

Parte E – Informazioni sui rischi e sulle relative politiche di copertura

Principi di base

Il Gruppo Intesa Sanpaolo attribuisce 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.

La strategia di risk management punta ad una visione completa e coerente dei rischi, considerando sia lo scenario macroeconomico sia il profilo di rischio del Gruppo, stimolando la crescita della cultura del rischio e rafforzando una trasparente e accurata rappresentazione della rischiosità dei portafogli del Gruppo.

Le strategie di assunzione dei rischi sono riassunte nel Risk Appetite Framework (RAF) del Gruppo, approvato dal Consiglio di Amministrazione. Il RAF viene definito per garantire che le attività di assunzione del rischio rimangano in linea con le aspettative degli azionisti, tenendo conto della posizione di rischio in cui si trova il Gruppo e della congiuntura economica. Il framework definisce sia i principi generali di massima propensione al rischio sia i presidi del profilo di rischio complessivo e dei principali rischi specifici.

I principi generali che guidano la strategia di assunzione di rischio del Gruppo sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- Intesa Sanpaolo è un Gruppo Bancario focalizzato su un modello di business commerciale, dove l'attività retail domestica rimane una forza strutturale del Gruppo;
- l'obiettivo del Gruppo non è 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;
- Intesa Sanpaolo ha un profilo di rischio contenuto dove adeguatezza patrimoniale, stabilità degli utili, solida posizione di liquidità e una forte reputazione rappresentano i cardini per preservare la propria redditività corrente e prospettica;
- Intesa Sanpaolo ambisce ad un livello di patrimonializzazione in linea con i principali peer europei;
- Intesa Sanpaolo intende mantenere un forte presidio sui principali rischi specifici (non necessariamente connessi a shock macroeconomici) cui il Gruppo può essere esposto;
- il Gruppo riconosce grande rilevanza al monitoraggio dei rischi non finanziari, in particolare:
 - o limiti sono definiti per i rischi operativi (anche ICT e Cyber Risk sono specificamente trattati);
 - o in merito al rischio legale, il Gruppo si impegna ad adempiere a tutte le sue responsabilità legali e statutarie con l'obiettivo di ridurre al minimo le richieste di risarcimento e le azioni legali a cui si trova esposto;
 - o per quanto attiene al rischio di compliance, il Gruppo mira al rispetto formale e sostanziale delle norme con l'obiettivo di non incorrere in sanzioni e di mantenere un solido rapporto di fiducia con tutti i suoi stakeholder;
 - o relativamente al rischio di reputazione, il Gruppo persegue la gestione attiva della propria immagine e mira a prevenire e contenere eventuali effetti negativi sulla stessa.

I principi generali sono applicabili sia a livello di Gruppo sia a livello di business unit o società. In caso di crescita verso l'esterno, tali principi generali saranno applicati, considerando le specifiche caratteristiche del mercato e del contesto competitivo in cui avviene la crescita.

Il Risk Appetite Framework rappresenta quindi la cornice complessiva entro cui è prevista la gestione dei rischi assunti dal Gruppo con la definizione dei principi generali di propensione al rischio e la conseguente articolazione del presidio:

- del profilo di rischio complessivo;
- dei principali rischi specifici del Gruppo.

Il presidio del profilo di rischio complessivo discende dalla definizione dei principi generali e si articola in una struttura di limiti per assicurare che il Gruppo, anche in condizioni di stress severo, rispetti dei livelli minimi di solvibilità, liquidità e redditività. Inoltre mira a garantire i profili di rischio operativo, di reputazione e di compliance desiderati.

In particolare, il presidio del rischio complessivo intende mantenere adeguati livelli di:

- patrimonializzazione, anche in condizioni di stress macroeconomico severo, con riferimento sia al Pillar I sia al Pillar II, monitorando il Common Equity Ratio, il Total Capital Ratio, il Leverage Ratio e la Risk Bearing Capacity;
- liquidità, tale da fronteggiare periodi di tensione, anche prolungati, sui diversi mercati di approvvigionamento del funding, con riferimento sia alla situazione di breve termine sia a quella strutturale monitorando i limiti interni di Liquidity Coverage Ratio, Net Stable Funding Ratio, Loan/Deposit ratio e Asset Encumbrance;
- stabilità degli utili, monitorando l'utile netto adjusted e i costi operativi adjusted su ricavi, che rappresentano le principali cause potenziali di instabilità degli stessi;
- rischio operativo, di compliance e reputazionale, tale da minimizzare il potenziale impatto di eventi negativi che compromettano la stabilità economica e l'immagine del Gruppo.

In conformità con quanto previsto dalle linee guida EBA (EBA/GL/2015/02) in termini di "Minimum list of quantitative and qualitative recovery plan indicators", il Gruppo include come early warning nel RAF anche indicatori di qualità dell'attivo, mercato e macroeconomici, al fine di garantire coerenza con il proprio Recovery Plan.

I principali rischi specifici considerati riguardano concentrazioni di rischio particolarmente rilevanti per il Gruppo (es. concentrazione su singole controparti, su rischio sovrano e settore pubblico). Il presidio è realizzato con la definizione di limiti ad hoc, processi gestionali e azioni di mitigazione da porre in essere al fine di limitare l'impatto sul Gruppo di eventuali scenari particolarmente severi. Questi rischi sono valutati considerando anche scenari di stress e sono oggetto di monitoraggio periodico nell'ambito dei sistemi di Risk Management.

Uno specifico RAF per il rischio di credito - Credit Risk Appetite Framework (CRA) - era già stato definito nel corso del 2015. Il CRA identifica aree di crescita per i crediti e aree da tenere sotto controllo, utilizzando un approccio basato sui rating e su altri indicatori statistici predittivi utili, allo scopo di orientare la crescita degli impieghi ottimizzando la gestione dei rischi e della perdita attesa. Nel 2017, il CRA è stato esteso ai portafogli di finanza strutturata, al large corporate al real estate. I limiti identificati sono approvati nell'ambito del RAF e vengono sottoposti a costante monitoraggio da parte della Direzione Centrale Credit Risk Management.

In occasione dell'aggiornamento 2017 si è inoltre provveduto a rafforzare ulteriormente il RAF di Gruppo effettuando le seguenti principali attività:

- affinamento delle metodologie di definizione dei limiti con particolare attenzione a quelli relativi all'area rischi di mercato;
- identificazione di nuovi rischi specifici e definizione di opportuni limiti/azioni di mitigazione per il relativo presidio;
- ulteriore razionalizzazione del cascading dei limiti sulle Divisioni e società del Gruppo.

La definizione del Risk Appetite Framework è un processo articolato guidato dal Chief Risk Officer, che prevede una stretta interazione con il Chief Financial Officer ed i Responsabili delle varie Business Unit, si sviluppa in coerenza con i processi di ICAAP, ILAAP e Recovery Plan e rappresenta la cornice di rischio all'interno della quale vengono sviluppati il Budget ed il Piano Industriale. In questo modo si garantisce coerenza tra la strategia e la politica di assunzione dei rischi e il processo di Pianificazione e di Budget.

La definizione del Risk Appetite Framework e i conseguenti limiti operativi sui principali rischi specifici, l'utilizzo di strumenti di misurazione del rischio nell'ambito dei processi gestionali del credito e di controllo dei rischi operativi, l'impiego di misure di capitale a rischio per la rendicontazione delle performance aziendali e la valutazione dell'adeguatezza del capitale interno del Gruppo rappresentano i passaggi fondamentali della declinazione operativa della strategia di rischio, definita dal Consiglio d'Amministrazione, lungo tutta la catena decisionale del Gruppo, fino alla singola unità operativa e al singolo desk.

Il Gruppo articola quindi tali principi generali in politiche, limiti e criteri applicati alle diverse categorie di rischio ed aree d'affari, in un quadro strutturato di limiti e procedure di governo e di controllo.

La valutazione del profilo di rischio complessivo del Gruppo viene effettuata annualmente con l'ICAAP, che rappresenta il processo di autovalutazione dell'adeguatezza patrimoniale secondo regole interne al Gruppo.

In ottemperanza ai dettami BCE, il processo ICAAP incorpora due prospettive complementari:

- Prospettiva regolamentare, nella quale si dà rappresentazione dello scenario di base e dello scenario di stress in un orizzonte temporale di breve termine (un anno) e di medio e lungo termine (tre anni). A partire dal 2017 il perimetro di applicazione dello stress è stato esteso anche al comparto assicurativo al fine di cogliere ancor meglio le peculiarità del modello di business del Gruppo (conglomerato finanziario);
- Prospettiva economica gestionale, nella quale si dà rappresentazione dello scenario di base, in un orizzonte temporale di breve termine (un anno). Nel resoconto è prevista la presenza di una sensitivity del capitale economico al variare dell'intervallo di confidenza (IDC).

La riconciliazione quantitativa tra requisiti regolamentari e stime gestionali di adeguatezza patrimoniale viene riportata in un documento dedicato dell'ICAAP nel quale sono evidenziate le differenze di perimetro e di definizione dei rischi considerati nei due ambiti, nonché le differenze, ove apprezzabili, tra quanto considerato nelle due viste in termini di principali parametri (ad es. intervallo di confidenza e periodo di detenzione) e di assunzioni (quali ad esempio quelle relative alla diversificazione degli effetti).

Il Gruppo redige inoltre un piano di Recovery secondo le indicazioni degli organismi di vigilanza. Il processo che governa la redazione di tale piano è parte integrante della risposta regolamentare al problema della risoluzione transfrontaliera delle banche e delle istituzioni finanziarie "too-big-to-fail". Il Recovery Plan (disciplinato dalla Bank Recovery and Resolution Directive, recepita nell'ordinamento italiano dal Decreto legislativo 16 novembre 2015, n. 180) stabilisce le modalità e le misure con cui intervenire per ripristinare la sostenibilità economica a lungo termine di un'istituzione in caso di grave deterioramento della propria situazione finanziaria.

Nell'annuale processo di redazione del Recovery Plan, l'Area di Governo Chief Risk Officer provvede ad identificare gli scenari di stress in grado di evidenziare le principali vulnerabilità del Gruppo e del suo modello di business (es. rilevante esposizione verso il mercato domestico) nonché a misurarne il potenziale impatto sul profilo di rischio del Gruppo. Le evidenze finali mostrano una significativa resilienza del Gruppo. Inoltre, come da Road Map concordata con il Joint Supervisory Team, si è conclusa l'integrazione nel Recovery Plan di Gruppo delle società controllate appartenenti al perimetro SSM (VUB Group, Banka Intesa Sanpaolo d.d., Intesa Sanpaolo Bank Ireland, Intesa Sanpaolo Bank Luxemburg, CIB, Gruppo Privredna Banka Zagreb e Intesa Sanpaolo Romania). Le altre foreign subsidiaries continueranno ad essere gestite in concordanza alla normativa dei Paesi di riferimento.

La tabella seguente riporta la mappatura della disclosure sui rischi con riferimento al Bilancio e al Pillar 3.

	BILANCIO		PILLAR 3
	Sezione/Capitolo	Paragrafo	Sezione
RISCHI DEL GRUPPO BANCARIO	PARTE E - SEZIONE 1		
- Rischio di credito	Capitolo 1.1	Paragrafo A e B	Sezioni 6-7-8-9-10
- Operazioni di cartolarizzazione		Paragrafo C	Sezione 12
- Rischio di controparte	Capitolo 1.1 - Capitolo 1.2		Sezione 11
- Rischio di mercato	Capitolo 1.2		Sezione 13
- Portafoglio di negoziazione di vigilanza		Paragrafo 1.2.1	
- Portafoglio bancario		Paragrafo 1.2.2	
- Rischio sovrano	Capitolo 1.3		
- Rischio di liquidità	Capitolo 1.3		Sezione 5
- Rischio operativo	Capitolo 1.4		Sezione 14
- Rischio legale	Capitolo 1.4		
RISCHI DELLE IMPRESE DI ASSICURAZIONE	PARTE E - SEZIONE 2		
- Rischi assicurativi	Capitolo 2.1		
- Rischi finanziari	Capitolo 2.2		
RISCHI DELLE ALTRE IMPRESE	PARTE E - SEZIONE 3		

Cultura del rischio

Il Gruppo conferma l'orientamento strategico a un profilo di rischio moderato, mantenendo livelli di capitale e di liquidità elevati, supportati da una costante attenzione al sistema dei controlli interni, imperniati su limiti operativi e regole che privilegiano il rispetto per la sostanza delle norme. Viene promossa una cultura improntata a comportamenti di responsabilità diffusa, equilibrio valutativo, sostenibilità duratura delle iniziative di sviluppo, con azione capillare di formazione del personale, mirata sia ad acquisire la conoscenza approfondita del framework di presidio dei rischi (impostazioni, metodologie, modelli interni, applicazioni operative, regole e limiti, controlli), sia a interiorizzare i profili valoriali di Gruppo (codice etico, comportamenti, regole di condotta e relazione).

Una particolare attenzione è riservata alla piena consapevolezza dei principi guida, provvedendo al sistematico aggiornamento dei documenti di riferimento (*Tableau de Bord*, *ICAAP*, *Risk Appetite Framework*) e del set informativo funzionale all'esercizio delle attività operative, i cui contenuti sono diffusi con approcci di formazione strutturata (*Risk Academy*). Sono mantenuti rapporti continuativi con i *Chief Risk Officer* delle Società del Gruppo, per condividere l'informativa sui piani evolutivi e l'avanzamento dei progetti strategici, approfondendo i profili gestionali e regolamentari peculiari dei mercati locali. Per una visione estesa e profonda sulla *risk culture* è stata promossa un'indagine, a valere sull'intero perimetro di Gruppo, coinvolgendo circa 7.700 persone di elevata qualificazione manageriale (Responsabili delle Direzioni, dei Servizi, degli Uffici) e la totalità delle funzioni di governo, indirizzo, controllo della Capogruppo e delle Divisioni, nonché una larga rappresentanza delle unità del business e del network commerciale. L'indagine ha raccolto ed elaborato, mediante questionari e interviste, le percezioni e i giudizi relativi a una pluralità di dimensioni della risk culture, quali: la consapevolezza dei rischi da fronteggiare, la chiarezza sul rischio sostenibile, il rispetto delle regole e dei limiti definiti, il grado e diffusione della responsabilità, la tempestività di risposta alle difficoltà, la capacità di apprendimento dagli errori commessi, la qualità dei processi di reporting e comunicazione, l'orientamento alla cooperazione e l'apertura al confronto, la propensione a valorizzare i talenti e l'esperienza. I risultati sono stati raffrontati con le evidenze tratte dalla medesima survey su un campione di *peer* internazionali. L'elevata partecipazione (80% il tasso di adesione all'indagine) ha offerto evidenza di una diffusa attenzione e di un concreto impegno ai profili comportamentali e valoriali. La concordanza dei giudizi ha confermato inoltre la compattezza della squadra manageriale lungo l'intera catena di comando preposta alla trasmissione degli impulsi direzionali ed esecutivi. Ne è emersa una percezione positiva, condivisa, avvertita in modo uniforme sul Gruppo, che si caratterizza in senso distintivo, anche rispetto ai risultati dei *peer*, su talune dimensioni della risk culture, quali la consapevolezza del rischio, la fiducia, il rispetto delle regole, l'apertura al confronto. Sono state infine avviate alcune iniziative, concepite per rafforzare ulteriormente le dimensioni della cooperazione e dell'informazione, allo scopo di promuovere più diffusamente impostazioni di lavoro fortemente orientate all'innovazione e alla soluzione proattiva delle problematiche.

Organizzazione del governo dei rischi

Le politiche relative all'assunzione e i processi di governo di gestione dei rischi ai quali il Gruppo è o potrebbe essere esposto sono definite dal Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo, in qualità di Capogruppo, con il supporto dei Comitati di nomina consiliare, tra cui in primis il Comitato Rischi. Il Comitato per il Controllo sulla Gestione, organo con funzioni di controllo, vigila sull'adeguatezza, efficienza, funzionalità e affidabilità del processo di gestione dei rischi e del Risk Appetite Framework.

Il Consigliere Delegato e CEO esercita il potere di proposta di adozione delle delibere che riguardano il sistema dei rischi e cura l'esecuzione di tutte le delibere del Consiglio di Amministrazione, con particolare riguardo all'attuazione degli indirizzi strategici, del RAF e delle politiche di governo dei rischi definiti dal Consiglio di Amministrazione.

Gli Organi beneficiano anche dell'azione di alcuni Comitati manageriali in tema di presidio dei rischi. Tali Comitati operano nel rispetto delle responsabilità primarie degli Organi Societari sul sistema dei controlli interni e delle prerogative delle funzioni aziendali di controllo ed in particolare della funzione di controllo dei rischi. Tra essi:

- il Comitato di Direzione, presieduto dal Consigliere Delegato e CEO, è un organismo con ruolo deliberativo, consultivo e informativo, che, nell'ambito della Sessione Analisi Rischi di Gruppo, mira ad assicurare il presidio e la gestione dei rischi e la salvaguardia del valore aziendale a livello di Gruppo. Tra i diversi compiti, si segnala l'esame del RAF, ai fini della presentazione della relativa proposta al Consiglio di Amministrazione, e l'allocazione, su delega del Consiglio di Amministrazione, dei limiti RAF di Gruppo sulle Divisioni e/o sulle società del Gruppo.
- il Comitato Rischi Finanziari di Gruppo è un organismo tecnico con ruolo deliberativo, informativo e consultivo, focalizzato sia sul business bancario (rischi finanziari proprietari di banking e trading book e Active Value Management) sia su quello assicurativo ramo vita (esposizione dei risultati all'andamento delle variabili di mercato). Le funzioni di tale Comitato sono articolate in due sessioni:
 - o la Sessione Analisi e Valutazione dei Rischi, presieduta dal Chief Risk Officer, cui compete, tra l'altro, la responsabilità di valutare, in via preventiva all'approvazione degli Organi Statutari, le linee guida metodologiche e di misurazione dei rischi finanziari e le proposte di limiti operativi, definendone l'articolazione sulle sue principali unità del Gruppo; la sessione verifica, inoltre, il profilo di rischio finanziario del Gruppo e delle sue principali unità operative;
 - o la Sessione Indirizzi Gestionali e Scelte Operative, presieduta dal Chief Financial Officer, fornisce gli indirizzi operativi in attuazione delle linee strategiche e delle politiche di gestione del rischio definite dagli Organi societari, relative alla gestione del banking book, ai rischi di liquidità, tasso e cambio e verifica periodicamente il profilo di rischio finanziario complessivo del Gruppo e assume gli opportuni interventi volti a mitigarlo.
- il Comitato Coordinamento Controlli e Operational Risk di Gruppo è un organo tecnico che opera con l'obiettivo di rafforzare il coordinamento ed i meccanismi di cooperazione interfunzionale nell'ambito del sistema dei controlli interni del Gruppo, agevolando l'integrazione del processo di gestione dei rischi. Le Funzioni del Comitato Coordinamento Controlli e Operational Risk di Gruppo sono articolate in apposite e distinte sessioni:
 - o sessione Sistema dei Controlli Interni Integrato, con ruolo informativo e consultivo;
 - o sessione Operational Risk, con ruolo deliberativo, informativo e consultivo (in questo contesto il Comitato ha, fra gli altri, il compito di verificare periodicamente il profilo di rischio operativo complessivo, disponendo le eventuali azioni correttive, coordinando e monitorando l'efficacia delle principali attività di mitigazione e approvando le strategie di trasferimento del rischio operativo).

Alle sessioni del Comitato partecipa, quale membro permanente, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Ciò contribuisce all'assolvimento degli obblighi di legge a questo assegnati e alle attribuzioni previste nei Regolamenti aziendali in materia di sorveglianza sul processo di informativa finanziaria e consente altresì di promuovere, per quanto di competenza, il coordinamento e l'integrazione interfunzionale delle attività di controllo.

Il Chief Risk Officer, cui fa capo la relativa Area di Governo nell'ambito della quale sono concentrate le funzioni di risk management, inclusi i controlli sul processo di gestione dei rischi, e di validazione interna, costituisce componente rilevante della "seconda linea di difesa" nella gestione dei rischi aziendali, separata e indipendente rispetto alle funzioni di supporto al business.

Il Chief Risk Officer ha la responsabilità di proporre il Risk Appetite Framework e di definire, in coerenza con le strategie e gli obiettivi aziendali, gli indirizzi e le politiche in materia di gestione dei rischi del Gruppo e ne coordina e verifica l'attuazione da parte delle unità preposte del Gruppo, anche nei diversi ambiti societari; assicura il presidio del profilo di rischio complessivo del Gruppo, definendo le metodologie e monitorando le esposizioni alle diverse tipologie di rischio e riportandone periodicamente la situazione agli organi societari; attua i controlli di II livello sia sul credito sia sugli altri rischi, oltre ad assicurare la convalida dei sistemi interni per la misurazione dei rischi.

A tali scopi, l'Area di Governo Chief Risk Officer si articola nelle seguenti Strutture:

- Direzione Centrale Credit Risk Management;
- Direzione Centrale Rischi Finanziari e di Mercato;
- Direzione Centrale Enterprise Risk Management;
- Direzione Centrale Convalida Interna e Controlli;
- Coordinamento Iniziative Risk Management.

L'Area di Governo Chief Risk Officer declina operativamente gli orientamenti strategici e gestionali lungo tutta la catena decisionale della Banca, fino alla singola unità operativa.

All'Area riportano le funzioni di controllo dei rischi delle Società controllate con modello di gestione decentrata e i referenti della funzione di controllo dei rischi di Capogruppo presso le Società controllate con modello di gestione accentrata.

Il Chief Compliance Officer, collocato a diretto riporto del Consigliere Delegato e CEO, in posizione di indipendenza e autonomia dalle strutture operative e di separatezza dalla revisione interna, assicura il presidio del rischio di non conformità alle norme a livello di Gruppo. Nell'ambito del Risk Appetite Framework, il Chief Compliance Officer propone gli *statement* e i limiti previsti relativamente al rischio di non conformità, monitorandone il rispetto. Inoltre collabora (i) con l'Area di Governo Chief Risk Officer nel monitoraggio e controllo dei rischi operativi per l'ambito compliance, nella proposta dei limiti riferiti alle perdite operative e, in caso di superamento di detti limiti, nell'identificazione/analisi degli eventi ascrivibili alla mancata conformità alle norme e nell'individuazione degli opportuni interventi correttivi: (ii) con le altre funzioni aziendali di controllo, secondo le modalità declinate nel "Regolamento del Sistema dei Controlli Interni Integrato", al fine di realizzare un'efficace integrazione del processo di gestione dei rischi.

La Capogruppo svolge nei confronti delle Società del Gruppo un ruolo di indirizzo e coordinamento, mirato a garantire un efficace ed efficiente presidio dei rischi a livello di Gruppo, esercitando la responsabilità nella definizione delle linee guida e delle regole metodologiche inerenti il processo di gestione dei rischi, perseguendo, in particolare, l'informativa integrata a livello di Gruppo nei confronti degli Organi aziendali della Capogruppo, in merito alla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni. Con particolare riferimento alle Funzioni aziendali di controllo, all'interno del Gruppo si distinguono due tipologie di modelli: (i) il Modello di gestione accentrata basato sull'accentramento delle attività

presso la Capogruppo e (ii) il Modello di gestione decentrata che prevede la presenza di Funzioni aziendali di controllo istituite localmente, che svolgono l'attività sotto l'azione di indirizzo e coordinamento delle omologhe Funzioni aziendali di controllo della Capogruppo, cui riportano funzionalmente.

Gli Organi aziendali delle Società del Gruppo, indipendentemente dal modello di controllo adottato all'interno della propria Società, sono consapevoli delle scelte effettuate dalla Capogruppo e sono responsabili dell'attuazione, nell'ambito delle rispettive realtà aziendali, delle strategie e politiche perseguite in materia di controlli, favorendone l'integrazione nell'ambito dei controlli di gruppo.

Il sistema di controllo interno

Intesa Sanpaolo, per garantire una sana e prudente gestione, coniuga la profittabilità dell'impresa con un'assunzione dei rischi consapevole e con una condotta operativa improntata a criteri di correttezza.

Pertanto, la Banca, in linea con la normativa di legge e di Vigilanza ed in coerenza con le indicazioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate, si è dotata di un sistema di controllo interno idoneo a rilevare, misurare e verificare nel continuo i rischi tipici dell'attività sociale.

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

- verifica dell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali;
- contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della Banca (Risk Appetite Framework - RAF);
- salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;
- efficacia ed efficienza dei processi aziendali;
- affidabilità e sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche;
- prevenzione del rischio che la banca sia coinvolta, anche involontariamente, in attività illecite (con particolare riferimento a quelle connesse con il riciclaggio, l'usura ed il finanziamento al terrorismo);
- conformità delle operazioni con la legge e la normativa di vigilanza, nonché con le politiche, i regolamenti e le procedure interne.

Il sistema dei controlli interni riveste un ruolo cruciale e coinvolge tutta l'organizzazione aziendale (organi, strutture, livelli gerarchici, tutto il personale). In ottemperanza alle previsioni contenute nella Circolare della Banca d'Italia n. 285/2013 (Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 3) è stato formalizzato il "Regolamento del sistema dei controlli interni integrato" che ha l'obiettivo di definire le linee guida del sistema dei controlli interni di Intesa Sanpaolo, in qualità di Banca e di Capogruppo di Gruppo bancario, attraverso la declinazione dei principi di riferimento e la definizione delle responsabilità degli Organi e delle funzioni con compiti di controllo che contribuiscono, a vario titolo, al corretto funzionamento del sistema dei controlli interni, nonché l'individuazione delle modalità di coordinamento e dei flussi informativi che favoriscono l'integrazione del sistema. La struttura dei controlli interni è inoltre delineata dall'intero corpo documentale aziendale (impianto normativo) che permette di ripercorrere in modo organico e codificato le linee guida, le procedure, le strutture organizzative, i rischi ed i controlli in essere, recependo, oltre agli indirizzi aziendali e alle indicazioni degli Organi di Vigilanza, anche le disposizioni di legge, ivi compresi i principi dettati dal Decreto Legislativo 231/2001 e dalla Legge 262/2005.

L'impianto normativo è costituito da "Documenti di Governance" che sovrintendono al funzionamento della Banca (Statuto, Codice Etico, Codice Interno di Comportamento di Gruppo, Regolamento di Gruppo, Regolamento dei Comitati di Gruppo, Regolamento delle operazioni con parti correlate, Regolamento del sistema dei controlli interni integrato, Facoltà e poteri, Linee guida, Funzionigrammi delle Strutture Organizzative, ecc.) e da norme più strettamente operative che regolamentano i processi aziendali, le singole attività e i relativi controlli.

Più nello specifico le regole aziendali disegnano soluzioni organizzative che:

- assicurano una sufficiente separatezza tra le funzioni operative e quelle di controllo ed evitano situazioni di conflitto di interesse nell'assegnazione delle competenze;
- sono in grado di identificare, misurare e monitorare adeguatamente i principali rischi assunti nei diversi segmenti operativi;
- consentono, con un adeguato livello di dettaglio, la registrazione di ogni fatto di gestione e, in particolare, di ogni operazione assicurandone la corretta attribuzione sotto il profilo temporale;
- assicurano sistemi informativi affidabili e idonee procedure di reporting ai diversi livelli direzionali ai quali sono attribuite funzioni di governo e controllo;
- garantiscono che le anomalie riscontrate dalle unità operative, dalla funzione di revisione interna o dalle altre funzioni di controllo, siano tempestivamente portate a conoscenza di livelli appropriati dell'azienda e gestite con immediatezza;
- garantiscono adeguati livelli di continuità operativa.

Inoltre, le soluzioni organizzative aziendali prevedono attività di controllo a ogni livello operativo che consentano l'univoca e formalizzata individuazione delle responsabilità, in particolare nei compiti di controllo e di correzione delle irregolarità riscontrate.

A livello di Corporate Governance, Intesa Sanpaolo ha adottato il modello monistico di amministrazione e controllo, ai sensi degli artt. 2409-sexiesdecies e seguenti codice civile. Essa opera quindi tramite un Consiglio di Amministrazione, alcuni componenti del quale fanno altresì parte del Comitato per il Controllo sulla Gestione.

In base al modello citato:

- il Consiglio di Amministrazione è l'organo con funzione di supervisione strategica ed esercita tutti i compiti ad esso riservati dallo Statuto, dalla normativa vigente e dai documenti di governance della Banca;
- il Consigliere Delegato e CEO esercita i compiti attribuiti dalla normativa di vigilanza all'organo con funzione di gestione indicati nei documenti di governance della Banca, approvati dal Consiglio di Amministrazione, fatte salve le attribuzioni riservate al Consiglio stesso;
- il Comitato per il Controllo sulla Gestione svolge la funzione di controllo.

Il Consiglio di Amministrazione elegge tra i propri componenti, al di fuori del Presidente del Consiglio stesso, dei componenti del Comitato per il Controllo sulla Gestione e del numero minimo di Consiglieri Indipendenti, un Consigliere Delegato.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo adotta un sistema dei controlli interni basato su tre livelli, in coerenza con le disposizioni normative e regolamentari vigenti.

Tale modello prevede le seguenti tipologie di controllo:

- **I livello:** controlli di linea che sono diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni (ad esempio, controlli di tipo gerarchico, sistematici e a campione) e che, per quanto possibile, sono incorporati nelle procedure informatiche. Essi sono effettuati dalle stesse strutture operative e di business, anche attraverso unità dedicate esclusivamente a compiti di controllo ovvero eseguiti nell'ambito del back office;
- **II livello:** controlli sui rischi e sulla conformità che hanno l'obiettivo di assicurare, tra l'altro:
 - o la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi;
 - o il rispetto dei limiti operativi assegnati alle varie funzioni;
 - o la conformità dell'operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione.
 Le funzioni preposte a tali controlli sono distinte da quelle produttive e concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi. Presso il Gruppo Intesa Sanpaolo, rientrano nel II livello le seguenti strutture di Capogruppo e le omologhe unità locali delle società del Gruppo, ove costituite:
 - o Chief Compliance Officer, cui sono attribuiti i compiti e le responsabilità della "funzione di conformità alle norme (compliance)" così come definiti nella normativa di riferimento; all'interno del Chief Compliance Officer è presente la Direzione Centrale Antiriciclaggio cui sono attribuiti i compiti e le responsabilità della "funzione antiriciclaggio", così come definiti nella normativa di riferimento;
 - o Area di Governo Chief Risk Officer, cui sono attribuiti i compiti e le responsabilità della "funzione di controllo dei rischi (risk management)", così come definiti dalla normativa di riferimento; all'interno dell'Area di Governo Chief Risk Officer è presente la Direzione centrale Convalida Interna e Controlli cui sono attribuiti, *inter alia*, i compiti e le responsabilità della "funzione di convalida", così come definiti nella normativa di riferimento.
- **III livello:** controlli di revisione interna volti ad individuare violazioni delle procedure e della regolamentazione, nonché a valutare periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l'affidabilità del sistema dei controlli interni e del sistema informativo a livello di Gruppo, con cadenza prefissata in relazione alla natura e all'intensità dei rischi. Presso il Gruppo Intesa Sanpaolo, l'attività di revisione interna è svolta dalla Direzione Centrale Internal Auditing di Capogruppo e dalle omologhe unità locali delle Società del Gruppo ove costituite.

Il sistema dei controlli interni è periodicamente soggetto a ricognizione e adeguamento in relazione all'evoluzione dell'operatività aziendale e al contesto di riferimento.

Intesa Sanpaolo presenta una struttura dei controlli aderente alle indicazioni dettate dagli Organi di Vigilanza.

La Funzione di Risk Management e Convalida Interna

L'Area di Governo del Chief Risk Officer declina operativamente gli orientamenti strategici e gestionali in materia di rischi lungo tutta la catena decisionale della Banca, fino alla singola unità operativa. I compiti e le funzioni sono ampiamente trattati nei capitoli successivi della presente Parte.

Tramite la Direzione Centrale Convalida Interna e Controlli, l'Area di Governo del Chief Risk Officer svolge controlli di II livello a presidio del credito e degli altri rischi. Le attività sul credito considerano la qualità, la composizione e l'evoluzione dei diversi portafogli anche attraverso controlli, realizzati con approccio risk based ovvero con metodologia statistica, volti a verificare la corretta classificazione e valutazione di singole esposizioni (cd. Single name).

In via generale lo sviluppo delle attività di controllo prevede l'esame dei singoli processi del credito anche al fine di verificare la presenza di idonei presidi di controllo di I livello, ivi comprese le modalità di esecuzione e tracciabilità.

Le attività di controllo sui rischi diversi dal credito sono mirate a verificare la corretta sussistenza dei presidi di controllo di I livello in termini di completezza, efficienza, rilevazione e tracciabilità, individuando eventuali aree di rafforzamento e richiedendo, ove necessario, azioni correttive.

Nell'ambito del sistema dei controlli interni di cui la Banca si è dotata rientra la funzione di convalida, volta a valutare su base continuativa, in ottemperanza alle disposizioni di vigilanza per le banche¹¹, la rispondenza nel tempo dei sistemi interni di misurazione e gestione dei rischi per la determinazione dei requisiti patrimoniali alle prescrizioni normative, alle esigenze aziendali e all'evoluzione del mercato di riferimento, nonché modelli gestionali e IFRS9. La funzione di convalida è affidata alla Direzione Centrale Convalida Interna e Controlli, che ne è responsabile a livello di Gruppo in ottemperanza a quanto richiesto dalla normativa di vigilanza in merito alla gestione unitaria del processo di controllo sui Sistemi Interni di misurazione dei rischi, coerentemente con i requisiti di indipendenza previsti dalla normativa di riferimento.

In accordo con le recenti evoluzioni del contesto regolamentare, la funzione di Convalida ha sviluppato un framework specifico per l'analisi del Rischio di Modello che si andrà ad affiancare alle attività e al framework di validazione già implementati per quanto concerne gestione e controllo dei rischi di Primo e Secondo Pilastro.

Annualmente viene predisposto un piano di validazione che viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Per quanto concerne i rischi di primo pilastro, la validazione è un prerequisito per l'utilizzo ai fini regolamentari dei sistemi interni. La funzione di convalida valuta i sistemi di gestione e di misurazione dei rischi in termini di modelli, processi, infrastrutture informatiche e la loro rispondenza nel tempo alle prescrizioni normative, alle esigenze aziendali e all'evoluzione del mercato di riferimento. Il livello di coinvolgimento della struttura dipende dalle differenti tipologie di validazione (sviluppo/adozione dei sistemi interni, istanza di adozione degli stessi, estensione dei sistemi interni/istanza di model change, notifica ex ante e convalida continuativa).

I risultati delle attività, sia in fase di prima istanza sia nel continuo (con cadenza almeno annuale), sono comunicati alle funzioni competenti, trasmessi alla Direzione Centrale Internal Auditing, per la relativa attività di revisione interna, ai Comitati manageriali competenti e agli Organi di Governo per la delibera di attestazione della rispondenza dei sistemi interni ai requisiti normativi e inoltrati alle Autorità di Vigilanza.

Per quanto concerne i rischi di secondo pilastro, la funzione di Convalida conduce attività di analisi delle metodologie, in

¹¹ Regolamento UE n. 575/2013 (CRR), EBA guidelines, Direttiva UE n 2013/36 (CRD IV), Circ. Banca d'Italia n. 285/2013.

particolare verificando la coerenza economico-statistica delle metriche di misurazione o di valutazione adottate nella quantificazione dei rischi rilevanti, la robustezza delle metodologie adottate e delle stime prodotte per la misurazione e l'aggregazione dei rischi rilevanti ed effettuando un confronto con metodologie alternative per la misurazione e l'aggregazione dei singoli rischi. Le analisi sono svolte, sia preventivamente, in caso di adozione/modifiche ai sistemi interni utilizzati ai fini Secondo Pilastro, sia ex post nell'ambito del processo di controllo prudenziale. Queste ultime sono sintetizzate nel resoconto ICAAP/LAAP mentre, nel caso di modifiche sostanziali o rilevanti ai sistemi interni, la funzione di Convalida produce una relazione da sottoporre ai Comitati manageriali competenti e agli Organi di Governo¹².

La funzione gestisce, inoltre, il processo di convalida a livello di Gruppo, interagendo con le Autorità di Vigilanza, con gli Organi Aziendali di riferimento e con le funzioni responsabili dei controlli di terzo livello previsti dalla normativa; adotta un approccio decentrato per le società dotate di funzioni di convalida locali¹³ (alcune società estere), coordinando e supervisionando le attività di queste ultime, ed uno accentrato per le altre. Le metodologie adottate sono state sviluppate in attuazione dei principi che ispirano le Disposizioni di Vigilanza per le banche, le direttive e i regolamenti comunitari, gli orientamenti generali dei comitati internazionali, le best practice in materia e si sostanziano in analisi documentali, empiriche e di prassi operativa.

In generale, la funzione fornisce altresì nel continuo alle funzioni aziendali e del Gruppo consulenza e suggerimenti per il miglioramento dell'efficacia dei processi di risk management, di controllo e di governance dei sistemi interni di misurazione e gestione dei rischi per la determinazione dei requisiti patrimoniali.

Con riferimento alle attività trasversali, la funzione di Convalida ha svolto, nel 2017:

- validazione delle principali implementazioni metodologiche e di processo per l'adeguamento alla normativa IFRS 9 negli ambiti classification & measurement e impairment (loans & bonds); con particolare riferimento al cantiere impairment sono stati validati i modelli Corporate e Retail ed evase le richieste del Regulator in ambito Thematic Review (predisposizione del manuale IFRS9 e validazione soglie per classificazione in stage); l'implementazione del framework IFRS9 è stato anche esaminato per un primo set di banche estere;
- pubblicazione di una versione aggiornata delle Regole per la validazione dei sistemi interni di Gruppo, che include le procedure di analisi e valutazione dei risultati della convalida e i principali elementi del framework per la validazione del rischio modello; contestualmente sono stati anche pubblicati i manuali di convalida;
- Target Review of Internal Models (TRIM/TRIMIX) relativi a rischio di mercato (svolto durante il II Q 2017), rischio di controparte (concluso a novembre 2017) e rischio di credito a partire da aprile 2017), particolare impegno è stato dedicato per adempiere alle preventive richieste declinate nella "TRIM Expectation Guide" e a quelle formulate dai gruppi ispettivi;
- completamento della fase di analisi preliminare e definizione delle priorità, individuando un primo insieme di modelli (Primo e Secondo Pilastro) e metodologie prioritari per rilevanza e rischio modello potenziale (c.d. Cluster I), per i quali sono state pianificate attività di approfondimento nel corso del 2018;
- attività di assurance ed analisi nell'ambito del progetto, relativo all'integrazione delle ex Banche Venete recentemente acquisite;
- validazione delle progressive implementazioni relative al progetto RADAR.

Nel corso del 2017, con riferimento ai Rischi di Credito, le principali aree di indagine che hanno coinvolto in maniera rilevante la funzione sono di seguito riepilogate:

- convalida per la presentazione dell'istanza Retail (PD, LDG ed EAD) ed EAD Corporate;
- attività di assurance richieste dal regulator sui remediation plan Corporate ed Institutions;
- calcolo dei tassi di default per aggiornamento CT;
- predisposizione di un documento metodologico contenente flussi e scelte alla base del calcolo dei tassi di default;
- convalida per adozione gestionale/regolamentare dei modelli interni da parte delle Banche Estere.

Con riferimento al rischio operativo, le attività di convalida nel 2017 hanno riguardato, come di consueto, la valutazione dell'adeguato mantenimento del framework ORM e monitoraggio delle performance del modello di calcolo (perimetro AMA). Inoltre, la funzione ha partecipato all'esercizio pilota, richiesto da BCE, relativo all'implementazione di common metrics per la validazione dei modelli AMA: è stato predisposto ed inviato a BCE il template con il riepilogo delle informazioni e simulazioni richieste come da istruzioni.

Con riferimento ai rischi di mercato e controparte, le considerazioni avanzate dai team ispettivi hanno riconosciuto la qualità delle analisi svolte, fornendo spunti di approfondimento. Particolare rilevanza è stata attribuita alla richiesta di estendere l'ambito di analisi alla convalida regolare e continuativa delle funzioni di pricing degli strumenti finanziari adottate nell'architettura di calcolo dei rischi; accogliendo il rilievo formulato dagli ispettori durante il TRIM del rischi di mercato, durante il successivo TRIM sui rischi di controparte, sono state presentate le prime analisi di convalida delle funzioni di pricing e il nuovo processo operativo opportunamente descritto nella normativa interna predisposta. Nel corso del 2017, sono state avviate le attività di analisi dei portafogli ipotetici e il disegno del processo operativo. Sono stati svolti ulteriori approfondimenti relativi ai model change del modello interno rischio di controparte (ex ante notification per la simulazione tassi, istanza per la simulazione di equity e cambi). E' inoltre proseguito il monitoraggio degli avanzamenti dei principali progetti con impatti sui rischi di mercato e di controparte (ad es. Fundamental Review of Trading Book, Independent Pricing Verification). Per quanto concerne le analisi svolte continuativamente, rilevano le analisi di backtesting (rilasciate con cadenza trimestrale per entrambi i rischi), la revisione del periodo di stress per il calcolo dello Stressed VaR (ambito rischi di mercato) e le attività di monitoraggio dei parametri di calibrazione del modello (modello rischi di controparte).

¹² In caso di modifiche sostanziali/rilevanti l'iter di approvazione prevede la presentazione, da parte della Direzione Centrale Risk Management competente, degli interventi di aggiornamento del Sistema Interno Gestionale corredati anche delle analisi d'impatto sulle metriche di rischio e dalla relazione della funzione di convalida, al Comitato manageriale competente per l'approvazione. Successivamente viene fornita un'informativa su tali modifiche al Consiglio di Amministrazione.

¹³ Si precisa che è stato formalizzato il riporto funzionale delle unità locali di convalida alla Direzione Centrale Convalida Interna e Controlli.

Con riferimento ai Rischi di Secondo Pilastro, le principali aree di analisi nel corso del 2017 sono state le seguenti:

- valutazione delle nuove modalità di trattamento del portafoglio AFS;
- analisi delle modifiche apportate alla metodologia per la determinazione dei parametri di rischio tramite il modello di Rischio Paese e dei CCF per il solo segmento Sovereign;
- valutazione delle modifiche apportate al modello per il calcolo del capitale economico a fronte del rischio di tasso di interesse di Banking Book (in particolare per la gestione dei tassi negativi);
- revisione dei modelli comportamentali delle poste a vista e del prepayment;
- aggiornamento delle serie storiche utilizzate in ambito rischio di credito (modello di portafoglio e modello sui crediti deteriorati);
- valutazione delle modifiche apportate alla metodologia per il calcolo del capitale economico a fronte del rischio assicurativo;
- valutazione delle modifiche minori apportate ad altri profili di rischio come il pension risk, il rischio equity di Banking Book, il rischio strategico, ecc.;

Sono state inoltre valutate le modifiche strutturali apportate al framework generale di valutazione prudenziale quali ad esempio:

- la modifica del percentile per il calcolo del capitale economico (da 99,90% a 99,85%);
- l'eliminazione dell'indicatore RAF AFR stressato/Capitale Economico;
- l'introduzione delle c.d. "prospettiva economica" e "prospettiva normativa" nella conduzione delle prove di stress testing.

Le analisi condotte dalla funzione di Convalida sono state riportate in specifiche note di dettaglio, riepilogate nell'ICAAP&ILAAP Book 2017 e nella relazione annuale sui modelli utilizzati a fini gestionali predisposta a luglio 2017.

La Funzione di Compliance

Il Gruppo Intesa Sanpaolo riconosce il rilievo strategico del presidio del rischio di compliance, nella convinzione che il rispetto delle norme e la correttezza negli affari costituiscano elementi fondamentali nello svolgimento dell'attività bancaria, che per sua natura è fondata sulla fiducia.

Le responsabilità ed i compiti della funzione di conformità sono attribuiti al Chief Compliance Officer, che è indipendente e autonomo rispetto alle strutture operative, riferisce direttamente agli Organi Sociali e ha accesso a tutte le attività della Banca nonché a qualsiasi informazione rilevante per lo svolgimento dei propri compiti.

Il Modello di Compliance di Gruppo è declinato nelle Linee guida approvate dagli Organi Sociali di Intesa Sanpaolo, che indicano le responsabilità delle diverse strutture aziendali e i macro processi per la mitigazione del rischio di non conformità:

- individuazione e valutazione dei rischi di non conformità;
- proposizione degli interventi organizzativi funzionali alla loro mitigazione;
- valutazione in via preventiva della conformità dei progetti innovativi, delle operazioni e dei nuovi prodotti e servizi;
- consulenza e assistenza agli organi di vertice ed alle unità di business sulle materie in cui assume rilievo il rischio di non conformità;
- monitoraggio, anche mediante l'utilizzo delle informazioni provenienti dalle altre funzioni di controllo, del permanere delle condizioni di conformità;
- diffusione di una cultura aziendale improntata a principi di onestà, correttezza e rispetto della lettera e dello spirito delle norme.

Il perimetro normativo e le modalità di presidio degli ambiti normativi che presentano rischi di non conformità apprezzabili per il Gruppo sono declinati nelle citate Linee guida. Il Chief Compliance Officer presenta agli Organi Sociali relazioni periodiche sull'adeguatezza del presidio della conformità, con riferimento a tutti gli ambiti normativi applicabili al Gruppo che presentino rischi di non conformità. Tali relazioni comprendono, su base annuale, l'identificazione e la valutazione dei principali rischi di non conformità cui il Gruppo è esposto e la programmazione dei relativi interventi di gestione e, su base semestrale, la descrizione delle attività effettuate, delle criticità rilevate e dei rimedi individuati. Specifica informativa viene inoltre fornita al verificarsi di eventi di particolare rilevanza.

Relativamente alle modalità di indirizzo, coordinamento e controllo del Gruppo, le Linee guida di Compliance prevedono l'adozione di due distinti modelli, declinati per tenere conto dell'articolazione operativa e territoriale del Gruppo stesso. In particolare:

- per le Banche e le Società italiane specificamente individuate, la cui operatività è connotata da un elevato livello di integrazione con la Capogruppo, le attività di presidio della conformità sono accentrate presso la Capogruppo;
- per le altre Società, per cui sussiste un obbligo normativo o specificamente individuate in ragione dell'attività svolta, nonché per le Filiali estere, è prevista la costituzione di una funzione di conformità interna e la nomina di un Compliance Officer locale, cui sono attribuite le responsabilità in materia di compliance; i Compliance Officer delle Società controllate riportano funzionalmente alle strutture del Chief Compliance Officer, mentre per quelli delle Filiali estere, salvo che la normativa locale non lo consenta, è prevista una dipendenza gerarchica dalle strutture del Chief Compliance Officer.

La Funzione di Antiriciclaggio

I compiti e le responsabilità della Funzione Antiriciclaggio, come previsti dalla normativa, sono attribuiti alla Direzione Centrale Antiriciclaggio che riporta direttamente al Chief Compliance Officer.

In particolare, la Direzione Centrale Antiriciclaggio assicura il presidio del rischio di non conformità in materia di riciclaggio, finanziamento del terrorismo, embarghi, corruzione (c.d. Financial Crime) e armamenti, oltre che di responsabilità amministrativa enti, attraverso:

- la definizione dei principi generali da adottare nell'ambito del Gruppo per la gestione del rischio di non conformità;
- il monitoraggio nel continuo, con il supporto delle funzioni competenti, delle evoluzioni del contesto normativo nazionale ed internazionale di riferimento, verificando l'adeguatezza dei processi e delle procedure aziendali rispetto alle norme applicabili e proponendo le opportune modifiche organizzative e procedurali;
- la prestazione di consulenza a favore delle funzioni della Capogruppo e delle Società controllate in regime accentrato nonché la definizione di piani formativi adeguati;
- la predisposizione di idonea informativa periodica agli Organi Sociali e all'Alta Direzione;

- lo svolgimento, per la Capogruppo e per le controllate in regime accentrato, dei previsti adempimenti specifici, quali in particolare la verifica rafforzata sulla clientela, i controlli sulla corretta gestione dell'Archivio per la conservazione dei dati nonché il presidio e l'inoltro mensile all'Unità di Informazione Finanziaria dei dati relativi alle segnalazioni anticiriclaggio aggregate, la valutazione delle segnalazioni di operazioni sospette pervenute dalle strutture operative per la trasmissione all'Unità di Informazione Finanziaria di quelle ritenute fondate.

La Funzione di Internal Auditing

Le attività di revisione interna sono affidate alla Direzione Centrale Internal Auditing, posta alle dirette dipendenze del Consiglio di Amministrazione (e per esse del relativo Presidente), che riporta funzionalmente anche al Comitato per il Controllo sulla Gestione, fermi restando gli opportuni raccordi con il Consigliere Delegato e CEO. La Direzione Centrale Internal Auditing non ha alcuna responsabilità diretta di aree operative.

La Direzione ha una struttura e un modello di controllo articolato in coerenza con l'evoluzione dell'assetto organizzativo di Intesa Sanpaolo e del Gruppo.

Riportano funzionalmente alla Direzione le strutture di Internal Audit delle società italiane ed estere del Gruppo.

La funzione di revisione interna valuta, in un'ottica di terzo livello, la funzionalità complessiva del sistema dei controlli interni, portando all'attenzione degli Organi aziendali i possibili miglioramenti, con particolare riferimento al RAF, al processo di gestione dei rischi nonché agli strumenti di misurazione e controllo degli stessi.

In particolare, la funzione valuta la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità, l'affidabilità delle componenti del sistema dei controlli interni, del processo di gestione dei rischi e dei processi aziendali, avendo riguardo anche alla capacità di individuare e prevenire errori ed irregolarità. In tale contesto, sottopone, tra l'altro, a verifica le funzioni aziendali di controllo dei rischi e di conformità alle norme anche attraverso la partecipazione a progetti, al fine di creare valore aggiunto e migliorare l'efficacia dei processi di controllo e la governance dell'organizzazione.

L'azione di audit riguarda in modo diretto sia Intesa Sanpaolo, sia le società del Gruppo.

Alla funzione di revisione interna compete anche la valutazione dell'efficacia del processo di definizione del RAF aziendale, della coerenza interna dello schema complessivo e della conformità dell'operatività aziendale al RAF medesimo.

Il Responsabile della funzione di revisione interna è dotato della necessaria autonomia e indipendenza dalle strutture operative; la funzione ha accesso a tutte le attività svolte sia presso gli uffici centrali sia presso le strutture periferiche. In caso di attribuzione a soggetti terzi di attività rilevanti per il funzionamento del sistema dei controlli interni (ad es., dell'attività di elaborazione dei dati), la funzione di revisione interna deve poter accedere anche alle attività svolte da tali soggetti.

La Direzione opera con personale dotato delle adeguate conoscenze e competenze professionali utilizzando come riferimento le best practice e gli standard internazionali per la pratica professionale dell'internal auditing definiti dall'Institute of Internal Auditors (IIA).

La funzione, come previsto dagli standard internazionali, viene sottoposta ogni cinque anni a una Quality Assurance Review esterna, l'ultima verifica è stata effettuata nel 2016 e ha assegnato alla funzione la massima valutazione prevista ("Generalmente Conforme").

Nello svolgimento dei propri compiti, la Direzione utilizza metodologie strutturate di risk assessment, per individuare le aree di maggiore attenzione in essere e i principali nuovi fattori di rischio. In funzione delle valutazioni emerse dal risk assessment e delle priorità che ne conseguono, nonché delle eventuali richieste specifiche di approfondimento espresse dal vertice e dagli Organi aziendali, predisponde e sottopone al vaglio preventivo del Comitato per il Controllo sulla Gestione, e alla successiva approvazione del Consiglio di Amministrazione, un Piano Annuale degli interventi sulla base del quale poi opera nel corso dell'esercizio oltre che un Piano Pluriennale.

La Direzione Centrale Internal Auditing assicura il corretto svolgimento del processo interno di gestione delle segnalazioni delle violazioni (c.d. whistleblowing).

L'azione di audit ha riguardato in modo diretto la Capogruppo, le Banche Rete, nonché le altre partecipate per le quali l'attività è stata fornita in "service"; per le altre entità del Gruppo dotate di proprie funzioni interne di audit sono state esercitate attività di indirizzo e coordinamento funzionale delle strutture locali, al fine di garantire omogeneità nei controlli e adeguata attenzione alle diverse tipologie di rischio, verificandone altresì i livelli di efficacia ed efficienza sia sotto il profilo strutturale che operativo. Su tali società, come già più sopra richiamato, sono stati svolti anche interventi diretti di revisione e verifica in veste di Capogruppo.

I punti di debolezza rilevati durante le attività di controllo sono stati sistematicamente segnalati alle funzioni aziendali interessate per una sollecitata azione di miglioramento, nei cui confronti è stata successivamente espletata un'attività di follow-up atta a verificarne l'efficacia.

Le valutazioni di sintesi sul sistema di controllo interno derivate dagli accertamenti svolti sono state portate periodicamente a conoscenza del Comitato per il Controllo sulla Gestione e del Consiglio di Amministrazione. Gli esiti degli accertamenti conclusi con giudizio negativo o che evidenziano carenze di rilievo sono stati trasmessi integralmente al Consiglio di Amministrazione, al Consigliere Delegato e CEO e al Comitato per il Controllo sulla Gestione nonché ai Consigli di Amministrazione e ai Collegi Sindacali delle entità controllate interessate.

I principali punti di debolezza riscontrati e la loro relativa evoluzione sono stati inseriti nel Tableau de Bord (TdB) Audit, con l'evidenza delle azioni di mitigazione in corso nonché dei relativi responsabili e delle scadenze previste, in modo da effettuare un sistematico monitoraggio. Da ultimo, la Direzione Centrale Internal Auditing ha garantito un'attività continuativa di autovalutazione della propria efficienza ed efficacia, in linea con un proprio piano interno di "assicurazione e miglioramento qualità" redatto conformemente a quanto raccomandato dagli standard internazionali per la pratica professionale di Audit. In tale ambito, nel corso del 2017, ha finalizzato il percorso evolutivo di rafforzamento del modello di audit in linea con i nuovi standard di supervisione europei previsti dall'EBA (framework SREP).

Il Dirigente preposto

Il presidio sull'affidabilità dei documenti contabili societari e sul processo d'informativa finanziaria è svolto dal Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari di Intesa Sanpaolo (Dirigente preposto), nel rispetto delle previsioni di cui all'art. 154-bis TUF e delle relative disposizioni attuative. Tale presidio è altresì assicurato con riferimento alle controllate regolate dalla legge di Stati non appartenenti all'Unione Europea, secondo le regole di vigilanza sul sistema

amministrativo contabile ex art. 15 Reg. Mercati Consob n. 20249/2017 (in vigore dal 3 gennaio 2018, già art. 36 Reg. Mercati Consob. n. 16191/2007).

Ai fini degli adempimenti richiesti dalle disposizioni citate, il Dirigente preposto:

- esercita sull'intero Gruppo un ruolo d'indirizzo e coordinamento in materia amministrativa e di presidio sul sistema dei controlli interni funzionali all'informativa finanziaria;
- sovrintende all'attuazione degli adempimenti di legge secondo impostazioni comuni al Gruppo, definite da specifici regolamenti interni.

In particolare, il Dirigente preposto:

- dirama le istruzioni per la corretta ed omogenea applicazione dei principi contabili e dei criteri di valutazione, formalizzati nelle Regole Contabili di Gruppo, sottoposte ad aggiornamento periodico;
- predispone idonee procedure amministrativo contabili per la formazione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato, curandone l'adeguamento in rapporto ai requisiti d'informativa societaria di tempo in tempo vigenti;
- accerta l'adeguatezza delle procedure amministrativo contabili e l'efficacia del sistema dei controlli sul processo di informativa finanziaria;
- presidia la corrispondenza alle risultanze contabili dell'informativa societaria resa al mercato; a tal fine ha facoltà di ottenere tempestivamente ogni informazione reputi necessaria per lo svolgimento dei propri compiti e coordina lo scambio informativo con la società incaricata della revisione legale dei conti.

Con specifico riguardo ai processi d'informativa finanziaria, Il Dirigente preposto:

- mantiene un sistema di rapporti e flussi informativi con le funzioni di Capogruppo e le Società del Gruppo finalizzato ad assicurare l'adeguatezza delle rappresentazioni patrimoniali, economiche, finanziarie e delle descrizioni dei principali rischi ed incertezze cui il Gruppo risulta esposto, monitorando l'affidabilità del processo di acquisizione di dati e informazioni rilevanti;
- presidia il sistema dei controlli interni sul processo di informativa finanziaria, predisponendo programmi di verifica miranti ad accertare l'adeguatezza e l'effettiva applicazione nel periodo delle procedure amministrative e contabili, estesi anche alle società controllate regolate dalla legge di Stati non appartenenti all'Unione Europea secondo le disposizioni CONSOB (Regolamento Mercati, art.15, cit.); ad esito del processo valutativo riferisce periodicamente al Consiglio di Amministrazione e al Comitato per il Controllo sulla Gestione circa l'ambito e i risultati delle verifiche condotte;
- acquisisce, in relazione ai riflessi sul processo d'informativa finanziaria e sull'affidabilità delle informazioni societarie, gli esiti delle attività svolte dalle Funzioni aziendali di controllo ed in particolare dalla Funzione Internal Audit a cui compete l'attività di *assurance* complessiva sul sistema dei controlli interni nei termini indicati nel "Regolamento sul sistema dei controlli interni integrato";
- acquisisce gli eventuali suggerimenti formulati dalla Società di revisione legale dei conti, a conclusione del processo di revisione del bilancio della Capogruppo e del bilancio consolidato, e i relativi riscontri in termini di interventi di miglioramento delle procedure che hanno influenza sui dati contabili, monitorandone l'effettiva implementazione ed efficacia;
- condivide con l'Organismo di Vigilanza di cui alla D.Lgs n. 231/01 le risultanze del piano di verifica condotto in attuazione del presidio sul processo di informativa finanziaria, con specifica attenzione alla prevenzione degli illeciti penali e amministrativi descritti nel "Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs 8 giugno 2001, n. 231".

Il Dirigente preposto contribuisce alle attività di vigilanza sulle condizioni d'indipendenza della Società di revisione legale dei conti secondo le modalità disciplinate dall'apposito Regolamento aziendale, in coerenza ai disposti di legge (D.Lgs. 39/2010 modificato dal D.Lgs. 135/2016 in recepimento della Direttiva 2014/56/UE e Regolamento Europeo 537/2014). Il citato Regolamento aziendale attribuisce al Dirigente preposto un ruolo di supervisione, presidio e monitoraggio degli incarichi di revisione contabile e degli altri servizi conferiti dalle strutture della Capogruppo e dalle società del Gruppo a società di revisione, alle loro reti e a soggetti alle stesse collegati, e il compito di informare regolarmente a tale riguardo il Comitato per il Controllo sulla Gestione.

Il Dirigente preposto assicura, inoltre, informative periodiche al Consiglio di Amministrazione in ordine alle responsabilità di legge e regolamentari attribuite a quest'Organo in materia di vigilanza sull'adeguatezza dei poteri e mezzi conferiti allo stesso Dirigente preposto e sul rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili. Tali informative sono preliminarmente discusse con il Comitato per il Controllo sulla Gestione e gli altri Comitati endoconsiliari, per i profili di rispettiva competenza.

Attestazioni di cui all'art. 154-bis TUF

In relazione alle funzioni di sorveglianza e di presidio attribuitegli, Il Dirigente preposto:

- sottoscrive, unitamente al Consigliere Delegato e CEO, le attestazioni sul bilancio di esercizio e su quello consolidato ai sensi dell'art. 154-bis TUF, comma 5, circa l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili, la conformità ai principi contabili internazionali, la corrispondenza dei documenti alle risultanze dei libri e delle scritture contabili, l'idoneità degli stessi a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica nonché un'analisi attendibile dell'andamento, del risultato della gestione e dei principali rischi cui il Gruppo risulta esposto;
- attesta la corrispondenza degli atti e delle comunicazioni diffusi al mercato alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili, ai sensi dell'art. 154-bis TUF, comma 2.

Il presidio dell'informativa contabile e finanziaria esercitato dal Dirigente preposto è imperniato sull'esame:

- della completezza e della coerenza delle informazioni rese al mercato, attraverso uno strutturato sistema di flussi informativi proveniente dalle funzioni della Capogruppo e dalle società in merito agli eventi rilevanti per l'informativa contabile e finanziaria, in specie con riferimento ai principali rischi e incertezze cui esse risultano esposte;
- dell'idoneità dei processi e delle procedure utilizzate ai fini della predisposizione dei documenti contabili societari e di ogni altra comunicazione di carattere finanziario rilevante ai sensi dell'154-bis del Testo unico della finanza. Particolare attenzione viene posta nell'esaminare l'adeguatezza delle impostazioni di controllo contabile e del regolare svolgimento delle attività funzionali al processo d'informativa finanziaria; il focus degli accertamenti è rappresentato dalle fasi di

lavoro che, nell'ambito dei diversi processi aziendali, comportano la registrazione, l'elaborazione, la valutazione e la rappresentazione dei dati e delle informazioni. Oltretutto l'adeguatezza del disegno procedurale e l'efficace applicazione dei relativi controlli, rilevano le architetture e le applicazioni informatiche, i processi elaborativi e gli interventi di sviluppo sui sistemi di sintesi strumentali al financial reporting.

Il modello organizzativo a presidio dell'adeguatezza delle procedure amministrative, contabili, d'informativa finanziaria e del relativo sistema dei controlli interni è disciplinato dal regolamento aziendale "Linee Guida di Governo Amministrativo Finanziario", aggiornate nel corso del 2017 al fine di recepire l'adozione del sistema di governance monistico, le variazioni intervenute nel contesto normativo interno ed esterno e l'evoluzione dell'informativa finanziaria in termini di ampiezza e contenuto.

Il Modello prevede il ricorso ad approcci di verifica differenziati tenuto conto da un lato della rischiosità potenziale dei processi rilevanti ai fini dell'informativa contabile e finanziaria e dall'altra della necessità di assicurare un'attività di controllo integrata e sinergica con quella svolta dalla Funzione Internal Auditing e dalle altre Funzioni aziendali di controllo.

A tale scopo la verifica delle procedure può avvalersi di analisi approfondite, condotte secondo metodologie specifiche funzionali alla verifica della correttezza dell'informativa contabile e finanziaria, svolte dalle strutture a supporto del Dirigente Preposto (approccio analitico) nonché, qualora presenti, delle evidenze rilevate dalle funzioni aziendali di controllo o da enti esterni quali Società di revisione, Autorità di vigilanza, ecc. (approccio sintetico).

Il Modello prevede dunque le seguenti attività:

- la definizione e il periodico aggiornamento del piano dei controlli e del perimetro di riferimento;
- il presidio continuativo dei processi rilevanti ai fini dell'informativa contabile e finanziaria e del relativo sistema dei controlli interni;
- la valutazione di sintesi periodica circa l'adeguatezza delle procedure e del sistema dei controlli interni sull'informativa contabile e finanziaria;
- la gestione del sistema dei flussi informativi al Dirigente Preposto dalle funzioni aziendali della Capogruppo e dalle Società del Gruppo;
- la gestione del sistema delle attestazioni circa la regolarità dei processi amministrativi e la completezza dei flussi informativi nell'ambito organizzativo di rispettiva competenza rilasciate al Dirigente Preposto dai Responsabili delle Business Unit, delle Aree di Governo, delle funzioni centrali di Gruppo e dagli Organi Delegati delle Società del Gruppo;
- la redazione della Relazione sulle attività di verifica svolte;
- la gestione del sistema di reporting del Dirigente preposto agli Organi sociali;
- le modalità di indirizzo e coordinamento delle Società controllate.

Ai fini della valutazione dell'adeguatezza dei processi rilevanti per l'informativa finanziaria, il Dirigente Preposto si avvale pertanto delle risultanze delle attività di controllo svolte dalle strutture a diretto riporto, dalla Funzione Internal Auditing e dalle altre Funzioni aziendali di controllo. A tale scopo, nell'ambito del Comitato Coordinamento Controlli e Operational Risk previsto dal Sistema dei Controlli Interni Integrato, le Funzioni aziendali di controllo e il Dirigente preposto condividono i piani annuali di verifica e le relative risultanze. Le criticità derivanti da ispezioni condotte da enti esterni (Società di revisione, Autorità di vigilanza) sono inoltre raccolte e valutate, sotto il profilo del rischio d'informativa finanziaria.

Ad esito della predisposizione dei documenti contabili societari secondo le regole ed i criteri declinati nella Parte A della Nota Integrativa e delle attività di vigilanza esercitate sui processi d'informativa finanziaria secondo le impostazioni testé descritte, il Consigliere Delegato e CEO e il Dirigente preposto sottoscrivono le attestazioni previste dall'art. 154-bis TUF, comma 5. Tali attestazioni sono incluse nel fascicolo dei bilanci d'esercizio e consolidato e rese al pubblico secondo il modello stabilito con regolamento Consob.

Relazione ex art 15 Reg. Mercati Consob n. 20249/2017 (in vigore dal 3 gennaio 2018, già art. 36 Reg. Mercati Consob n. 16191/2007).

La Commissione Nazionale per le Società e la Borsa in tema di tutela del risparmio e disciplina dei mercati finanziari, ha fissato alcune condizioni per la quotazione delle società controllanti costituite e regolate dalla legge di Stati non appartenenti all'Unione Europea (art. 15 del Regolamento Mercati cit.). Intesa Sanpaolo ha provveduto di conseguenza, con un piano di azioni finalizzate ad assicurare l'esistenza delle condizioni richieste per le società controllate che rivestono significativa rilevanza, individuate in osservanza dei criteri stabiliti dal citato art. 15:

- assicurando la messa a disposizione del pubblico delle situazioni contabili delle società controllate predisposte ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- acquisendo dalle controllate lo statuto e la composizione e i poteri degli organi sociali;
- accertando che le società controllate: (i) forniscano al revisore della società controllante le informazioni a questo necessarie per condurre l'attività di controllo dei conti annuali e infra-annuali della stessa società controllante, (ii) dispongano di un sistema amministrativo-contabile idoneo a far pervenire regolarmente alla direzione e al revisore della società controllante i dati economici, patrimoniali e finanziari necessari per la redazione del bilancio consolidato.

Ad esito delle attività svolte e degli accertamenti condotti, si conferma il rispetto delle condizioni ex art 15 Reg. Mercati Consob n. 20249/2017 (in vigore dal 3 gennaio 2018, già art. 36 Reg. Mercati Consob. n. 16191/2007).

Il Comitato per il Controllo sulla Gestione ed il Consiglio di Amministrazione sono stati informati, in ordine al rispetto di tali previsioni normative riferite alle società costituite e regolate dalla legge di Stati non appartenenti all'Unione Europea, nell'ambito della citata "Relazione sul sistema dei controlli interni rilevanti per l'informativa finanziaria" predisposta al fine di illustrare il complesso delle attività di governo e controllo condotte in attuazione delle diverse disposizioni di legge e regolamenti di Gruppo in materia di presidio dell'informativa finanziaria, organicamente coordinate dal Dirigente preposto.

Il perimetro dei rischi

Il perimetro dei rischi individuati, presidiati e integrati nel capitale economico, si articola come segue:

- rischio di credito e di controparte. All'interno di tale categoria vengono anche ricondotti il rischio di concentrazione, il rischio paese ed i rischi residui, rispettivamente da cartolarizzazioni e da incertezza sui tassi di recupero creditizio;
- rischio di mercato (trading book), comprendente il rischio di posizione, di regolamento e di concentrazione sul portafoglio di negoziazione;
- rischio finanziario del banking book, rappresentato principalmente da tasso di interesse e tasso di cambio;
- rischio operativo, comprendente anche il rischio legale, il rischio di non conformità, il rischio informatico, il rischio di modello e il rischio di informativa finanziaria;
- rischio assicurativo;
- rischio strategico;
- rischio sugli immobili di proprietà detenuti a qualunque titolo;
- rischio su partecipazioni non integralmente consolidate;
- rischio relativo ai fondi pensione a benefici definiti.

La copertura dei rischi, a seconda della loro natura, frequenza e dimensione potenziale d'impatto, è affidata ad una costante combinazione tra azioni ed 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 a livello di Gruppo e di sottoperimetri operativi coerenti con la normativa internazionale ed il Risk Appetite approvato a livello di Gruppo.

Il Gruppo, inoltre, riconosce grande rilevanza al presidio del rischio di reputazione, la cui gestione è perseguita non solo tramite strutture organizzative con specifici compiti di promozione e protezione dell'immagine aziendale, ma anche attraverso processi di gestione dei rischi ex-ante (es. definizione anticipata di strumenti e azioni di prevenzione e mitigazione) e la realizzazione di specifici flussi di comunicazione e reporting dedicati

Le misurazioni relative alle singole tipologie di rischio del Gruppo sono integrate in una grandezza di sintesi, rappresentata dal capitale economico, che consiste nella massima perdita "inattesa" in cui il Gruppo può incorrere in un orizzonte di un anno. Esso rappresenta una metrica chiave per definire l'assetto finanziario e la tolleranza del Gruppo al rischio e per orientare l'operatività, assicurando l'equilibrio tra i rischi assunti e il ritorno per gli azionisti. Esso viene stimato, oltre che sulla base della situazione attuale, anche a livello prospettico, in funzione delle ipotesi di budget e dello scenario economico previsto. La valutazione del capitale è inclusa nel reporting aziendale ed è sottoposta trimestralmente al Comitato di Direzione, al Comitato Rischi e al Consiglio di Amministrazione, nell'ambito del Tableau de Bord dei rischi di Gruppo.

Per le finalità sopra descritte, il Gruppo Intesa Sanpaolo utilizza un vasto insieme di tecniche e strumenti per la misurazione e la gestione dei rischi, diffusamente descritto in questa Parte E della Nota Integrativa al bilancio consolidato, come richiesto dalle istruzioni della Banca d'Italia.

Alcune informazioni previste nella presente parte si basano su dati gestionali interni e possono non coincidere con quelle riportate nelle parti B e C.

Altri Rischi

Il Gruppo, oltre al rischio di credito, di mercato di trading book, finanziario di banking book, di liquidità, operativo e delle imprese di assicurazione, ampiamente trattati nei paragrafi successivi, ha individuato e presidia i seguenti altri rischi.

Rischio Strategico

Il Gruppo Intesa Sanpaolo definisce il rischio strategico, attuale o prospettico, come il rischio legato ad una potenziale flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata di decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo.

Il rischio strategico è fronteggiato innanzitutto da policies e procedure che prevedono che le decisioni più rilevanti siano riportate al Consiglio di Amministrazione supportate dalla valutazione attuale e prospettica dei rischi e dell'adeguatezza patrimoniale. Il forte accentramento delle decisioni strategiche, con il coinvolgimento dei massimi Organi di governo aziendale ed il supporto delle diverse Funzioni aziendali, assicura la mitigazione del rischio strategico.

Analizzando la definizione di rischio strategico si può osservare come questo sia riferito a due distinte componenti fondamentali:

- la componente legata agli eventuali impatti discendenti da errate decisioni aziendali e scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo: è la componente che non richiede capitale per essere fronteggiata, ma rientra nei rischi mitigati dalle modalità con cui vengono prese le decisioni strategiche e dal loro accentramento nei vertici aziendali, dove tutte le decisioni di rilievo sono sempre assistite da attività di identificazione e misurazione ad hoc dei rischi impliciti nell'iniziativa;
- una seconda componente è riferibile più direttamente al rischio di business, ovvero legata al rischio di potenziale flessione degli utili, derivante da inadeguata attuazione di decisioni e da cambiamenti del contesto operativo. Tale componente, oltre che dai sistemi di regolazione della gestione aziendale, viene fronteggiata con apposito capitale interno, valutato in base all'approccio Variable Margin Volatility (VMV) che esprime il rischio derivante dal business mix del Gruppo e delle sue Business Unit.

Il rischio strategico, inoltre, è valutato anche nell'ambito delle prove di stress a valere su un modello a più fattori che descrive le relazioni tra variazioni dello scenario economico e il business mix risultante dalle ipotesi di pianificazione, con analisi mirate alla valutazione degli impatti sia sulla componente margine di interesse sia sui margini derivanti dall'andamento delle commissioni nette.

Rischio di reputazione

Il Gruppo Intesa Sanpaolo riconosce grande rilevanza al rischio di reputazione, ossia al rischio attuale e prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della Banca da parte di clienti, controparti, azionisti, investitori o Autorità di Vigilanza.

Il modello di governo dei rischi reputazionali di Intesa Sanpaolo prevede che la gestione e mitigazione dei rischi reputazionali sia perseguita:

- in modo sistematico e autonomo dalle strutture aziendali con specifici compiti di presidio della reputazione aziendale, attraverso un insieme strutturato di presidi organizzativi;
- in modo trasversale alle funzioni aziendali, tramite i processi di Reputational Risk Management, coordinati dalla Direzione Centrale Enterprise Risk Management.

Il presidio “sistematico” del rischio reputazionale prevede:

- strutture organizzative specifiche che, ciascuna per i propri ambiti di competenza, presidiano la reputazione della Banca ed intrattengono la relazione con i diversi stakeholder;
- un sistema integrato di presidio dei rischi primari volto al contenimento dell’esposizione agli stessi;
- il rispetto degli standard etici e comportamentali;
- la definizione e gestione della propensione al rischio della clientela, con l’individuazione dei diversi profili di tolleranza al rischio in funzione delle caratteristiche soggettive e oggettive del cliente.

Uno strumento fondamentale per il presidio sistematico del rischio reputazionale è costituito dal Codice Etico adottato dal Gruppo; in esso sono contenuti i valori di riferimento sui quali il Gruppo intende impegnarsi e sono declinati i principi di condotta volontari nelle relazioni con tutti gli stakeholder (clienti, dipendenti, fornitori, azionisti, ambiente e più in generale la collettività), con obiettivi più ampi rispetto a quelli richiesti dal mero rispetto delle normative. Il Gruppo ha inoltre emanato policy di comportamento volontarie (policy sui diritti umani, policy ambientale e policy sul settore armamenti) e aderito a principi internazionali (UN Global Compact, UNEP FI, Equator Principles) volti a perseguire il rispetto dell’ambiente e dei diritti umani.

A tutela degli interessi della clientela e della reputazione del Gruppo, particolare attenzione è poi dedicata alla definizione e gestione della tolleranza al rischio della clientela, con l’individuazione dei diversi profili di propensione al rischio in funzione delle caratteristiche soggettive e oggettive del cliente; le valutazioni di adeguatezza in sede di strutturazione del prodotto e prestazione del servizio di consulenza sono assistite da valutazioni oggettive, che considerano la reale natura dei rischi che il cliente sopporta all’atto della sottoscrizione di operazioni in derivati oppure dell’effettuazione di investimenti finanziari.

La commercializzazione dei prodotti finanziari, più in particolare, è anche disciplinata da specifiche valutazioni preventive dei rischi sia dal punto di vista della banca (insieme dei rischi con diretto impatto proprietario, siano essi di credito, finanziari od operativi) sia dal punto di vista del cliente (rischio del portafoglio, complessità e frequenza delle operazioni, concentrazione su emittenti o su divisa estera, coerenza con gli obiettivi ed i profili di tolleranza al rischio, conoscenza e consapevolezza dei prodotti e dei servizi proposti). Il Gruppo inoltre persegue il continuo rafforzamento della governance del rischio reputazionale anche attraverso un sistema integrato di presidio dei rischi di compliance, nella convinzione che il rispetto delle norme e la correttezza negli affari costituiscano elementi fondamentali nello svolgimento dell’attività bancaria, che per sua natura è fondata sulla fiducia.

Il presidio “trasversale” del rischio reputazionale è affidato ai processi di Reputational Risk Management (RRM), che sono coordinati dalla Direzione Centrale Enterprise Risk Management e coinvolgono a diverso titolo funzioni di controllo, specialistiche e di business.

Nell’ambito di tali processi si inserisce il Reputational Risk Assessment che si svolge con cadenza annuale ed è volto a integrare e consolidare le principali evidenze fornite dalle strutture organizzative più direttamente coinvolte nel presidio della reputazione aziendale; obiettivo di tale processo è identificare e mitigare gli scenari di rischio reputazionale più rilevanti a cui il Gruppo Intesa Sanpaolo è esposto attraverso:

- l’identificazione dei principali scenari di rischio a cui il Gruppo è esposto;
- la valutazione di tali scenari da parte del Top Management;
- la definizione ed il monitoraggio di adeguate strategie di comunicazione e specifiche azioni di mitigazione.

Fanno inoltre parte del framework complessivo di governo dei rischi reputazionali anche:

- i processi di “Reputational Risk Clearing”, ovvero l’insieme di attività, strumenti e metodi finalizzati alla valutazione del rischio reputazionale insito nell’operatività aziendale;
- i processi di “Reputational Risk Monitoring”, ovvero l’insieme delle attività finalizzate alla raccolta ed all’analisi di evidenze utili a comporre il profilo reputazionale - e il relativo rischio - del Gruppo Intesa Sanpaolo.

Nella definizione del framework e delle sue componenti, particolare attenzione è stata dedicata al coinvolgimento delle Funzioni aziendali incaricate della gestione di aspetti reputazionali con l’obiettivo, da un lato, di mettere a sistema le rispettive competenze e le responsabilità e, dall’altro, di costruire un quadro condiviso a livello aziendale.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo risulta essere attento a tutti quei rischi legati ai cambiamenti climatici che possono comportare costi aggiuntivi per la Banca o per i propri clienti. In particolare, con riferimento ai cambiamenti della normativa nazionale e internazionale che possono avere conseguenze finanziarie rilevanti per i propri clienti, Intesa Sanpaolo ha attivato, attraverso la controllata Mediocredito Italiano, un Desk Energy specializzato nel supportare finanziariamente le imprese clienti nei loro progetti di efficienza energetica e nella consulenza di alto livello sugli sviluppi della legge e su come prepararsi adeguatamente per rispettarla.

Inoltre, con riferimento al rischio di eventi meteorologici estremi o emergenze dovute al cambiamento climatico, per andare incontro ai clienti che hanno subito danni, Intesa Sanpaolo, a ridosso dell’evento, sospende il pagamento dei mutui e delle rate dei prestiti alla clientela retail e alle imprese nelle zone gravemente colpite da eventi atmosferici.

Rischio sugli immobili di proprietà

Il rischio sugli immobili di proprietà viene definito come il rischio legato alla possibilità di subire perdite economiche in base ad una variazione sfavorevole del valore degli stessi ed è quindi ricompreso nella categoria dei rischi finanziari di Banking Book. La gestione degli immobili è fortemente accentrata e costituisce investimento prevalentemente strumentale alle attività aziendali. Al fine di rappresentare la rischiosità del portafoglio immobiliare di proprietà, viene calcolata la massima perdita potenziale basandosi sulle variazioni storicamente osservate degli indici di prezzi immobiliari principalmente italiani, tipologia di esposizione prevalente nel portafoglio immobiliare del Gruppo.

In occasione del Bilancio 2017, Intesa Sanpaolo ha ritenuto di procedere alla rivalutazione contabile del proprio patrimonio artistico e immobiliare (sia quello strumentale sia quello detenuto ad uso investimento), allo scopo di allinearne il valore di

carico agli attuali valori di mercato fornendo in questo modo informazioni maggiormente rilevanti per i lettori del bilancio. A fronte delle variazioni alle politiche contabili in materia (ampiamente descritte nel documento di Bilancio - Nota integrativa consolidata – Parte A – Politiche contabili), verranno valutati – ove necessario – gli opportuni aggiornamenti delle tecniche e degli strumenti per la misurazione e la gestione dei rischi.

Rischio su partecipazioni non integralmente consolidate

Il rischio sul portafoglio partecipativo è legato alla possibilità di subire perdite economiche dovute alla variazione sfavorevole dei valori degli investimenti non integralmente consolidati.

Il perimetro considerato comprende gli strumenti di capitale detenuti in società finanziarie e non finanziarie; sono inclusi gli strumenti di partecipazione finanziaria, gli impegni per l'acquisto e derivati aventi come sottostanti strumenti di capitale e i fondi azionari.

Il modello utilizzato per la stima del Capitale Economico è un approccio PD/LGD analogo al modello di portafoglio del rischio di credito a valere sul portafoglio partecipativo stand-alone. L'LGD di riferimento è quella regolamentare, mentre gli altri parametri del modello sono i medesimi utilizzati nel modello di portafoglio del rischio di credito.

Rischio relativo ai fondi pensione a benefici definiti

Il rischio relativo ai fondi pensione a benefici definiti viene ricondotto alla possibilità di dover incrementare la riserva che Intesa Sanpaolo Capogruppo mantiene a garanzia delle prestazioni dei detti fondi pensione, in base ad una variazione sfavorevole nel valore delle attività e/o passività delle Casse di Previdenza coinvolte. Tale rischio viene compiutamente considerato nell'ambito della valutazione dell'adeguatezza patrimoniale, misurato e controllato sia dal punto di vista del Capitale Economico, con un modello di tipo VAR a valere sulle principali variabili macroeconomiche, sia negli scenari di stress.

Assorbimento del Capitale Economico per tipologia di rischio e per Business Unit

Di seguito viene riportata l'articolazione del Capitale Economico di Gruppo per tipologia di rischio e per Business Unit.



L'assorbimento del Capitale Economico per Business Unit riflette la distribuzione delle diverse attività del Gruppo e le specializzazioni delle aree d'affari.

La parte preponderante dei rischi si concentra nella Business Unit "Corporate & Investment Banking" (25,5% del Capitale Economico totale): ciò è dovuto sia alla tipologia di clientela servita (Corporate e Financial Institutions) sia all'attività di Capital Market. A questa Business Unit, infatti, sono attribuiti una significativa quota dei rischi creditizi e dei rischi di trading book.

La Business Unit "Banca dei Territori" (21,4% del Capitale Economico totale), rappresenta una fonte di assorbimento rilevante di Capitale Interno coerentemente con la sua connotazione di core business del Gruppo a servizio della clientela Retail, Private e Small/Middle Corporate. Ad essa viene allocata una parte consistente del rischio creditizio e dei rischi operativi.

Alla Business Unit "Insurance" (14,8% del Capitale Economico totale) viene allocata la maggior parte dei rischi assicurativi.

Alla Business Unit "International Subsidiary Banks" è attribuito il 10,7% dei rischi complessivi, principalmente rischio di credito.

Al "Centro di Governo" sono attribuiti, oltre ai rischi di credito, i rischi tipici di Corporate Center, in particolare quelli derivanti dalle partecipazioni, i rischi inerenti la Capital Light Bank, il rischio tasso e di cambio di Banking Book, i rischi derivanti dalla gestione del portafoglio AFS della Capogruppo e la quota residua dei rischi assicurativi (25,1% del Capitale Economico complessivo).

L'assorbimento del Capitale Economico delle Business Unit "Private Banking" ed "Asset Management" risulta marginale (rispettivamente 2,3% e 0,2%), per la natura di business prevalentemente orientata ad una operatività di asset management.

La normativa Basilea 3 e il Progetto Interno

Il Gruppo Intesa Sanpaolo, relativamente al recepimento delle riforme degli accordi del Comitato di Basilea (“Basilea3”), ha intrapreso adeguate iniziative progettuali, ampliando gli obiettivi del Progetto Basilea 2, al fine di migliorare i sistemi di misurazione e i connessi sistemi di gestione dei rischi.

Per quanto riguarda i rischi creditizi, il Gruppo ha ricevuto l'autorizzazione ai metodi basati sui rating interni a partire dalla segnalazione al 31 dicembre 2008 sul portafoglio Corporate di un perimetro comprendente la Capogruppo, le banche della Divisione Banca dei Territori e le principali società prodotte italiane.

Successivamente, l'ambito di applicazione è stato progressivamente esteso ai portafogli SME Retail e Mutui Retail e ad altre società del Gruppo italiane ed estere.

Tra i principali cambiamenti intervenuti nel corso dell'anno, si segnalano le autorizzazioni ricevute da BCE all'utilizzo dei metodi basati sui rating interni per i portafogli Enti del Settore Pubblico e Banche – comprensive delle modifiche richieste dal regulator sui rispettivi remediation plan – all'utilizzo del nuovo modello Corporate e all'utilizzo di stime interne di Credit Conversion Factor (CCF) per il calcolo dell'EAD per il segmento Corporate su un perimetro comprendente la Capogruppo, le Banche della Divisione Banca dei Territori e le principali società del Gruppo italiane ed estere, come rappresentato nella tabella seguente.

Società	Corporate	Corporate	Corporate	Mutui Retail	SME Retail	Banche ed Enti Pubblici	Equity di Banking Book*
	FIRB	AIRB LGD	EAD	IRB LGD	IRB LGD	IRB	IRB
Intesa Sanpaolo							
Banco di Napoli							
Cassa di Risparmio del Veneto	dic - 2008	dic - 2010	set - 2017	giu - 2010	dic - 2012	giu - 2017	giu - 2017
Cassa di Risparmio in Bologna							
Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia							
Cassa dei Risparmi di Forlì e della Romagna							
Mediocredito Italiano							
Gruppo Cassa di Risparmio di Firenze	dic - 2008	dic - 2010	set - 2017	n.a.	dic - 2012	giu - 2017	n.a
Banca Prossima	n.a.	dic - 2013	set - 2017	n.a.	dic - 2013	giu - 2017	n.a
Banca IMI	n.a.	giu - 2012	set - 2017	n.a.	n.a.	giu - 2017	giu - 2017
IMI Investimenti	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	giu - 2017
Intesa Sanpaolo Bank Ireland	mar - 2010	dic - 2011	set - 2017	n.a.	n.a.	n.a	n.a
Vseobecná Uverova Banka	dic - 2010	giu - 2014	n.a.	giu - 2012	giu - 2014	n.a	n.a
Banka Intesa Sanpaolo d.d.	mar - 2017	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a	n.a
Intesa Sanpaolo Bank Luxembourg	n.a.	giu - 2017	set - 2017	n.a.	n.a.	n.a	n.a

(*) Sulla base del provvedimento autorizzativo ECB/SSM/2017 - 2W8N8UU78PMDQKZENC08/95 "Decision on the Supervised Entity's application for approval of an internal model for credit risk", il sistema interno PD/LGD per le esposizioni Equity viene applicato all'intero perimetro di Società autorizzate all'utilizzo del modello Corporate, indipendentemente dell'attuale materialità del portafoglio

Nel 2017 ha avuto luogo la visita ispettiva di convalida da parte dell'Organo di Vigilanza per l'autorizzazione all'utilizzo dei modelli interni per la determinazione della PD (Probabilità di default), LGD (Loss Given Default), EAD (Exposure at default) per il segmento Retail. In tale revisione sono stati rivisti anche i parametri per il portafoglio Mutui residenziali a privati, per il quale era stata ottenuta l'autorizzazione all'utilizzo dei modelli interni a partire da giugno 2010.

Lo sviluppo dei sistemi IRB relativi agli altri segmenti e l'estensione del perimetro societario della loro applicazione procedono secondo un piano presentato all'Organo di Vigilanza.

Per quanto riguarda il rischio di controparte, il Gruppo bancario ha migliorato la misurazione ed il monitoraggio del rischio, affinando gli strumenti richiesti nell'ambito della normativa di “Basilea 3”.

Ai fini segnalatici Capogruppo e Banca IMI sono autorizzate alla segnalazione del requisito a fronte di rischio di controparte sia per derivati OTC che SFT (Securities Financing Transactions, ossia repo, pronti contro termine e security lending) tramite la metodologia dei modelli interni.

Tale autorizzazione è stata ottenuta per i derivati a partire dal primo trimestre del 2014, per gli SFT a partire dalla segnalazione del 31 dicembre 2016.

Le banche della Divisione Banche dei Territori hanno ricevuto analogha autorizzazione per i derivati a partire dalla segnalazione del 31 dicembre 2016.

Ai fini gestionali le metodologie avanzate di misurazione del rischio sono implementate per i derivati OTC di Capogruppo e Banca IMI a partire dal 2010 e successivamente estese nel corso del 2015 alla Divisione Banche dei Territori e alle Securities Financing Transactions.

Per quanto attiene ai rischi operativi, si evidenzia che il Gruppo ha ottenuto l'autorizzazione all'utilizzo del Metodo Avanzato AMA (modello interno) per la determinazione del relativo requisito patrimoniale a partire dalla segnalazione al 31 dicembre 2009.

L'adeguatezza del sistema di controllo dei rischi è anche rappresentato nel resoconto annuale del processo di controllo prudenziale ai fini di adeguatezza patrimoniale, basato sull'utilizzo esteso delle metodologie interne di misurazione dei rischi, di determinazione del capitale interno e del capitale complessivo disponibile. Il documento è stato approvato e inviato al Supervisor nel mese di aprile 2017.

Nel corso del 2018 Intesa Sanpaolo parteciperà, in qualità di Significant Institution, all'esercizio EBA EU-wide Stress Test 2018.

L'esercizio coprirà il 70% del settore bancario dell'Unione Europea e, come nell'esercizio svolto nel 2016, mirerà a valutare l'adeguatezza patrimoniale e gli impatti reddituali al verificarsi di uno scenario avverso nel triennio 2018-2020.

Nell'ambito dell'adozione di "Basilea 3", il Gruppo pubblica le informazioni riguardanti l'adeguatezza patrimoniale, l'esposizione ai rischi e le caratteristiche generali dei sistemi preposti alla loro identificazione, misurazione e gestione nel documento denominato Terzo Pilastro di Basilea 3 o "Pillar 3".

Il documento viene pubblicato sul sito Internet (www.group.intesasanpaolo.com) con cadenza trimestrale.

SEZIONE 1 – RISCHI DEL GRUPPO BANCARIO

Nella presente Sezione – Rischi del Gruppo Bancario – le informazioni sono fornite – come richiesto dalle istruzioni della Banca d'Italia – facendo riferimento unicamente al Gruppo bancario come definito dalle Istruzioni di Vigilanza, salvo i casi espressamente indicati, in cui viene considerato l'insieme completo delle imprese incluse nel consolidamento.

Le tabelle riferite al solo Gruppo bancario includono, in proporzione all'interessenza detenuta, anche le attività e passività delle società bancarie, finanziarie e strumentali controllate congiuntamente e consolidate proporzionalmente ai fini di vigilanza. I valori vengono indicati al lordo dei rapporti intrattenuti con le altre società incluse nel consolidamento.

Qualora il contributo dei rapporti intercorrenti fra il Gruppo bancario e le altre società incluse nel perimetro di consolidamento del bilancio fosse rilevante, viene fornito il relativo dettaglio.

La tabella che segue riporta la riconciliazione dei dati di Stato patrimoniale consolidato con i dati di Stato patrimoniale riferiti al perimetro di vigilanza

Voci dell'attivo	31.12.2017	Effetti del deconsolidamento e del consolidamento di controparti diverse da quelle incluse nel gruppo bancario (*)	31.12.2017
	Bilancio		Vigilanza
10. Cassa e disponibilità liquide	9.353	10	9.363
20. Attività finanziarie detenute per la negoziazione	39.518	-476	39.042
30. Attività finanziarie valutate al fair value	75.269	-74.406	863
40. Attività finanziarie disponibili per la vendita	142.341	-77.374	64.967
50. Attività finanziarie detenute sino a scadenza	1.174	-	1.174
60. Crediti verso banche	72.462	-579	71.883
70. Crediti verso clientela	410.746	4.283	415.029
80. Derivati di copertura	4.217	-4	4.213
90. Adeguamento di valore delle attività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)	-204	-	-204
100. Partecipazioni	678	5.320	5.998
110. Riserve tecniche a carico dei riassicuratori	16	-16	-
120. Attività materiali	6.678	-81	6.597
130. Attività immateriali	7.741	-673	7.068
di cui: avviamento	4.056	-494	3.562
140. Attività fiscali	16.887	-528	16.359
150. Attività non correnti o gruppi di attività in via di dismissione	627	-278	349
160. Altre attività	9.358	-3.706	5.652
Totale dell'attivo	796.861	-148.508	648.353

Voci del passivo e del patrimonio netto	31.12.2017	Effetti del deconsolidamento e del consolidamento di controparti diverse da quelle incluse nel gruppo bancario (*)	31.12.2017
	Bilancio		Vigilanza
10. Debiti verso banche	99.990	-185	99.805
20. Debiti verso clientela	323.443	4.039	327.482
30. Titoli in circolazione	94.239	1.898	96.137
40. Passività finanziarie di negoziazione	41.285	-70	41.215
50. Passività finanziarie valutate al fair value	68.169	-68.165	4
60. Derivati di copertura	7.489	-	7.489
70. Adeguamento di valore delle passività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)	478	-	478
80. Passività fiscali	2.509	-646	1.863
a) Passività fiscali - correnti	364	-49	315
b) Passività fiscali - differite	2.145	-597	1.548
90. Passività associate ad attività in via di dismissione	264	-264	-
100. Altre passività	12.574	-1.945	10.629
110. Trattamento di fine rapporto del personale	1.410	-7	1.403
120. Fondi per rischi e oneri	5.481	-116	5.365
a) Fondi per rischi e oneri - quiescenza e obblighi simili	1.104	-1	1.103
b) Fondi per rischi e oneri - altri fondi	4.377	-115	4.262
130. Riserve tecniche	82.926	-82.926	-
140. Riserve da valutazione	-789	-	-789
150. Azioni rimborsabili	-	-	-
160. Strumenti di capitale	4.103	-	4.103
170. Riserve	10.921	-	10.921
180. Sovrapprezzi di emissione	26.006	-	26.006
190. Capitale	8.732	-	8.732
200. Azioni proprie (-)	-84	-	-84
210. Patrimonio di pertinenza di terzi (+/-)	399	-121	278
220. Utile (Perdita) del periodo (+/-)	7.316	-	7.316
Totale del passivo e del patrimonio netto	796.861	-148.508	648.353

(*) Gli effetti sono riconducibili al:

- deconsolidamento delle società non facenti parte del Gruppo Bancario;

- consolidamento con il metodo proporzionale delle società controllate congiuntamente e consolidate con il metodo del patrimonio netto in Bilancio.