

International Sanctions Risk Assessment

Data: 24/03/2026

Da: Group Anti Financial Crime Risk Assessment & Controls (Gervasio Cicoria, Nour Takieddine, Fabrizio Dagnello, Francesco Schippa)

Destinatari: Acorà

Contesto e Finalità della Valutazione del Rischio Sanzioni Internazionali

Negli ultimi anni, l'escalation delle **tensioni geopolitiche e l'uso crescente delle sanzioni internazionali come strumento di politica estera** hanno profondamente rimodellato il panorama sanzionatorio globale.

Per far fronte a questo contesto geopolitico in continua evoluzione, **le autorità** di regolamentazione e di vigilanza hanno **progressivamente rafforzato il quadro normativo e di supervisione** che disciplina la gestione del rischio sanzioni. In questo panorama più ampio, gli **orientamenti (EBA) sulle misure restrittive** (novembre 2024) e il **Decreto Legislativo 211/2025** (in vigore da gennaio 2026 e che attua la **Direttiva UE 2024/1226**) sulla definizione di reati, sanzioni e responsabilità amministrative per la violazione delle misure restrittive dell'UE rappresentano un punto di riferimento chiave, consolidando e formalizzando le aspettative di vigilanza a livello europeo, in linea con i più ampi sviluppi della supervisione internazionale.

Anticipando la traiettoria sia geopolitica che normativa, il **Gruppo** ha adottato un approccio **proattivo e lungimirante**, sviluppando un International Sanctions Risk Assessment (IS RA) dedicato, pienamente integrato nella propria architettura di governance di Gruppo.

Il modello è stato introdotto per la prima volta nel **2021 attraverso una fase pilota** che ha rappresentato un passo fondamentale nello sviluppo del framework e costituisce un **esercizio complementare** a quello svolto con le Funzioni di Group Operational Risk e Group Compliance nel contesto dell'*Overall Risk Assessment* di Gruppo (finalizzato a identificare e valutare i rischi con potenziale impatto - anche *forward-looking* - sulla pianificazione e sulle strategie aziendali e a favorire supervisione e decisioni basate sul rischio da parte del Senior Management e degli Organi di Amministrazione, Gestione o Controllo). Di conseguenza, la **sinergia tra i due esercizi** consente di effettuare una valutazione approfondita dei rischi e a più ampio spettro.

Sulla base delle indicazioni emerse durante il pilota, l'IS RA si è **evoluto** attraverso successivi cicli di valutazione. Questa evoluzione è stata caratterizzata da una crescente maturità metodologica ed una maggiore coerenza nell'interpretazione del rischio. Seguendo un approccio di efficientamento e sinergia, l'IS RA ha anche preso in considerazione **punti cardine del modello AML Risk Assessment** e fatto leva sulla disponibilità dei dati tramite altri esercizi dell'area Anti-Financial Crime (ad es. la Survey AFC).

Pertanto, ad oggi, coerentemente con le migliori pratiche internazionali, l'IS RA è concepito come un **processo strutturato e ripetibile**, che supporta l'identificazione, la misurazione e il monitoraggio del rischio sanzioni per tutti i clienti, i prodotti, i canali di distribuzione, le aree geografiche e le transazioni rilevanti.

Ambito di Applicazione e Definizione del Perimetro

L'ambito di applicazione dell'IS RA è definito in conformità agli **standard di Gruppo** e segue un **approccio basato sul rischio**. Le Legal Entity sono incluse nel perimetro di valutazione sulla base di una combinazione di criteri quantitativi e qualitativi (ad es., presenza operativa e volume delle attività, base clienti e canali di distribuzione, esposizione geografica, ecc.).

Il **perimetro viene rivisto e aggiornato annualmente** per garantire l'allineamento con i cambiamenti strutturali, la maggiore esposizione verso linee di business più sensibili al rischio IS, le fusioni e acquisizioni, gli sviluppi normativi e l'evoluzione geopolitica. Questo approccio dinamico garantisce che l'IS RA rimanga pertinente, proporzionato e reattivo ai rischi emergenti.

Panoramica del Modello di Valutazione del Rischio IS

L'IS RA si basa su una metodologia progettata per garantire una valutazione coerente, trasparente e ripetibile del rischio sanzioni tra modelli di business e giurisdizioni eterogenee.

Il modello è saldamente basato sui principi di proporzionalità, materialità e allocazione dei controlli seguendo un approccio "risk based", in linea con gli standard normativi internazionali e le aspettative di vigilanza.

Il framework di valutazione si articola intorno a tre componenti interdipendenti:

- 1) **Rischio Intrinseco**: il livello di rischio sanzioni intrinsecamente insito nel modello di business della Legal Entity, nei prodotti, nella base clienti, nell'esposizione geografica e nel profilo transazionale, valutato indipendentemente dall'effetto mitigante dei controlli;
- 2) **Vulnerabilità**: la misura in cui il Sistema di Controllo Interno è progettato e implementato per prevenire, rilevare e gestire il rischio sanzioni, tenendo conto della governance, dei processi, degli strumenti e dell'efficacia dei controlli;
- 3) **Rischio Residuo**: il livello netto di rischio sanzioni che rimane dopo aver considerato l'impatto mitigante dei controlli.

Questa struttura a tre livelli consente al Gruppo di distinguere chiaramente tra esposizione al rischio ed efficacia dei controlli, evitando effetti di compensazione e garantendo che le debolezze nel framework di controllo non siano oscurate da una minore esposizione intrinseca, o viceversa.

Valutazione del Rischio Intrinseco

Compilazione del dataset

La valutazione del Rischio Intrinseco mira a misurare l'esposizione al rischio di sanzioni internazionali derivante dalle attività della Legal Entity. La valutazione è basata su un set di domande/indicatori ognuna delle quali è riferita a una dimensione chiave dell'esposizione alle sanzioni, tra cui, a titolo esemplificativo ma non esaustivo:

Internal

- **Clienti;**
- **Prodotti e servizi** offerti;
- **Esposizione geografica**, comprese le giurisdizioni sanzionate, ad alto rischio o sensibili;
- **Transazioni**, flussi di pagamento ed esposizione valutaria;
- **Canali di distribuzione**, intermediari e accordi di outsourcing.

Le domande previste dal questionario implicano risposte sia di carattere quantitativo che qualitativo.

I Key Risk Indicators (KRIs)

Ogni informazione quantitativa è misurata attraverso un panel di **indicatori** (Key Risk Indicators/KRIs), dati dal rapporto tra le informazioni raccolte (ad es., clienti soggetti ad escalation verso la Funzione locale AFC sul Totale dei clienti).

I risultati ottenuti per gli indicatori vengono, successivamente, tradotti in livelli di rischio qualitativi attraverso quattro soglie predefinite: **Basso, Medio-Basso, Medio-Alto, Alto**.

Soglie più stringenti sono applicate agli indicatori di alto rischio per evitare la diluizione del rischio, mentre soglie proporzionalmente più ampie sono utilizzate per indicatori che rappresentano sottoinsiemi di categorie di rischio più basse.

Le **soglie sono calibrate in continuità** con i precedenti cicli di valutazione per garantire la comparabilità nel tempo, pur essendo **periodicamente riviste** per riflettere i cambiamenti nel *Risk Appetite* del Gruppo, l'evoluzione del business e le aspettative di vigilanza.

I Risk Factor e il risultato del rischio intrinseco

I KRI appartenenti alla stessa categoria vengono sommati per determinare il livello complessivo dei Risk Factor: **clienti/soggetti rilevanti, canali distributivi, transazioni, geografia, prodotti**.

I risultati del calcolo dei Risk Factor sono combinati in un punteggio di rischio intrinseco finale che viene classificato come segue: **Basso, Medio-Basso, Medio-Alto, Alto**.

Ove necessario, il modello può applicare un fattore correttivo peggiorativo legato al profilo di rischio Paese (ad es. indice di Basilea), al fine di intercettare vulnerabilità strutturali non pienamente riflesse nei dati operativi.

In presenza di fattori di rischio emergenti o componenti di rischio rilevate successivamente all'esercizio, è sempre possibile procedere con un **aggiustamento del punteggio di rischio** che dovrà essere adeguatamente documentato.

Valutazione della Vulnerabilità - Sistema di Controllo Interno

Adeguatezza Control Framework

La valutazione della Vulnerabilità valuta l'adeguatezza, l'efficacia e la maturità del Sistema di Controllo Interno implementato da ciascuna Legal Entity per **mitigare il rischio di sanzioni internazionali**. L'obiettivo è valutare se i controlli siano opportunamente progettati ed efficacemente operanti in relazione al rischio intrinseco identificato.

La valutazione della Vulnerabilità si basa su un **questionario di autovalutazione** strutturato su **sei Control System Indicators** (Valutazione del Sistema dei Controlli, Politiche e Procedure Interne, Formazione, Audit, Ispezioni, Multe), ciascuno valutato su una scala qualitativa e aggregato in un punteggio complessivo ponderato, in linea con gli standard di Gruppo.

A seguito della valutazione, alla Vulnerabilità viene attribuito uno dei seguenti rating: **Non Significativa, Poco Significativa, Abbastanza Significativa, Molto Significativa**.

Determinazione del Rischio Residuo

Il Rischio Residuo rappresenta il **livello di rischio sanzioni** dopo aver considerato l'effetto mitigante del Sistema di Controllo Interno. È determinato attraverso l'analisi combinata del Rischio Intrinseco e della Vulnerabilità, utilizzando matrici predefinite coerenti con le aspettative regolamentari (IVASS e Banca d'Italia).

A seguito dell'esercizio di valutazione, al Rischio Residuo viene attribuito uno dei seguenti livelli di rischio: **Non Significativo, Basso, Medio, Elevato**.

I risultati dell'IS RA condotti dalle singole Legal Entity sono consolidati per fornire una visione aggregata dell'esposizione delle Legal Entity più rilevanti in termini di Rischio Intrinseco, Vulnerabilità e Rischio Residuo.

Conclusione: principali Vantaggi di un solido IS Risk Assessment

Un International Sanctions Risk Assessment ben strutturato ed eseguito periodicamente apporta un valore significativo in termini di governance, decisioni strategiche e supervisione operativa.

In particolare, l'IS RA:

- **Supporta** un processo decisionale informato a livello di Senior Management e di Consiglio di Amministrazione, fornendo una visione chiara, strutturata e comparabile dell'esposizione al rischio sanzioni tra linee di business, Legal Entity e aree geografiche;
- **Rafforza** il legame tra valutazione del rischio e *risk appetite*, consentendo al Gruppo di valutare se le esposizioni attuali rimangano coerenti con la propensione dichiarata per il rischio sanzioni e di anticipare potenziali criticità;
- **Migliora** la prioritizzazione delle azioni di rimedio e degli investimenti, consentendo di allocare le risorse in modo proporzionato e basato sul rischio verso aree di maggiore esposizione o controlli più deboli;
- **Migliora** i meccanismi di escalation e accountability, distinguendo chiaramente l'esposizione intrinseca dall'efficacia dei controlli e assegnando la responsabilità delle azioni di rimedio a livello di Legal Entity (con ownership diretta del Business, laddove necessario);
- **Facilita** il dialogo con le autorità di vigilanza e la prontezza alle ispezioni, dimostrando l'esistenza di una metodologia strutturata, documentata e ripetibile allineata agli standard internazionali;
- **Promuove** la coerenza e la comparabilità a livello di Gruppo, riducendo la frammentazione nelle valutazioni del rischio e rafforzando un linguaggio comune sul rischio sanzioni;
- **Rafforza** una cultura di compliance proattiva, promuovendo la consapevolezza dei driver del rischio sanzioni e rafforzando l'integrazione tra le Funzioni di Business, Compliance e Controllo.

In conclusione, l'IS RA costituisce uno strumento imprescindibile di governance delle sanzioni del Gruppo e uno strumento critico per navigare in un ambiente sanzionatorio sempre più complesso e volatile.