnings and % of pre-tax operating profit	2
	Total assets/assets under management	3
	Market share/industry position	4
	Loan/deposit volumes % of group total	3
	Risk absorption (RWAs) and average capital employed	3
	Capital efficiency	2
	Return on total capital	1
	Return on assets (ROA)	1
	Leverage	1
	Cost efficiency	1
	Economic profit/economic added value	2
	Revenue CAGR (compound annual growth rate)	1
Qualitative criteria	Strategic impact/importance to the group	9
	Franchise value/strength	1
	Market potential/growth	5
	Regulatory threats	2
	Operational synergies to group	4
	Funding/liquidity source	4
	Group strategy and cultural fit	1
Customer value	4	

---

**22. Le interconnessioni identificate a quali categorie sono riconducibili?**

**(Regolamento Delegato (UE) 2016/1075)**

(risposta multipla)

<b>Categoria</b>	<b>Interconnessione</b>	
interconnessioni interne	Esposizioni e relazioni di finanziamento infragruppo, flussi di capitale e garanzie infragruppo	6
	Interconnessioni giuridiche	5
	Interconnessioni operative	6
	Accordi di sostegno finanziario	2
interconnessioni esterne	Esposizioni e passività significative nei confronti delle principali controparti	8
	Prodotti e servizi finanziari significativi offerti dalla o dalle entità interessate dal piano di risanamento ad altri partecipanti ai mercati finanziari	7
	Servizi significativi offerti da terzi alla o alle entità interessate dal piano di risanamento	7

**23. Quanti indicatori utilizzate all'interno del Piano di Risanamento?**

(risposta univoca)

<b>Numero indicatori</b>	
Meno di 10	2
Da 10 a 15	2
Da 15 a 20	6
Da 20 a 30	3

**24. Quali indicatori utilizzate all'interno del Piano di Risanamento**  
(risposta multipla)

	<b>Ambito</b>	<b>Indicatore</b>		
<b>MANDATORY</b>	<b>Capital indicators</b>	Minimum list (EBA-GL-2015-02)	CET 1 ratio	12
			Total capital ratio	13
			Leverage ratio	13
		Additional recovery plan indicators	Tier 1	5
			Riserva di Capitale	1
			Loss on AFS Reserve	1
			CET Tier 1 ratio Pillar 2	1
			Total Capital ratio Pillar 2	1
			MREL	1
			Capitale Complessivo/Capitale interno Complessivo	2
<b>MANDATORY</b>	<b>Liquidity indicators</b>	Minimum list (EBA-GL-2015-02)	LCR	13
			NSFR	12
			Cost of wholesale funding	3
		Additional recovery plan indicators	Impieghi / Raccolta retail	1
			Liquidità operativa sul giorno	1
			Counterbalancing Capacity	1
			Funding gap commerciale	3
			Gap cumulato 30 giorni	1
			Maturity ladder operativa	1
			Asset encumbrance	1
			Costo medio raccolta trimestrale	1
			Saldo netto di liquidità a 30gg	1
			Controvalore, al netto degli haircut, delle riserve LCR eligibili	1
			Controvalore, al netto degli haircut, delle riserve disponibili pool BCE	1
			Operazioni di rifinanziamento marginale	1

MANDATORY	Profitability indicators	Minimum list (EBA-GL-2015-02)	(Return on Assets) or (Return on Equity)	7
			Significant operational losses	9
		Additional recovery plan indicators	RORORAC / RORAC	3
			RoAC	1
			Loss on HTF	1
			Utile netto	2
			Raccolta della rete	1
			ROTE	1
			RORWA	1
			Cost/Income ratio	1
MINTR / Totale intermediato	1			
MANDATORY	Asset quality indicators	Minimum list (EBA-GL-2015-02)	Growth rate of gross non-performing loans	9
			Coverage ratio [Provisions / (Total non-performing loans)]	9
		Additional recovery plan indicators	NPL Ratio	5
			Cost of Risk	1
			Growth rate on coverage ratio	1
			Deviazione costo credito rispetto Budget	1
			PD PIT 12M	1
			TOP 50 clients exposure	1
			Texas Ratio	2
			Spread BTP EuroSwap 10 years	1
Subject to rebuttable presumption	Market-based indicators	Minimum list (EBA-GL-2015-02)	Rating under negative review or rating downgrade	7
			CDS spread	6
		Additional recovery plan indicators	Stock price variation	8
			Bond spread proprie obbl vs IT sovereign	1
Subject to rebuttable presumption	Macroeconomic indicators	Minimum list (EBA-GL-2015-02)	GDP variations	10
			CDS of sovereigns	11
		Additional recovery plan indicators	Italian unemployment rate variation	1
			Spread BTP Bund	1
Altre categorie			Cost Income ratio	1
			CDS of sovereign	1
			Value at risk	1
			Italian govies/patrimonio netto	1
			Sensitivity ptf titoli	1
			Net interest income sensitivity (+/- 100 bps)	1
ISPO - indicatore sintetico perdite operative	1			

---

**25. E' fornita una giustificazione qualora non siano stati utilizzati indicatori inclusi nella lista minima fornita dall'EBA (EBA-GL-2015-02)?**

(risposta univoca)

<b>Spiegazione della non inclusione di indicatori forniti dall'EBA nella lista minima</b>	
Per nessun indicatore non utilizzato	1
Per oltre la metà degli indicatori non utilizzati	
Per tutti gli indicatori non utilizzati	11

**26. Per ogni indicatore, quali soglie sono state identificate all'interno del Piano di Risanamento?**

(risposta multipla)

Indicatore	Recovery indicator level	Early warning signal level	Nessuna soglia (solo monitoraggio)
CET 1 ratio	12	10	
Total capital ratio	12	11	
Leverage ratio	8	11	
Tier 1	4	4	
Riserva di Capitale	1		1
Loss on AFS Reserve	1	1	
CET Tier 1 ratio Pillar 2	1	1	
Total Capital ratio Pillar 2	1	1	
MREL			1
Capitale Complessivo/Capitale interno Complessivo		2	
LCR	11	11	
NSFR	8	10	
Cost of wholesale funding	1	3	1
Maturity ladder operativa	1	1	
Costo medio raccolta trimestrale		1	
Survival Period	1		1
Counterbalancing capacity	1	1	
Funding Gap commerciale		3	
Asset encumbrance		1	
Controvalore, al netto degli haircut, delle riserve LCR eligibili	1	1	
Controvalore, al netto degli haircut, delle riserve disponibili pool BCE		1	
Operazioni di rifinanziamento marginale		1	
Gap comulato 30 giorni	2	2	

(Return on Assets) or (Return on Equity)	4	7	1
Significant operational losses	3	7	1
RORORAC / RORAC		3	
Loss on HFT	1	1	
RoAC		1	
Utile netto	1	1	1
Raccolta della rete			1
ROTE		1	
RORWA		1	
Cost/Income ratio		1	
MINTR / Totale intermediato		1	
Growth rate of gross non-performing loans	3	9	
Coverage ratio [Provisions / (Total non-performing loans)]	3	7	2
NPL Ratio	3	4	3
Cost of risk	1	1	
Growth rate of coverage ratio		1	
NPE / Impieghi netti		1	
Minus portafoglio proprietà (AFS e HTF)			1
PD PIT 12M		1	
TOP 50 clients exposure		1	
Texas Ratio	1	2	
Deviazione costo credito rispetto al Budget	1	1	
Rating under negative review or rating downgrade	2	6	2
CDS spread	3	4	1
Stock price variation	1	5	4
Bond spread obbl vs It sovereign		1	
Spread BTP EuroSwap 10 years			1
...			
GDP variations	3	5	4
CDS of sovereigns	4	7	3
Italian unemployment rate variation		1	
Spread BTP Bund	1	1	
Cost/income ratio			
cds of sovereign			
Value at risk		1	
Italian govies/patrimonio netto		1	
Sensitivity ptf titoli		1	
Net interest income sensitivity (+/- 100 bps)		1	
ISPO - indicatore sintetico perdite operative		1	

**27. Quali metriche sono utilizzate anche in altri processi aziendali?**

(risposta multipla)

Indicatore	ICAAP / ILAAP	Budget / Piano	RAF	Contingency Funding Plan	Risk Policies	Altro (specificare)
CET 1 ratio	10	8	12	1	2	
Total capital ratio	11	7	12	1	2	
Leverage ratio	10	7	13	1	3	
Tier 1	5	4	6	1	2	
Riserva di Capitale			2			
Capitale Complessivo/Capitale interno Complessivo	2	1	2	1	1	
CET Tier 1 ratio Pillar 2	1		1			
Total Capital ratio Pillar 2	1		1			
LCR	11	8	13	5	5	
NSFR	10	6	12	4	5	
Cost of wholesale funding	2	1	2	3	2	
Maturity ladder operativa	1		1		1	
Costo medio raccolta trimestrale			1		1	
Impieghi / Raccolta retail	1			1		
Liquidità operativa sul giorno	1			1		
Survival Period			1			
Funding gap commerciale	2	2	3	2	2	
Gap cumulato 30 giorni	2	1	2	2	2	
Asset encumbrance	1		1	1		
Controvalore, al netto degli haircut, delle riserve LCR eligibili	1	1	1	1	1	
Controvalore, al netto degli haircut, delle riserve disponibili pool BCE	1	1	1	1	1	
Operazioni di rifinanziamento marginale	1	1	1	1	1	
(Return on Assets) or (Return on Equity)	2	6	7	1	1	1
Significant operational losses	4	3	7	1	4	1
RORORAC/RORAC	2	1	3		2	
RoAC		1				
MINTR / Totale intermediato		1	1			
Utile netto	1	2	2	1	1	
Raccolta della rete	1	1	1			
ROTE		1	1			
RORWA			1			
Cost/Income ratio		1	1			

Growth rate of gross non-performing loans	3	3	6	1	3	
Coverage ratio [Provisions / (Total non-performing loans)]	3	5	8	1	3	
NPL Ratio	3	3	8		3	
Cost of Risk		1	1			
Growth rate of coverage ratio		1	1			
NPE / Impieghi netti		1	1			
Minus portafoglio proprietà (HTF e AFS)	1		1			
PD PIT 12M			1		1	
TOP 50 clients exposure			1		1	
Texas Ratio		2	2	1	1	
Deviazione costo crediti rispetto Budget			1			
Rating under negative review or rating downgrade	1	2	3	2	1	
CDS spread	2	1	2	3	1	
Stock price variation	1	2	5	2	1	1
Bond Spred obbl vs IT sovereign				1		
GDP variations	1	3	4	2	1	
CDS of sovereigns	2	4	5	3	1	
Spread BTP EuroSwap 10 years	2	1	2	1		
Cost/income ratio						
cds of sovereign						
Value at risk	1		1			1
Italian govies/patrimonio netto		1	1			
Sensitivity ptf titoli			1			
Net interest income sensitivity (+/- 100 bps)			1			1
ISPO - indicatore sintetico perdite operative			1			1

## 28. Quale interpretazione seguite nella calibrazione del Recovery indicator level?

(risposta multipla)

Indicatore	Minimo CRR	Minimo CRR+buffer	SREP Decision*	SREP Decision+buffer*	SREP Decision-buffer*	Soglia RAF	Stress Test	Analisi trend storici	Benchmark	Judgemental	Altro (specificare)
CET 1 ratio	1	3	4	4	1	5	3				
Total capital ratio	1	2	4	5	1	6	3				
Leverage ratio	2	4	2	1		5	1				
LCR	5	2		1		4	2				
NSFR	4	2				4	1			1	
Cost of wholesale funding											
(Return on Assets) or (Return on Equity)						2	1	1	1	1	
Significant operational losses						6	1	3	1	1	
Growth rate of gross non-performing loans						4	1	1	1		
Coverage ratio [Provisions / (Total non-performing loans)]						4		1	1		
Rating under negative review or rating downgrade							1	2	1		
CDS spread							2	2	1	1	
Stock price variation											
GDP variations											
CDS of sovereigns											

## 29. Quale interpretazione seguite nella calibrazione del early warning signal level?

(risposta multipla)

Indicatore	Minimo CRR	Minimo CRR+buffer	SREP Decision*	SREP Decision+buffer*	SREP Decision-buffer*	Soglia RAF	Stress Test	Analisi trend storici	Benchmark	Judgemental	Altro (specificare)
CET 1 ratio	1	1	3	3		5	3				
Total capital ratio	1	1	3	4		6	3				
Leverage ratio	1	1	2	2		6	4	1	1	2	
LCR	1	1		1		9	2	1	1	3	
NSFR	1	2				8	1	2	1	3	
Cost of wholesale funding						1	1				
(Return on Assets) or (Return on Equity)						2	1	2	1	3	
Significant operational losses						5	1	1	1	1	
Growth rate of gross non-performing loans						6	1	3	2	2	
Coverage ratio [Provisions / (Total non-performing loans)]						6	1	3	2	1	
Rating under negative review or rating downgrade						1		1	1	2	
CDS spread						2		2	1	2	
Stock price variation						3		2	1	1	
GDP variations						3	1	3	1	2	
CDS of sovereigns						3	1	4	1	2	

---

**30. E' fornita all'interno del piano di risanamento una spiegazione delle modalità di calibrazione degli indicatori?**  
(risposta univoca)

<b>Spiegazione delle modalità di calibrazione</b>	
Per nessun indicatore	0
Per oltre la metà degli indicatori	2
Per tutti gli indicatori	11

**31. Qual è la periodicità di monitoraggio degli indicatori?**

(risposta multipla)

Indicatore	Mensile	Trimestrale	Semestrale	Altro (specificare)
CET 1 ratio		✓		
Total capital ratio		✓		
Leverage ratio		✓		
LCR	✓	✓		
NSFR		✓		
Cost of wholesale funding	✓			
(Return on Assets) or (Return on Equity)		✓		
Significant operational losses		✓		
Growth rate of gross non-performing loans	✓	✓		
Coverage ratio [Provisions / (Total non-performing loans)]	✓	✓		
Rating under negative review or rating downgrade		✓		
CDS spread		✓		
Stock price variation		✓		
GDP variations	✓	✓		
CDS of sovereigns	✓	✓		

### 32. Quali sono le principali fonti dati utilizzate per il calcolo degli indicatori?

(risposta multipla)

Indicatore	Bilancio	Segnalazioni di vigilanza	Dati CdG	Dati di sistemi analitici di rischio	Altro
CET 1 ratio	4	11			
Total capital ratio	4	12			
Leverage ratio	4	12			
LCR	2	11		5	
NSFR	2	9		6	
Cost of wholesale funding	1		3	2	1
(Return on Assets) or (Return on Equity)	6	1	3		
Significant operational losses	2		1	5	1
Growth rate of gross non-performing loans	8		1	4	1
Coverage ratio [Provisions / (Total non-performing loans)]	6		2	3	1
Rating under negative review or rating downgrade			1	2	5
CDS spread			1	2	3
Stock price variation			1	2	7
GDP variations			1	2	7
CDS of sovereigns			1	2	8

---

**33. Le modalità di trattamento dei dati consentono di rilevare eventuali sforamenti delle soglie in modo adeguato e tempestivo?**

(risposta univoca)

Adeguatezza delle modalità d trattamento dei dati	
Alta	11
Media	2
Bassa	

**34. Quanti scenari di stress utilizzate all'interno del Piano di Risanamento?**

(risposta univoca)

Numero di scenari	
Meno di 3	7
4	4
5	2
6	
7	
Più di 7	

**35. Qual è la natura degli scenari considerati?**

(risposta multipla)

Natura degli scenari	
Systemic scenarios	10
Idiosyncratic scenarios	11
Scenario combinato (systemic e idiosyncratic)	12

**36. Il Piano di Risanamento fornisce una descrizione circa la rilevanza degli scenari di stress rispetto alle caratteristiche dell'istituto (business e funding model, struttura ed attività, dimensione e interconnessioni)?**

(risposta univoca)

Rilevanza degli scenari	
Sì	10
No	2

In caso di risposta affermativa, specificare quali sono gli aspetti considerati per valutare la rilevanza degli scenari di stress rispetto alle caratteristiche dell'istituto

<p>Gli scenari di stress sono disegnati per colpire le debolezze strutturali del Gruppo. Le caratteristiche vengono individuate sia sulla base degli esiti della business model analysis sia con riferimento alla mappatura delle criticità che avviene comunemente nel processo ICAAP</p>	<p>Analisi dei punti di debolezza sulla base degli esiti della business model analysis. Si evidenzia quali fattori di rischio a cui la banca è vulnerabile sono inclusi nella simulazione</p>	<p>La definizione dello scenario di stress tiene in considerazione le caratteristiche dell'istituto, a seconda della tipologia di scenario applicato:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recessione economica (stress sistemico): in considerazione delle esposizioni significative verso controparti italiane, la profittabilità di Mediobanca risulta legata alle condizioni dell'economia nazionale;</li> <li>2. Crisi di Liquidità (stress idiosincratico): nell'ambito della propria attività di banca commerciale, Mediobanca è potenzialmente soggetta a situazioni di illiquidità improvvisa derivanti dal deflusso dei depositi dei propri clienti o di mancato accesso ai mercati di finanziamento dovuti a situazioni di difficoltà specifiche del Gruppo;</li> <li>3. Scenario combinato: in uno scenario significativamente avverso, Mediobanca potrebbe dover fronteggiare una situazione caratterizzata da una forte riduzione delle fonti di finanziamento nel breve termine, accompagnata da un graduale deterioramento della qualità dei propri attivi nel medio termine con un conseguente impatto sul profilo finanziario e patrimoniale.</li> </ol>	<p>Nel definire la dinamica degli scenari si prendono in considerazione il modello di business del Gruppo nonché le principali debolezze dello stesso individuate nell'ambito dello SREP, in particolare i profili di asset quality e profitability, con l'obiettivo di giungere alla definizione di uno scenario che metta a rischio la viability del Gruppo BPER andando a stressare i due citati profili di debolezza dello stesso.</p>	<p>Le caratteristiche di Isituto che colloca prodotti finanziari e assicurativa ha comportato la necessità di procedere alla definizioni di ipotesi di scenario di stress che si discostano dagli scenari tipici di una banca commerciale</p>	<p>Gli aspetti considerati nel RP sono i seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) natura dell'attività del Gruppo;</li> <li>2) Dimensione e del Gruppo bancario;</li> <li>3) Livello di interconnessione con altri enti e con il sistema finanziario</li> <li>4) Modelli di finanziamento.</li> </ol>	<p>Sono stati considerati il modello di business della Banca, principali vulnerabilità</p>	<p>Gli aspetti considerati rientrano nelle seguenti categorie, incidenza sulle fonti di Redditività (Andamento del Business, Contesto Regolamentare, Andamento del mercato) Struttura degli Attivi (Volumi) e Struttura del Funding (Fonti di raccolta, Funding Quality)</p>	<p>Gli eventi ipotizzati nella definizione dello scenario di stress sono stati individuati per colpire le vulnerabilità e le debolezze individuate relative alla posizione patrimoniale, alle condizioni di liquidità, alla qualità degli attivi ed alla redditività della Banca.</p>
--	---	---	--	---	--	--	--	---

### 37. Quali sono gli eventi di stress utilizzati?

(risposta multipla)

Ambito	Eventi	
<b>Systemic scenario (EBA/GL/2014/06)</b>	failure of significant counterparties affecting financial stability	2
	decrease in liquidity available in the interbank lending market	7
	increased country risk and generalised capital outflow from a significant country of operation of the institution or group	8
	adverse movements in the price of assets in one or several markets	6
	macroeconomic downturn	10
	Deterioration of the credit portfolio	1
	Tension in the stock markets	1
	Downgrade Sovereign rating	1
	Crisi del debito sovrano nei paesi periferici dell'Area EU	1
	decrease of cash inflows related to distressed retail loans management	1
	increase of non performing loans related to Bank core businesses	1
	severe delays of factoring payments/ inflows	1
	adverse movements of interest rates	1
	Demand shock and decrease in domestic consumption	1
	sovereign risk (severe increase of CDS of sovereigns)	1
<b>Idiosyncratic scenario (EBA/GL/2014/06)</b>	failure of significant counterparties	8
	damage to the institution's or group's reputation	8
	severe outflow of liquidity	12
	adverse movements in the prices of assets to which the institution or group is predominantly exposed	6
	severe credit losses	9
	severe operational risk loss	8
	Incremento delle rettifiche sui crediti deteriorati e non	1
	reduction of lending activity	1
	decrease of cash inflows related to distressed retail loans management	1
	Significativa riduzione del valore delle garanzie	1
	Incremento esposizioni deteriorate	1
	Riduzione principali fonti di ricavo	1
	decrease of performance commissions	1
	impairment/default of illiquid securities	1
	Increase in concentration levels	1

38. In che modo gli scenari di stress utilizzati nel Piano di risanamento risultano coerenti con gli esercizi di stress utilizzati in ambito risk management (ad esempio ICAAP, ILAAP, RAF)?  
(domanda aperta)

<p>Tutti gli scenari utilizzati nei processi strategici di RAF, ICAAP/ILAAP e Recovery Plan seguono le stesse logiche, ovviamente con diversi livelli di severity</p> <p>Come già esplicitato anche gli indicatori sono sostanzialmente gli stessi</p>	<p>La modellistica e gli scenari di stress adottati dal Gruppo sono coerenti con il framework ICAAP/ILAAP, nell'ambito del RAF, e sono basati sul framework metodologico o EBA (ultimo disponibile).</p>	<p>Sono utilizzati medesimi scenari in tutti i processi strategici di RAF, ICAAP e ILAAP. Gli indicatori sono pienamente coerenti. Le assunzioni di partenza sono le medesime frutto del processo di risk identification</p>	<p>La formalizzazione all'interno del Gruppo di un programma di stress test pienamente integrato con i principali processi di governo del rischio e di pianificazione strategica garantisce la coerenza con gli ulteriori esercizi di stress utilizzati in ambito risk management.</p> <p>Con riferimento al Recovery Plan, il Gruppo utilizza le opportune analisi di stress (secondo l'approccio reverse stress testing), al fine di definire, calibrare e valutare scenari rappresentativi di una situazione "near-to-default".</p>	<p>- Stesso orizzonte temporale di forecast (3y)</p> <p>- Proiezioni baseline: per Recovery includono solo azioni manageriali binding (contrattualizzate e /o vincolanti per il funzionamento on-going del Gruppo BPER), per RAF e ICAAP includono tutte le azioni manageriali previste da budget/piano</p> <p>- Proiezioni stressed: scenario macro di riferimento costruito con metodologia reverse che puntano alla risk capacity per il Recovery, alla risk tolerance per ICAAP/RAF; componente idiosincratca - definita in base alle caratteristiche del Gruppo BPER, calibrata in maniera più severa per Recovery Plan (eg. utilizzando % di run off di liquidità coerenti con CFP, perdite operative più o meno severe per Recovery vs RAF/ICAAP)</p> <p>Tale metodologia consente di applicare tipologie di shock analoghi nei diversi ambiti, ma con un differente grado di severità a seconda della finalità.</p> <p>Gli strumenti per le simulazione sono i medesimi nei vari ambiti e presentano le medesime logiche per l'evoluzione degli aggregati economici e patrimoniali del Gruppo.</p>	<p>I modelli e le basi dati sono gli stessi per tutti gli stress test</p>	<p>Le ipotesi sottostanti agli scenari di stress adottate nel documento RCP sono assolutamente coerenti con quanto definito a livello di RAFe ICAAP. Per il documento di RCP il livello di severità degli scenari è stato di un livello maggiore</p>	<p>La definizione ed esecuzione degli stress test segue le stesse logiche di quelle effettuate in ambito ICAAP, ILAAP e RAF.</p>	<p>SCENARIO DI STRESS SULL'ADEGUATEZZA PATRIMONIALE: Lo scenario di stress ai fini della calibrazione delle soglie di risk appetite e risk tolerance definite nel RAF nonché ai fini della valutazione interna dell'adeguatezza prospettica del capitale (ICAAP), ha rappresentato il punto di partenza per la definizione degli scenari ai fini nell'ambito del Recovery Plan.</p> <p>SCENARIO DI STRESS SUL PROFILO DI LIQUIDITA': Gli attuali scenari di stress definiti nell'ambito delle policy di liquidità (ed utilizzati per la valutazione dei situazioni di crisi) sono stati utilizzati come punto di partenza per l'elaborazione degli scenari di stress del Recovery Plan, al fine di garantire una continuità nell'ambito dei presidi di risk governance, incrementandone la severity al fine di rappresentare situazioni di tensione maggiori che possano essere classificabili come "estreme" come rappresentato nelle Linee Guida EBA.</p>	<p>Con riferimento al profilo di adeguatezza patrimoniale i fattori di rischio considerati negli scenari di stress ipotizzati sono di fatto i medesimi previsti in ambito Icaap (con alcune integrazioni), ma ipotizzando scenari multiperiodali . Con riferimento al profilo di liquidità i fattori di rischio sono i medesimi previsti nella policy di riferimento, ma incrementando la magnitudo degli stessi in logica reverse stress test.</p>	<p>Gli stress test condotti nel Piano di Risanamento si basano su quelli effettuati in ambito ICAAP e RAF ma con magnitudo superiore</p>	<p>Le variabili stressate utilizzate nel piano di risanamento o sono le stesse utilizzate nel RAF. Il piano di Recovery, infatti, si inserisce ed è integrato nel complessivo quadro di gestione dei rischi del Gruppo. Il grado di severità è maggiore nel piano di recovery.</p>	<p>In questa fase lo scenario di stress del RP è stato realizzato o e calibrato in maniera indipendente rispetto a quanto elaborato in sede di ICAAP.</p>
--	--	--	--	--	---	--	--	---	---	--	--	---

---

**39. Quali sono gli ambiti considerati per valutare l'impatto degli scenari di stress?**

(risposta multipla)

<b>Ambito (EBA/GL/2014/06)</b>	<b>Valutazione quantitativa</b>	<b>Valutazione qualitativa</b>
Available capital	11	2
Available liquidity	11	2
Risk profile	7	3
Profitability	10	1
Operations	5	3
Reputation	1	7

**40. Quali soglie risultano sforate considerando gli scenari di stress utilizzati?**

(risposta multipla)

Ambito		Indicatore		Recovery indicator level	Early warning signal level
MANDATORY	Capital indicators	Minimum list (EBA-GL-2015-02)	CET 1 ratio	9	4
			Total capital ratio	8	5
			Leverage ratio	4	4
MANDATORY	Liquidity indicators	Minimum list (EBA-GL-2015-02)	LCR	6	5
			NSFR	1	2
			Cost of wholesale funding		
MANDATORY	Profitability indicators	Minimum list (EBA-GL-2015-02)	(Return on Assets) or (Return on Equity)	1	2
			Significant operational losses		2
MANDATORY	Asset quality indicators	Minimum list (EBA-GL-2015-02)	Growth rate of gross non-performing loans	1	
			Coverage ratio [Provisions / (Total non-performing loans)]		
Subject to rebuttable presumption	Market-based indicators	Minimum list (EBA-GL-2015-02)	Rating under negative review or rating downgrade		1
			CDS spread		1
			Stock price variation		
Subject to rebuttable presumption	Macroeconomic indicators	Minimum list (EBA-GL-2015-02)	GDP variations	1	2
			CDS of sovereigns	1	1

**42. Le opzioni di risanamento identificate a quali categorie sono riconducibili?**  
(risposta multipla)

Ambito	Opzioni di Risanamento	
<b>Capital raising options</b> (EBA Recovery Planning - Comparative report on recovery option)	Rights issue	
	Capital increase in kind	
	Capital increase from authorised capital	
	Ordinary capital increase	11
	Issue of share capital with pre-emption rights	
	Issue of share capital without pre-emption rights	
	Issue of mandatory convertible bond	
	Issue of AT1 capital	4
	Issue of T2 capital	8
	Accelerated bookbuilding	
	Write-down of contingent capital	
	Conversion of contingent capital	
	Conversion of T2 capital into T1 capital	
	Parent support	1
	Intra-group credit line	1
Intra-group capital increase	1	
<b>Capital preservation options</b> (EBA Recovery Planning - Comparative report on recovery option)	No distribution of dividends to shareholders	7
	No payment of coupon on AT1/T2 issues	3
	Earnings retention	5
<b>Restructuring of liabilities</b> (EBA Recovery Planning - Comparative report on recovery option)	Liability management transactions	2
	T2 instruments buyback	1
	Senior debt buyback	3
	Organic loan portfolio reduction	4
	Reduce the trading book	
<b>Cost Reductions</b> (EBA Recovery Planning - Comparative report on recovery option)	Reduction in personnel	5
	Reduction in working time	4
	Cut voluntary benefits	2
	Stop/delay investments in facilities and equipment	1
	Stop/delay IT investments	2
	Reduction in marketing expenses	1
	Cancel bonus payments	6
	Reduction in, or complete exclusion of, variable remuneration	6
	Clawback of variable pay	

<AIFIRM> | CONCLUSIONI

**41. Quante opzioni di risanamento sono state identificate?**  
(risposta univoca)

Numero opzioni
Meno di 5
Da 5 a 10
Da 10 a 15
Da 15 a 20
Da 20 a 25
Da 25 a 30
Oltre 30

<b>Sale of assets/loan portfolios (EBA Recovery Planning - Comparative report on recovery option)</b>	Sale of leveraged loan portfolios	3
	Sale of portfolios (mortgage, loan book)	4
	Securitisation of portfolios	2
	Synthetic securitisation	1
	Securitisation – true sale (targeted to open market)	1
	Asset transfer of existing performing loan portfolios within the bank	
	Asset sales – real estate	3
<b>Liquidity improvement recovery options (EBA Recovery Planning - Comparative report on recovery option)</b>	Retained covered bonds	3
	Increase of total funding spreads	
	Accessing central bank liquidity facilities with routine collateral	7
	Accessing central bank emergency liquidity facilities	
	Sale of central bank non-eligible liabilities	1
	Rollover/attract more commercial paper	
	Repo or pledge high-quality liquid assets	1
	Pledge internal securitisation	
	Replace, sell, repo or swap non-high-quality liquid assets	
	Create and pledge new retained covered bonds and internal securitisations	
	Issuance of covered bonds and RMBS	3
	Reduction in lending activity	6
	Monetisation of unencumbered securities	2
	Secured funding of assets	2
	Repricing of retail, corporate and wealthy customer liabilities	2
	Raising long-term funding	3
Increasing the cover pool		
Central bank pledging of own issued bonds		
Activation of the liquidity contingency plan	2	
<b>Reduction of RWA/leverage options (EBA Recovery Planning - Comparative report on recovery option)</b>	Unwind of portfolio management	1
	Unwind of credit cash products	
	Unwind of equity financing group	
	Unwind of fixed income financing	
	Unwind of cash equity asset	
	Unwind of equity derivatives business	
	Sale of strategic equity stakes	4
	Securitisation of assets	2
	Portfolio run-off	3
Run down businesses	4	
<b>Disposal recovery options (EBA Recovery Planning - Comparative report on recovery option)</b>	Sale of business lines	2
	Sale of subsidiaries	6
	Sale of significant equity holdings	6
	Sale of minority stakes in large subsidiaries	5

**43. Sono state identificate delle opzioni di risanamento specifiche anche a livello locale (controllate e branches)?**

(risposta univoca)

<b>Opzioni di risanamento a livello locale (controllate e branches)</b>	
Sì	5
No	8

**44. Le opzioni di risanamento sono state analizzate al fine di definire la loro diversa idoneità rispetto agli scenari di stress identificati?**

(risposta multipla)

<b>Governance delle opzioni di risanamento</b>	
No, le opzioni di risanamento sono state analizzate solo rispetto ad uno scenario baseline	1
Sì, le opzioni di risanamento sono state analizzate rispetto ai diversi scenari di stress identificati	2
Sì, le opzioni di risanamento sono state analizzate rispetto ai diversi scenari di stress identificati e sono state selezionate le opzioni più idonee in ciascuno scenario	5
Sì, le opzioni di risanamento sono state analizzate rispetto ai diversi scenari di stress identificati ed è stata definita una potenziale prioritizzazione per l'attivazione rispetto a ciascuno scenario	5

**45. Con riferimento alla valutazione d'impatto delle opzioni di risanamento, quali sono gli ambiti considerati?**

(risposta multipla)

<b>Valutazione d'impatto delle opzioni di risanamento</b>	
Financial impact - impatto in termini di capitale	13
Financial impact - impatto in termini di liquidità	13
Financial impact - impatto in termini di profittabilità	12
Financial impact - impatto in termini di posizioni di finanziamento	4
Operational impact - valutazione del modo in cui sarà garantita la continuità delle attività in fase di attuazione dell'opzione (sistemi IT, risorse umane, accesso alle infrastrutture di mercato, ...)	3
Operational impact - valutazione del modo in cui sarà garantita la continuità di "core business line" e delle "critical function"	5

**46. La valutazione d'impatto delle opzioni di risanamento è stata differenziata rispetto a ciascuno scenario di stress considerato?**

(risposta multipla)

<b>Valutazione della fattibilità delle opzioni di risanamento rispetto agli scenari di stress</b>	
No, non sono state condotte valutazioni differenziate rispetto agli scenari di stress	3
Sì, sono state fatte valutazioni, di tipo qualitativo, differenziate rispetto agli scenari di stress	5
Sì, sono state fatte valutazioni, di tipo quantitativo, differenziate rispetto agli scenari di stress	8

**47. Con riferimento alla valutazione di fattibilità delle opzioni di risanamento, quali sono gli aspetti considerati?**

(risposta multipla)

<b>Valutazione della fattibilità delle opzioni di risanamento</b>	
Valutazione dei rischi e degli impedimenti all'esecuzione efficace e tempestiva delle opzione di risanamento	10
Descrizione del se e del come gli impedimenti potrebbero essere superati	7
Descrizione dettagliata delle tempistiche di esecuzione delle singole fasi previste per l'implementazione delle opzioni di risanamento	12

**48. La valutazione di fattibilità delle opzioni di risanamento è stata differenziata rispetto a ciascuno scenario di stress considerato?**

(risposta multipla)

<b>Valutazione della fattibilità delle opzioni di risanamento rispetto agli scenari di stress</b>	
No, non sono state condotte valutazioni differenziate rispetto agli scenari di stress	4
Sì, sono state fatte valutazioni, di tipo qualitativo, differenziate rispetto agli scenari di stress	6
Sì, sono state fatte valutazioni, di tipo quantitativo, differenziate rispetto agli scenari di stress	6

**49. Con riferimento alla valutazione di fattibilità quali sono i rischi e gli impedimenti valutati per l'esecuzione delle opzioni di risanamento?**

(risposta multipla)

<b>Impedimenti e rischi all'esecuzione delle opzioni di risanamento</b>	
Rischi giuridici	12
Rischi operativi	11
Rischi commerciali / finanziari	8
Rischi reputazionali (ad esempio rischio di downgrade)	10

---

**50. I sistemi informatici assicurano che le informazioni necessarie ad attuare le opzioni di risanamento siano disponibili per il processo decisionale in condizioni di stress in modo affidabile e tempestivo?**

(risposta univoca)

Affidabilità e tempestività delle informazioni per attuare le opzioni di risanamento	
Alta	7
Media	4
Bassa	1

**51. Il Piano di Risanamento contiene un Piano di Comunicazione che preveda approcci di comunicazione differenziati in funzione delle diverse Opzioni di Risanamento?**

(Risposta univoca)

Piano di comunicazione differenziato per opzione di risanamento	
Sì	13
No	

---

**52. Quali sono gli ambiti su cui avete pianificato interventi di approfondimento/ miglioramento relativamente al Piano di Risanamento?**

(risposta multipla)

Processo di decision making ed escalation	
Integrazione del Piano di Risanamento con altri processi aziendali	4
Perimetro degli indicatori	3
Calibrazione degli indicatori	4
Rilevanza degli scenari di stress rispetto alle caratteristiche dell'istituto	5
Coerenza tra scenari di stress rispetto agli esercizi di stress già utilizzati in ambito risk management	3
Perimetro delle opzioni di risanamento	4
Analisi d'impatto delle opzioni di risanamento	2
Analisi di fattibilità delle opzioni di risanamento	3
Management Information System (MIS)	4
Piani di comunicazione	2
Polices e procedure	5
Compliance vs requisiti normativi	2

### 53. Esistono altri ambiti di miglioramento?

(domanda aperta)

Passaggio da un approccio risk tolerance (anche evoluto con i limiti stabiliti nel RAF/Recovery) ad uno wide comprehensive in cui gli scenari di stress vengono utilizzati per l'ottimizzazione rischio/rendimento

Prioritizzazione delle azioni di recovery in modo da valutare attentamente le ricadute sul sistema dell'economia reale  
Rafforzamento della disclosure da parte della Capogruppo del coordinamento e della gestione del piano a livello di gruppo; analisi delle opzioni di risanamento rispetto agli scenari di stress identificati.

### 54. Quali sono a vostro avviso le priorità di sviluppo che dovranno caratterizzare il framework regolamentare relativo al Piano di Risanamento nei prossimi anni?

(domanda aperta)

Rafforzamento dei processi di capital allocation in coerenza con l'ottica RAF

Relazione con i processi di budgeting

Declinazione delle metriche in modo non top-down

Sviluppo maggiormente integrato con piano di Resolution

Maggior disclosure sui criteri di assessment (peer benchmarking e comparability analysis disclosed)

Si rende necessario un approfondimento delle modalità di esecuzione delle opzioni di recovery al fine di individuare possibili impedimenti ed ostacoli operativi e legali –sia a livello di gruppo sia a livello di singoli enti cui il piano si rivolge -nonché le relative azioni per il loro superamento;

Una maggiore applicazione del principio di proporzionalità, in particolare con riferimento alla definizione degli stress test

Una miglior definizione del processo di governance e delle soglie in modo tale che il tema del Risanamento sia effettivamente a tutela della stabilità del sistema creditizio e non diventi, invece, una possibile fonte esso stesso di tensioni e incertezze. Si denota, poi, anche in questo caso, il tema della proporzionalità per cui talune scelte cui gli intermediari anche piccoli sono chiamati a fare in tema di Risanamento (in termini di dettaglio dei Piani) appaiono eccessive.