



Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra

REVISIONE INTERNA, COMPLIANCE E
GESTIONE DEI RISCHI AZIENDALI

**EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE E DEI PROCESSI
DI GESTIONE DEI RISCHI E DEI MODELLI ORGANIZZATIVI
DELLA FUNZIONE RISK-MANAGEMENT
DALLA CRISI AD OGGI NELLE BANCHE**

RELATORE

Prof. Massimo Ferrari

CANDIDATO: Rosa Santelia

Matr. 148231

ANNO ACCADEMICO 2010 - 2011

INDICE

EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE E DEI PROCESSI DI GESTIONE DEI RISCHI E DEI MODELLI ORGANIZZATIVI DELLA FUNZIONE RISK-MANAGEMENT DALLA CRISI AD OGGI NELLE BANCHE

INTRODUZIONE	pag.	I
CAPITOLO I: La funzione risk management nelle imprese bancarie dal 2000 ad oggi	pag.	1
<i>Paragrafo 1.1</i> Gestione del rischio e creazione di valore nelle imprese bancarie	pag.	2
<i>Paragrafo 1.2</i> Tendenze attuali del risk management nel settore bancario	pag.	5
<i>Paragrafo 1.3</i> Assetti organizzativi e modelli della funzione dal 2000 ad oggi	pag.	6
<i>Paragrafo 1.4</i> Aspetti positivi e negativi della funzione risk management nell'ultimo decennio e possibili scenari risolutivi e miglioramenti	pag.	12
CAPITOLO II: L'evoluzione del bank risk management durante la crisi finanziaria	pag.	15
<i>Paragrafo 2.1</i> Crisi bancarie: motivazioni di un numero così elevato	pag.	16
<i>Paragrafo 2.2</i> I perché del fallimento del risk management durante la crisi. La gestione del rischio rende i mercati finanziari più rischiosi?	pag.	16
<i>Paragrafo 2.3</i> Le fonti di fragilità delle banche	pag.	18
<i>Paragrafo 2.4</i> Shock macroeconomici e conflitti d'interesse: come farvi fronte	pag.	19
<i>Paragrafo 2.5</i> Il rischio di mercato come una preoccupazione regolamentare	pag.	22
<i>Paragrafo 2.6</i> La regolamentazione del capitale: la risposta regolamentare alla crisi finanziaria e il futuro della vigilanza bancaria	pag.	23
<i>Paragrafo 2.7</i> Nuovi approcci ed implicazioni della gestione del rischio ed in particolare dell'operational risk management	pag.	25
<i>Paragrafo 2.8</i> Evoluzione della corporate governance		

rischi operativi. Comunicazioni alla Banca d'Italia	pag.	60
<i>Paragrafo 4.2</i> Il nuovo Accordo: Basilea III	pag.	61
<i>Paragrafo 4.2.1</i> I nuovi pilastri dell'Accordo	pag.	62
<i>Paragrafo 4.3</i> Gli orientamenti preminenti: EBA, Commissione Europea, BCBS	pag.	63
<i>Paragrafo 4.3.1</i> Orientamenti della Commissione Europea	pag.	63
<i>Paragrafo 4.3.2</i> Orientamenti EBA	pag.	64
<i>Paragrafo 4.3.3</i> Orientamenti del BCBS	pag.	65
CAPITOLO V: La funzione risk management nei maggiori gruppi bancari italiani	pag.	67
<i>Paragrafo 5.1</i> La funzione risk management all'interno dei maggiori gruppi bancari italiani: com'è sviluppata e relativi modelli direzionali, di organizzazione e di governance e ruoli	pag.	68
<i>Paragrafo 5.2</i> Focus sulla funzione risk management nel Gruppo Unicredit	pag.	82
<i>Paragrafo 5.3</i> I progetti sul rischio operativo in alcune banche italiane	pag.	99
CAPITOLO VI: Il confronto con gli altri Paesi	pag.	103
<i>Paragrafo 6.1</i> Un confronto con realtà straniere	pag.	104
<i>Paragrafo 6.2</i> Come la crisi finanziaria ha messo a dura prova la stabilità finanziaria dei sistemi bancari dei vari Paesi	pag.	107
<i>Paragrafo 6.3</i> L'esperienza e la reazione ad alcuni importanti disastri finanziari: un focus particolare sulla realtà giapponese e statunitense in rapporto a quella europea ed italiana nello specifico	pag.	109
CONCLUSIONE – Lezioni dalla recente crisi finanziaria	pag.	113
BIBLIOGRAFIA	pag.	115

INTRODUZIONE

“Scritta in cinese la parola crisi è composta di due caratteri. Uno rappresenta il pericolo e l'altro rappresenta l'opportunità.” Parole, queste di John Fitzgerald Kennedy, illuminanti in un periodo come quello che l'economia e la finanza mondiali stanno attraversando. La crisi attuale è decisamente la più grave che si sia conosciuta fin dagli anni Trenta ed è indubbio che ci si trovi di fronte ad una crisi strutturale, “corrispondente ad una rottura della pertinenza logica e della coerenza dinamica della totalità del sistema”. Ma rappresenta altresì un importante banco di prova, in cui, con modalità lungi dall'essere considerate indolori, si è reso necessario riformulare le caratteristiche del modello di intermediazione, duramente colpito da quello che è stato definito da Henry M. Paulson, l'11 settembre dell'economia. Piena trasparenza dei bilanci, verifica delle condizioni di solvibilità, supervisione efficace degli strumenti finanziari innovativi, corporate governance e modelli organizzativi adeguati sono divenute priorità essenziali per tutte le istituzioni finanziarie, imprese bancarie in primis. Causa scatenante di questa crisi finanziaria è stata la bolla nei prezzi delle case negli Stati Uniti d'America, incentivata anche dalla disponibilità estrema di credito. Questa ha condotto inevitabilmente ad una sottostima dei rischi del settore. Una politica di lassismo nella concessione dei prestiti, concomitante ad un aumento vertiginoso dei prezzi delle abitazioni, hanno portato ad un picco significativo delle insolvenze nel 2007. Ciò si è verificato soprattutto nel settore dei mutui “subprime”, garantiti senza una base di garanzie solide. Le perdite sono state trasferite su titoli, di natura spesso complessa, basati sui mutui, noti come Collateralized Debt Obligations (CDO), attraverso cui le banche effettuavano operazioni di cartolarizzazione sui mutui, non facendo altro, in sostanza che rivendere il credito sul mercato. Si è innescata così una reazione a

catena, in cui tali perdite si sono riversate sui contratti di assicurazione, sui CDO, i CDS (Credit Default Swaps). Ciò ha causato una serie di pesanti perdite negli istituti, banche commerciali e di investimento in particolare, che trattavano massivamente questa tipologia di titoli, causando, complice anche un effetto leva molto elevato, una contrazione forte del credito disponibile. Ed è così che, riprendendo una citazione autorevole di Nouriel Roubini, “quando gli Stati Uniti starnutiscono il mondo prende il raffreddore”. In merito al panorama nazionale, a parere di Marco Fortis, responsabile della Direzione Studi Economici di Edison S.p.a. “...alla fine di questo caos economico planetario dagli orizzonti ancora incerti forse rivaluteremo persino la nostra più bassa crescita perché essa non è stata, diversamente da quella di altri Paesi, una crescita drogata”. In tale contesto precario si va ad innestare, come metodologia innovativa di analisi e gestione, il risk & crisis management, che ha visto in Italia, solo nell’ultimo decennio - causa l’impatto considerevole della crisi nel settore bancario - uno sviluppo esponenziale come best practice aziendale, nonostante non sia ancora sufficientemente oggetto di studio dottrinale alla luce dei nuovi sviluppi evolutivi.

Il Risk Management è in estrema sintesi il processo mediante il quale s’identifica e si misura il rischio e poi si sviluppano delle strategie per governarlo. Assume nelle imprese bancarie una posizione preminente, in quanto esse, sono per loro stessa natura, inserite nel settore del rischio. Il ruolo centrale assunto dai rischi rappresenta, di contro, solo una condizione necessaria per la gestione degli stessi. La condizione sufficiente che spinge verso tale attività risulta, difatti, essere che quest’ultima aiuti nell’obiettivo primario della creazione e massimizzazione del valore.

A tale scopo si inserisce la scelta e la stesura del lavoro in esposizione,

sviluppato in sei capitoli, di cui:

- ❖ la prima parte va ad analizzare la funzione risk management, in ottica evolutiva, dal 2000 ad oggi, in merito ad assetti organizzativi, modelli, aspetti positivi e negativi, possibili risoluzioni e miglioramenti;
- ❖ la seconda parte tratta della normativa italiana alla luce anche delle recenti discipline;
- ❖ la terza parte è un viaggio nella funzione risk management dei maggiori gruppi bancari italiani a seguito della crisi, con un focus particolare sulla realtà di Unicredit Group ed un confronto con i panorami di altri Paesi.

CAPITOLO I:

La funzione risk management nelle imprese bancarie dal 2000 ad oggi

Paragrafo 1.1 Gestione del rischio e creazione di valore nelle imprese bancarie

La gestione del rischio assume nelle imprese bancarie una posizione preminente, in quanto esse, sono per la stessa natura, inserite nel settore del rischio. Il ruolo centrale assunto dai rischi rappresenta, di contro, solo una condizione necessaria per la gestione degli stessi. La condizione sufficiente che spinge verso tale attività risulta, difatti, essere che quest'ultima aiuti nell'obiettivo primario della creazione e massimizzazione del valore. L'attività di risk management risulta fondamentale in ciò perché rende possibile la riduzione e nello specifico, il valore attuale, di taluni costi (nel dettaglio di quelli di agenzia, di equità, del debito ed, infine, di transazione). La gestione del rischio, difatti, fornisce guadagni in termini di valore associabile alla riduzione dei costi suddetti andando ad operare sulla probabilità di default ed il sostenimento della componente di costo associata a situazioni di difficoltà finanziarie. Ciò risulta particolarmente fondato nel settore bancario dove questa componente è più elevata che per altre tipologie di imprese.

La banca può assumere pertanto tre tipologie di approcci di fronte alla problematica rischio. Può eliminare o evitare il rischio, lo può trasferire e, infine, assorbire o gestire. In quest'ultimo caso si avvale, facendo leva sui propri vantaggi competitivi e non tralasciando nella scelta la propria struttura del capitale, di tre strumenti ossia la diversificazione, l'assicurazione interna e la ritenzione di capitale.¹

La gestione del rischio, inoltre, non dev'essere condotta in modo indipendente e disgiunto da altre attività di vitale importanza per il raggiungimento degli obiettivi previsti a livello di gruppo bancario. Sussiste uno stretto legame, solo però di recente accettazione, tra l'attività di risk management e quelle di ottimizzazione della struttura finanziaria e di capital budgeting delle singole unità risk-taking. Il legame si basa sulle assunzioni di imperfezione di mercato e di natura illiquida di molti dei rischi su cui la

¹ Frenkel Michael, Hommel Ulrich, Rudolf Markus, Risk Management – Challenge and Opportunity, 2nd Edition, pp. 53-58

maggioranza delle banche fonda la propria attività. Tali assunzioni vengono meno secondo l'approccio classico che poneva a base delle sue teorie l'ipotesi semplificatrice di assenza di frizioni nei mercati finanziari che risultavano essere connotati, per l'appunto, da informazione perfetta, assenza di tasse, di costi di bancarotta e conflitti di interesse fra azionisti e management. Ne risultava che, in mercati con tali meccanismi di operatività, i rischi a cui far fronte sono tutti di natura liquida e quindi eliminabili attraverso un agevole ricorso a strumenti di copertura. Non da meno, lo stimolo e la convenienza ad un'efficace gestione del rischio da parte di ciascuna banca non si presentava. Nessun singolo partecipante ad un mercato così operante impegnerebbe autonomamente risorse ingenti, di natura non solo finanziaria, per gestire un rischio il cui prezzo, in quanto indipendente dalla natura del portafoglio attività detenuto, risulta il medesimo per sé stesso e per tutti i suoi concorrenti.

Avvalendosi del Teorema Modigliani-Miller la gestione, e prima ancora misurazione, del rischio addirittura diviene inutile, in quanto una differente leva finanziaria o un diverso costo del capitale in base al rischio, condurrebbero in ogni caso allo stesso risultato in termini di scelte di investimento.

In merito alla seconda assunzione di natura illiquida di una percentuale cospicua dei rischi principali, quale potrebbe essere quello di credito legato a prestiti in concessione alle PMI, diviene categorica ed indispensabile una gestione del rischio tramite un'efficace ed efficiente modifica delle scelte di investimento che ne sono alla fonte. Il pricing del rischio risulta, sempre più spesso, in funzione dell'attività di misurazione del rischio stesso, cosicché non può non ammettersi, in ultima istanza, un legame funzionale ed interdipendente tra risk management e capital budgeting, attività primaria per la creazione di valore.²

La gestione dei rischi è in grado di creare valore per la banca solo quando riesce a ridurre significativamente i costi sopra menzionati. Ciò è possibile solamente tramite una riduzione del costo totale di rischio e quindi di conseguenza anche di default per un dato livello di capitale, attuabile con un aumento del capitale reale, un utilizzo di derivati di copertura ed altri strumenti finanziari atti alla gestione del rischio e per

² Sironi Andrea, Rischio e valore nelle banche, Gianfranco Festini, Milano 2005, pp. 705-706

ultimo, ma non di minore importanza per le motivazioni addotte, una selezione dei progetti basata sul rischio totale.

E' attuale prassi prendere a variabile di riferimento nella scelta dei progetti da inserire in portafoglio attività il rischio specifico. Questo uso non è corretto, in quanto bisognerebbe mirare anche a quello che è definito come rischio sistematico ed, in sostanza, alla totalità del rischio (restando ferma, in ottica di creazione di valore, una particolare attenzione a quei rischi capaci di generare vantaggio competitivo) in buona parte dipendente dalla struttura del capitale a cui bisogna sempre guardare. L'aumento del rapporto leverage, infatti, aumenta la probabilità di incorrere in costi responsabili di affanno finanziario. Più la conta del rischio totale risulta onerosa in termini di effetti, più sarebbe auspicabile per la banche aumentare il loro valore attraverso politiche giuste e puntuali di risk management.³ Appare, alla luce di tali interconnessioni, di fondamentale importanza stimare adeguatamente il costo del capitale di rischio, in quanto nel settore è proprio il costo dell'equity a risultare maggiormente rilevante e determinante in confronto al costo del debito. Nella fattispecie, con una logica inversa a quella rilevabile nelle altre tipologie di imprese, il costo del capitale proprio è mantenuto inalterato per tutte le unità di una banca indipendentemente dal grado di rischio assunto a causa della presenza di vincoli esogeni dettati dalle autorità di vigilanza, dell'impossibilità di applicare il principio della separazione tra decisioni di finanziamento e d'investimento e delle difficoltà stringenti di ricavare dati relativi al grado di rischio sistematico delle diverse attività di una banca.

Il costo del capitale di rischio risulta strettamente correlato ad obiettivi di redditività del patrimonio che hanno visto nell'ultimo periodo in numerosi gruppi una crescita sostenuta, nonostante l'apparente contrasto con un contesto di tassi di mercato calanti. Questa che sembrerebbe un'incongruenza è spiegata dal fatto che proprio quegli obiettivi di redditività si traducono poi in parametri di costo del capitale che detengono, come noto, un forte impatto sulle politiche di pricing e, di conseguenza

³ Frenkel Michael, Hommel Ulrich, Rudolf Markus, Risk Management – Challenge and Opportunity, 2nd Edition, pp. 59-78

evidente, sono fattore non residuale sulla misurazione della creazione di valore e sui sistemi premianti che ne traggono linfa.⁴

Paragrafo 1.2 Tendenze attuali del risk management nel settore bancario

La cultura del risk management, con una focalizzazione particolare all'ambito finanziario, è stata importata dagli Stati Uniti nella prima metà degli anni '90, trovando una rapida e vasta diffusione a causa di una serie di sfavorevoli eventi riassumibili nel crollo della lira sui mercati valutari nel 1992, nella perdita di valore obbligazionario nel 1994 e l'emissione di nuovi prodotti finanziari derivati e strutturati. Negli anni 2000 l'accordo di Basilea II, fase culmine di un dibattito propagatosi in tutta Europa sulla necessità di un quadro di norme utile alla stabilità finanziaria e alla copertura dei rischi, diede inizio ad una nuova era per l'attività di risk management. La gestione del rischio (rischio che assume valenza aziendalistica più ampia andando a ricomprendere oltre le perdite anche i minori guadagni) viene oggi legata al concetto di investimento con un'accezione anche costruttiva. L'assunzione di maggiori rischi viene ad essere giustificata dall'attesa di maggiori ritorni finanziari, eliminando la concezione per cui il rischio vada ridotto, a favore di una sua misurazione, analisi in tutte le sue dimensioni e gestione più accurate. Lo stesso patrimonio imposto da Basilea II alle banche per la copertura dei rischi assunti assume la connotazione non più di un fondo di avviamento, bensì di un fondo di garanzia. Vi è stato un graduale passaggio da una misurazione dei rischi finanziari propriamente detti ad una più analitica, con una serie di nuove metodiche, dei rischi di credito e di quelli operativi, ossia quelli esclusi dalle altre due categorie. L'innovazione fondamentale risulta quindi essere stata il passaggio, nell'ultimo decennio di crisi finanziaria, da una cultura mono-settoriale del rischio ad una multidisciplinare e trasversale, che non può non investire anche gli aspetti organizzativi e le decisioni di pianificazione strategica e di indirizzo d'impresa con cui va di pari passo. Il risk management diviene una sorta di alter-ego della gestione degli

⁴ Sironi Andrea, *Rischio e valore nelle banche*, Gianfranco Festini, Milano 2005, pp. 707-715

asset finanziari, transitando da funzione prettamente accessoria (di staff) a funzione core assunta a competenza strategica per lo sviluppo dell'attività improntata al risparmio gestito e alle attività bancarie. Ciò a seguito soprattutto del mutato universo di fattori di rischio a cui far fronte tramite continue sfide metodologiche, di ricerca e sviluppo caratterizzate, diversamente dal passato, da una forte componente creativa. La crisi finanziaria ha, inoltre, modificato la percezione e la realizzazione delle interdipendenze tra questi fattori, rimodellando i contorni del risk management che da controllore del processo di investimento è divenuto parte integrante delle scelte che ne sono alla base e supporto alla determinazione del pricing dei nuovi strumenti finanziari tramite tecniche attive (di tipo empirico e client-driven principalmente) di gestione del rischio e procedure di stress testing con criteri generali di accuratezza, indipendenza, flessibilità, velocità ed efficacia.⁵

Paragrafo 1.3 Assetti organizzativi e modelli della funzione dal 2000 ad oggi

Banca d'Italia e analisti concordano: l'evoluzione del contesto economico finanziario porterà ad una progressiva crescita delle sofferenze. Non stupisce, in questa prospettiva, il crescente interesse manifestato dal mondo del credito per il risk management, dove l'intelligence è la base dei sistemi di credit management predittivo. La solvibilità delle imprese bancarie e la stabilità del settore dipendono difatti da un solido governo societario e dal buon funzionamento del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi. L'esigenza del risk management è di riuscire a garantire un presidio integrale dei rischi che la banca deve gestire, coniugando la capacità di monitoraggio nel continuo della loro evoluzione attraverso la misurazione degli elementi quantitativi.

A tal proposito, risulta essenziale l'utilizzo delle analisi predisposte all'interno di un processo decisionale e informativo che parte dal risk management e coinvolge, da un

⁵ "Come cambia il risk management bancario" - Articolo tratto da Finance Business Review, settembre/ottobre 2008

lato, in una logica trasversale, le funzioni deputate alla gestione operativa dei business, dall'altro, in una logica verticale, il top management, i comitati e il CdA, che sulla base delle evidenze emerse devono prendere decisioni di tipo tattico o strategico. Su un piano strettamente operativo, ciò si traduce nell'esigenza della banca di avere a disposizione flussi informativi integrati che permettano di strutturare in maniera efficiente le attività di analisi alla base delle attività di comunicazione che ne derivano. Le iniziative di rischio non sono limitate dai confini della tradizionale funzione del risk management, piuttosto sono presenti in tutte le aree del business per migliorare i flussi informativi interni e aumentare la consapevolezza del rischio complessivo dell'impresa. La funzione di rischio si è evoluta oltre i suoi confini tradizionali, sfruttata per creare vero valore. Da un punto di vista tecnologico questo ne deduce la necessità di un'architettura più integrata, e di soluzioni che si interfacciano con entrambe le linee di business e della finanza. Gli strumenti oggi presenti sul mercato consentono di gestire tutte le problematiche di gestione del rischio in ottica Basilea II, dallo scoring alla stima del rischio operativo, di credito e di mercato, dalla determinazione del capitale regolamentare alla documentazione per gli enti regolatori, e permettono il monitoraggio del portafoglio crediti nell'intero ciclo di vita della relazione con il cliente. L'ottica secondo cui vedere gli strumenti per la gestione del rischio è mutata radicalmente: da soluzioni imposte da esigenze regolamentari (Basilea II) a componenti essenziali della strategia aziendale di creazione del valore. La risk analysis viene effettuata a livello di direzione generale, ma anche le diverse business unit del gruppo, hanno la necessità di mantenere un approccio integrato alla gestione del rischio specifico.

Il consiglio di amministrazione definisce le linee di indirizzo del sistema di gestione dei rischi, assicurando che lo stesso consenta l'identificazione, la valutazione e il controllo dei rischi più significativi, intendendosi per tali i rischi le cui conseguenze possono minare la solvibilità dell'impresa o costituire un serio ostacolo alla realizzazione degli obiettivi aziendali. In proposito, l'organo amministrativo provvede ad istituire una funzione di risk management, con diversi compiti. In primis la funzione si occupa di concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione dei rischi e dei limiti

operativi assegnati alle strutture operative, definendo le procedure per la tempestiva verifica dei limiti medesimi. E' deputata a valutare i flussi informativi necessari ad assicurare il tempestivo controllo delle esposizioni ai rischi e l'immediata rilevazione delle anomalie e a predisporre il reporting nei confronti del Consiglio di Amministrazione, dell'Alta Direzione e dei responsabili delle strutture operative circa l'evoluzione dei rischi e la violazione dei limiti operativi fissati.

Infine verifica la coerenza dei modelli di misurazione dei rischi con l'operatività della Società e concorre all'effettuazione delle prove di stress test. La funzione di risk management non dipende da altre funzioni operative e relaziona al consiglio di amministrazione. I responsabili delle funzioni di internal auditing e di risk management collaborano in maniera coordinata, al fine di consentire efficaci ed efficienti sistemi di controllo interno e di individuazione, valutazione e controllo dei rischi.

L'esigenza di apportare significative innovazioni al modello di gestione del rischio bancario, a seguito della crisi che ha duramente colpito i sistemi finanziari mondiali, è stata colta e affrontata dai leader del G20 che, nella loro dichiarazione del 15 novembre 2008, hanno dichiarato che i regolatori dovrebbero "sviluppare una guida migliore per rafforzare le pratiche di gestione del rischio delle istituzioni, in linea con le best practices internazionali, e incoraggiare le imprese finanziarie a riesaminare i loro controlli interni e ad attuare e rafforzare le politiche per la sana gestione del rischio". Il CEBS, in risposta, ha condotto un'attenta analisi delle linee guida esistenti di gestione del rischio e ha deciso di consolidare tutti i suoi principi e gli orientamenti in tema di gestione del rischio.

I cardini per la gestione del rischio sono riassumibili in quattro blocchi principali che altro non sono l'emanazione dei principi su citati.

Il primo risulta essere la governance e la cultura del rischio, che passano per la creazione di una funzione di risk management indipendente e posta sotto la diretta responsabilità della dirigenza.

L'organo di gestione risulta responsabile a tutti gli effetti della supervisione del senior management e sua funzione precipua in tale ambito è quella di stabilire una corretta prassi aziendale ed occuparsi della pianificazione strategica. Ciò è possibile solo attraverso una piena comprensione della natura del business e dei suoi rischi nella fattispecie.

Ogni membro dell'organizzazione deve essere consapevole in ogni circostanza delle responsabilità ad esso accolte in materia di identificazione e segnalazione dei rischi. La cultura del rischio deve pertanto, quale elemento fondamentale nella gestione dello stesso, coprire tutte le unità organizzative e linee di business, tramite politiche formulate sulla base di una visione globale con un'ottica top-down ma anche trasversalmente alle singole unità di business per la parte di loro competenza. Assume un ruolo primario per un corretto governo del rischio pertanto un'adeguata politica di comunicazione adattata alle dimensioni e alla complessità dell'organizzazione e al profilo di rischio assunto dall'istituto o gruppo bancario.⁶

Secondo cardine è la propensione e tolleranza al rischio, stabiliti necessariamente dalla banca prendendo in considerazione tutti i rischi rilevanti per l'istituzione. I ruoli di gestione e di alta dirigenza nella sorveglianza devono essere chiaramente ed esplicitamente definiti. Al primo spettano responsabilità nella definizione dell'istituzione del livello di tolleranza al rischio e nella rivalutazione sulla base delle informazioni fornitigli dalla funzione risk management o dal comitato per il controllo. Congiuntamente all'alta direzione, è responsabile nell'impostazione della propensione al rischio commisurata agli obiettivi strategici dell'ente. L'alta direzione, sotto la supervisione dell'organo di gestione, ha la responsabilità della gestione del rischio giornaliera.

Altro cardine risulta essere il ruolo dello chief risk officer e la funzione di gestione dei rischi. Lo chief risk officer (CRO) è il responsabile della funzione risk management in tutta l'organizzazione e del coordinamento delle attività delle altre unità che sono inserite nel quadro di gestione del rischio. Deve avere una sufficiente indipendenza e anzianità per consentirgli di sfidare il processo decisionale dell'istituzione. La sua

⁶ COSO, Enterprise Risk Management, , 2004

posizione all'interno dell'istituzione dovrebbe permettergli di comunicare direttamente con l'organo esecutivo in merito agli sviluppi negativi che potrebbero essere in contrasto con i livelli di tolleranza del rischio e con la strategia di business. Lo CRO, così come la funzione di risk management nel suo complesso, dovrebbe avere esperienza con il profilo di rischio dell'istituzione.

La funzione dovrebbe svolgere un ruolo fondamentale nell'individuazione, misurazione e valutazione dei rischi complessivi affrontati dall'istituzione ed essere coinvolta attivamente, in una fase iniziale, nell'elaborazione della strategia dell'istituto e nel processo decisionale sulle attività di business. La banca deve garantire, inoltre, l'indipendenza della funzione dalle unità operative.

La gestione del rischio non dev'essere attuata dalla sola funzione di risk management, bensì dovrebbe essere una responsabilità di gestione e di personale in tutte le linee di business. Quest'ultime dovrebbero essere consapevoli della loro responsabilità a tale riguardo.

Ultimo cardine sono i modelli di rischio e integrazione delle aree di gestione del rischio. Le istituzioni devono identificare e gestire tutti i rischi, in tutte le linee di business a livello di portafoglio e di gruppo, qualunque sia la natura dell'esposizione evitando un eccessivo affidamento su una metodologia rischio specifico o modello o sulle sole informazioni di tipo quantitativo. All'interno dell'organizzazione devono essere istituiti meccanismi di comunicazione regolare e trasparente che rendano possibile la condivisione di informazioni sulla misurazione, l'analisi e il monitoraggio del rischio tra organo gestorio, alta dirigenza, linee di business, funzione risk management e funzionidi controllo. E' richiesta coerenza in tutta l'istituzione di procedure interne e sistemi informativi.

Lo CRO, nello specifico, contribuisce al rischio delle politiche di gestione, compresa la definizione dei ruoli e delle responsabilità e la partecipazione alla definizione degli obiettivi per l'attuazione. Su tale figura ricade la responsabilità per la gestione dei rischi nelle unità di business. Promuove, inoltre, la competenza nella gestione del rischio in tutta la banca, compreso lo sviluppo di quelle competenze tecniche che facilitano la gestione dello stesso e aiutano i managers ad allineare le risposte al rischio

con la tolleranza di quest'ultimo ed anche di appropriati controlli. Integra queste attività con quelle di pianificazione di business e di gestione. Stabilisce, non di meno, un linguaggio comune di gestione del rischio che preveda provvedimenti comuni intorno al rischio e le sue conseguenze. Ciò favorisce lo sviluppo di protocolli di segnalazione, comprese soglie quantitative e qualitative e il monitoraggio del processo di reporting. Lo CRO segnala al direttore generale i progressi e i valori errati e raccomandano l'azione qualora si rendesse necessaria.

Durante la crisi finanziaria, e dal 2007 in particolare, sono stati chiaramente numerosi gli errori di corporate governance e nello specifico si è appurata una supervisione insufficiente del consiglio del senior management, una gestione inadeguata del rischio e delle strutture bancarie indebitamente complesse o poco trasparenti nell'organizzazione. Ciò ha reso necessario un'ulteriore rivisitazione degli assetti organizzativi e dei modelli. Alla base rimane il concetto, parzialmente rivisitato, secondo cui le banche dovrebbero avere un efficace sistema di controllo interno e una funzione di gestione del rischio con sufficiente autorità, statura, indipendenza, risorse e accesso al consiglio di amministrazione. La funzione di risk management deve pertanto monitorare e valutare le decisioni di accettare particolari rischi, misure di mitigazione e la valutazione su come queste siano in linea con la politica di tolleranza e propensione al rischio approvata dal CdA a cui, insieme all'alta direzione, inviare dettagliati reporting, supportati dalla funzione controllo interno che sono deputati a garantire l'integrità dei processi, la conformità e l'efficacia. La rimozione dello CRO dalla sua posizione deve essere fatta con l'approvazione preventiva (resa poi pubblica) del consiglio di amministrazione. Indipendentemente da qualsiasi responsabilità che la funzione ha, la responsabilità finale permane comunque al consiglio.

La responsabilità operativa di prendere decisioni operative sui rischi spetta comunque al management estendendosi poi agli altri dipendenti della banca. E' fondamentale che i rischi vengano individuati e monitorati su base continuativa e il grado di sofisticazione

nella gestione del rischio e quello delle infrastrutture di controllo interno devono tenere il passo con le eventuali modifiche al profilo di rischio della banca.⁷

Paragrafo 1.4 Aspetti positivi e negativi della funzione risk management nell'ultimo decennio e possibili scenari risolutivi e miglioramenti

Numerosi sono stati gli elementi innovativi che il risk management ha apportato, dalla crisi finanziaria in poi, alla gestione dell'impresa banca.

In termini positivi il risk management si è evoluto verso una strutturazione delle attività di gestione del rischio, secondo un modello sequenziale in cui le decisioni finali sono sostenute da una rilevazione preliminare delle singole eventualità avverse potenziali. Ha permesso di agganciare il trattamento del rischio ad un lavoro precedente di raccolta di informazioni e di elaborazione, eliminando gli approcci decisionali "empirici" basati su approssimazioni, giudizi intuitivi e regole "del pollice verso" scarsamente rispettose dell'economicità complessiva dell'impresa. Si deve agli sviluppi di questa attività la realizzazione della massima integrazione fra i diversi strumenti di intervento del rischio e l'allargamento della stessa gamma degli strumenti, con uno sconfinamento deciso nel campo delle tecniche finanziarie di gestione dei flussi. Il vantaggio fondamentale risiede nella dilatazione della capacità di ritenzione e, conseguentemente, nell'acquisizione di maggiore flessibilità e libertà nelle decisioni di impiego degli strumenti tradizionali della protezione. Il nuovo risk management insiste, inoltre, sulla creazione di collegamenti fra protezione aziendale e gestione d'impresa, con particolare enfasi sull'istituzione di adeguati meccanismi di comunicazione e sulla concessione ai responsabili della gestione dei rischi di uno status sufficiente per trattare su una base di sostanziale parità con i vari responsabili.

Protegge e dà valore all'organizzazione e ai suoi stakeholder, sostenendo gli obiettivi dell'organizzazione con la predisposizione di un quadro metodologico che consente uno svolgimento coerente e controllato di ogni futura attività ed il miglioramento del processo decisionale, della pianificazione e della creazione di priorità attraverso una

⁷ CEBS, "High-level principles for risk management", April 2004

comprensione esauriente e strutturata dell'attività commerciale, della volatilità e degli elementi positivi /negativi del progetto. Importanti a tale fine sono anche il contributo ad un utilizzo/allocazione più efficace del capitale e delle risorse all'interno dell'organizzazione, la riduzione della volatilità nelle aree non essenziali dell'attività, la protezione e il potenziamento del patrimonio e dell'immagine aziendale, lo sviluppo e il sostegno delle persone e della base di conoscenza dell'organizzazione e, infine, l'ottimizzazione dell'efficienza operativa.

L'evoluzione del risk management in questo difficile decennio ha portato alla scaturizione di un adeguato sistema di controllo interno. Questo ha favorito il raggiungimento degli obiettivi aziendali, il miglioramento delle performances aziendali, grazie alla riduzione della variabilità dei cash flow e l'ottimizzazione dei costi di gestione dei rischi. Non di meno si nota una crescente fiducia da parte degli investitori e, conseguentemente, il raggiungimento di un vantaggio competitivo da parte delle banche, perché capaci di rispondere meglio ai cambiamenti dell'ambiente competitivo tramite la protezione e miglioramento del valore dell'impresa.

Oltre gli aspetti positivi, altra faccia della medaglia, sono quelli negativi che in taluni casi hanno aggravato gli esiti della crisi stessa. La funzione di risk management versa purtroppo ancora in uno stato di arretratezza nel nostro Paese a causa soprattutto di un'insufficienza di risorse umane e finanziarie stabili funzionali. L'evoluzione degli obiettivi e del concetto di risk management è risultata più rapida rispetto a quella delle risorse, generando così maggiore frustrazione proprio nei risk managers o nelle figure equivalenti che operano nelle realtà più evolute. Difatti gli effetti di un'insufficiente analisi del rischio sono diversi ed hanno condotto ad un'impreparazione della banca di fronte al materializzarsi di minacce non individuate o fortemente sottovalutate, all'allocazione errata delle risorse fra gli interventi relativi a diverse minacce, con eccessi di spesa per rischi poco rilevanti e carenze per rischi realmente pericolosi ed, infine, all'impossibilità, per mancanza di valide informazioni, di utilizzare metodologie decisionali orientate a criteri di convenienza economica.

Nel corso degli anni la gestione del rischio è diventata, inoltre, come evidente, sempre più complessa e ha spinto le organizzazioni ad aumentare il numero e la sfera di

competenze delle proprie funzioni dedicate. Ma ciò, di contro, non ha necessariamente avuto come conseguenza una copertura più efficace. Molte organizzazioni dispongono attualmente di diverse funzioni dedicate al risk management, che però operano in maniera separata e poco coordinata e non sono allineate alla strategia complessiva dell'impresa. Tale mancanza di coordinamento può ostacolare la capacità di un'organizzazione di gestire e capitalizzare il rischio.

Sarebbe auspicabile, a tale scopo, in un'ottica futura, un miglioramento del processo di valutazione del rischio per anticipare e capire meglio i rischi. Al contempo bisognerebbe allineare in modo più efficiente ed efficace delle attività di risk management agli obiettivi aziendali per apportare valore ed attuare un potenziamento del coordinamento fra gruppi di gestione e di controllo del rischio per eliminare le ridondanze.⁸

⁸ Principi di Governance BCBS, Ott 2010

CAPITOLO II:

L'evoluzione del bank risk management durante la crisi finanziaria

Paragrafo 2.1 Crisi bancarie: motivazioni di un numero così elevato

Negli ultimi trent'anni è stato registrato un numero impressionante di crisi bancarie finanziarie in tutto il mondo, nello specifico 112 (di cui 51 gravi) verificatesi in 93 paesi dalla fine del 1970. In media il costo fiscale di ciascuna di queste crisi bancarie recente è stato dell'ordine del 12% del PIL del paese, ma ha superato il 40% in alcuni degli episodi più recenti. Queste crisi hanno rinnovato l'interesse della ricerca economica su due questioni: le cause della fragilità delle banche e dei modi possibili per porre rimedio a questa fragilità, e le giustificazioni e l'organizzazione dell'intervento pubblico. Importanti riforme sono state recentemente introdotte nel settore bancario. In particolare nel 1989, i paesi del G10 hanno armonizzato le loro regole di solvibilità per le banche internazionali attive. Questa armonizzazione è nota come Accordo di Basilea. Il Comitato di Basilea sta attualmente lavorando su una revisione di tale Accordo, diretta in particolare a dare più importanza alla disciplina di mercato, in quanto proprio una carenza in materia si può annoverare tra le cause di un numero così elevato di crisi finanziarie e bancarie, i cui effetti sono stati amplificati, se non provocati, da interferenze di tipo politico e da un difetto di indipendenza e da una mancanza di responsabilità delle autorità di vigilanza bancaria. Oggetto di tale revisione è, di fatto, quello di analizzare e comprendere, alla luce dei risultati della recente ricerca economica, le motivazioni di tali crisi al fine, peraltro, di offrire orientamenti politici per la riforma della regolamentazione dei sistemi di vigilanza.⁹

Paragrafo 2.2 I perché del fallimento del risk management durante la crisi. La gestione del rischio rende i mercati finanziari più rischiosi?

La bolla del mercato immobiliare e dei mutui subprime sono stati spesso identificati come le cause della crisi finanziaria, ma questo non è del tutto vero o, almeno, non

⁹ Rochet Jean-Charles, "Why are there so many banking crises?", Princeton University, 2008, pp. 20-22

può essere considerato come la causa principale. Infatti il problema che si pone alla base è un quadro normativo povero fondato sulla convinzione che le banche potessero autoregolarsi ed una gestione, non efficacemente monitorata, del rischio presso le istituzioni bancarie incapace di far rispettare le regole base per uno svolgimento delle attività sicuro che potesse evitare forti concentrazioni e ridurre al minimo la volatilità dei rendimenti.

La gestione dei rischi nel settore bancario è diventata e continua ad essere sempre più sofisticata e assorbe quantità crescenti di risorse istituzionali. Tuttavia la crescente sofisticazione della gestione del rischio è accompagnata da crescenti livelli di rischio finanziario. Un aumento della volatilità dei mercati storici porta ad un rialzo del valore richiesto di patrimonio di vigilanza. Accade che se, in contemporanea, i partecipanti al mercato sono costretti a vendere beni che hanno un ribasso al fine di ridurre l'esposizione al rischio e soddisfare requisiti normativi, la volatilità del mercato ne risulta amplificata. La gestione del rischio, quindi, da parte delle imprese individuali può essere responsabile di un aumento della volatilità del mercato per l'economia nel suo complesso, minando all'intento stesso della normativa sul capitale.¹⁰ Negli ultimi 20 anni gli amministratori delegati bancari per compiacere azionisti ed ottenere performance superiori a quelle dei concorrenti, hanno investito in modo aggressivo su beni complessi mescolando la loro cultura tradizionale di prestito con una più speculativa. Il modello di business delle istituzioni bancarie si è, di fatto, spostato verso una cultura del capitale concentrata sulla crescita della quota di prezzo ed una più veloce espansione delle entrate. Ciò è avvenuto sulla base di una strategia accesa improntata sulle attività che fornivano proventi da negoziazione e sul fenomeno della cartolarizzazione che ha permesso alle banche utili in rapidissima crescita a discapito del patrimonio previsto dagli accordi di Basilea. Nell'attuazione di questo cambiamento culturale, la maggior parte delle banche ha guardato principalmente al rendimento atteso dagli investimenti tralasciando il rischio connesso e facendo venire alla luce le responsabilità primarie del

¹⁰ Frenkel Michael, Hommel Ulrich, Rudolf Markus, Risk Management – Challenge and Opportunity, 2nd Edition, pp. 765-766

risk management nello scoppio e deterioramento della crisi, i cui tre fallimenti più significativi nella maggior parte delle banche sono stati la mancanza di una strategia definita di allocazione del capitale, una visione disaggregata dei rischi ed un'inadeguata struttura di governance del rischio.

La diversificazione del portafoglio, strumento migliore per ridurre il rischio, è divenuta così un concetto puramente teorico troppo spesso sacrificato per consentire una crescita della quota di mercato ed una maggiore competitività dei prezzi. In tale ambito un approccio ERM (Enterprise Risk Management) sarebbe stato in grado di fornire una visione completa e coerente dei rischi che una istituzione si trova ad affrontare permettendo al senior management di concentrarsi sull'intera gamma di rischi e non sul singolo fattore. ERM permette, infatti, di valutare e affrontare tutte le fonti di rischio che minacciano il conseguimento degli obiettivi strategici di un'organizzazione.

Altro fattore scatenante del fallimento del risk management durante la crisi risulta essere stata, come accennato un'inadeguata corporate governance. Lo CEO, nonostante il suo ruolo primario nell'impresa bancaria, negli anni precedenti alla crisi, non era ancora ammesso a sedere nel consiglio della maggior parte delle banche e la funzione di gestione del rischio era spesso solo linea di supporto. Questo tipo di struttura di rischio ha chiaramente dimostrato di non essere appropriata. L'indipendenza della funzione di rischio dovrebbe essere garantita in tutte le banche e l'autorità di vigilanza avrebbero dovuto effettuare un monitoraggio continuo, purtroppo spesso carente o del tutto inesistente, su questo aspetto di rilevanza fondamentale.¹¹

Paragrafo 2.3 Le fonti di fragilità delle banche

La banca per coprire i prelievi dei depositanti che necessitano di denaro si serve di riserve. Questo sistema risulta però intrinsecamente fragile nel momento in cui si

¹¹ Sabato Gabriele , Financial crisis: Where did risk management fail?, Royal Bank of Scotland

venisse a presentare l'eventualità di una corsa agli sportelli ossia di una domanda di denaro simultanea, come d'altronde è nel diritto dei depositanti. La banca in questa situazione sarebbe costretta a liquidare le proprie attività a breve termine, modalità questa che potrebbe portare persino ad un suo fallimento e, di conseguenza, alla chiusura che sarebbe l'unica soluzione fattibile a questa inefficienza. Questo non è altro che un meccanismo darwiniano utile ad eliminare le banche non di successo ed a condurre ad un'incentivazione per l'istituto o gruppo bancario stesso ad una selezione più attenta degli investimenti. La chiusura può essere, però, dovuta anche a ragioni di tipo meramente speculativo, nonostante la precedente perfetta solvibilità. Alla base del meccanismo di una corsa speculativa vi è un'anticipazione del depositante o meglio investitore professionale che si aggrega alla massa che ritira il proprio denaro anche se è a conoscenza della sicurezza delle attività bancarie provocando un grave danno al settore.¹²

Paragrafo 2.4 Shock macroeconomici e conflitti d'interesse: come farvi fronte

La vigilanza bancaria non si occupa solo della tutela dei depositanti. Infatti è di suo interesse anche il rischio sistemico ossia tutti i fattori di instabilità del sistema finanziario nel suo complesso. Una prima causa ne è, come sopra descritto, la corsa agli sportelli che è la manifestazione visibile di un'improvvisa perdita di fiducia dei depositanti nella sicurezza della banca, in buona parte diminuite a seguito all'implementazione nella maggior parte dei paesi di sistemi veri e propri di assicurazione dei depositi. Sono stati oggetto di intensa analisi i meccanismi di contagio che portano ad una propagazione endemica di un fallimento da un istituto o gruppo agli altri, con quello che può essere definito come un effetto domino. La fonte principale di rischio sistemico presa in considerazione per la sua importanza nella propagazione del fenomeno è il cosiddetto rischio sistematico generato da una comune esposizione delle banche agli shock macroeconomici come la recessione o

¹² Rochet Jean-Charles, "Why are there so many banking crises?", Princeton University, 2008, pag. 23

l'arresto del mercato.¹³

Al fine di garantire la stabilità macroeconomica e finanziaria, è fondamentale comprendere in quale misura le banche siano influenzate dal ciclo economico ed i relativi effetti, diretti ed indiretti. L'attività di sorveglianza dev'essere rafforzata durante i periodi di recessione, che sono quelli in cui le banche sono più esposte a episodi di fragilità. La reazione stessa agli shock macroeconomici tende ad esacerbare gli effetti della recessione ed è per questo opportuna l'introduzione di regole miranti a ridurre la proclività dell'operatività degli intermediari. All'inizio di una fase espansiva, così, a seguito dell'aumento dei profitti delle imprese, il prezzo delle attività finanziarie cresce. Ciò aumenta le aspettative e rende possibile un'espansione della domanda. Il credito subisce una crescita notevole, così come la subisce l'indebitamento complessivo dell'economia. Questo boom potrebbe favorire la sottostima dell'esposizione al rischio delle banche con un rilassamento dei criteri di selezione dei prenditori ed una riduzione degli accantonamenti per le perdite future. La redditività della clientela, dopo il picco della fase espansiva peggiora. Il merito di credito dei debitori si deteriora e vengono alla luce perdite inesigibili, con perdite cicliche nei bilanci bancari. Culmine di ciò è il ridimensionamento visibile del valore di mercato.¹⁴ In questo quadro rientra un fattore onnipresente nell'intermediazione finanziaria ossia la presenza di potenziali conflitti di interesse, la cui condizione di esistenza sono informazione asimmetrica ed imperfezioni del mercato, evitabili attraverso migliore trasparenza e attenta disciplina di mercato che operi, tra l'altro, attraverso il prezzo delle azioni, un'adeguata corporate governance e sanzioni pecuniarie.

Ci sono essenzialmente due tipi di conflitti di interesse che le banche devono affrontare in presenza di imperfezioni di mercato. Questi sono i conflitti tra interessi economici di un'impresa ed interessi dei propri clienti e i conflitti di interesse tra i

¹³ Rochet Jean-Charles, "Why are there so many banking crises?", Princeton University, 2008, pp. 112-117

¹⁴ Quagliariello Mario, Ciclo economico e rischiosità dei portafogli bancari: un'analisi panel sull'Italia - pp. 533-564

clienti di un'impresa, o tra i tipi di clienti, che pongono l'azienda in una posizione di favorirne uno.

I conflitti d'interesse possono sorgere sia nell'attività interprofessionale svolta all'ingrosso che nell'attività svolta al dettaglio. La distinzione tra queste due tipologie di mercato risulta fondamentale in quanto i costi di informazione, transazione e agenzia differiscono. I conflitti tra i due mercati-domini possono transitare e l'impatto di ciò potrebbe risultare particolarmente problematico.

La banca potrebbe essere, ad esempio, coinvolta in una transazione sviluppando un incentivo a mettere i propri interessi davanti a quello dei propri clienti o delle sue controparti commerciali o ad impegnarsi in false dichiarazioni. Può, inoltre, influenzare un suo cliente ad utilizzare strumenti finanziari o servizi arrivando addirittura a negargli credito nel caso di rifiuto alle precedenti proposte o ad imporgli costi nettamente superiori o qualità inferiore agli standard di mercato grazie allo sfruttamento dell'esercizio del potere di mercato. Può capitare che al fine di garantire il buon esito di una sottoscrizione la banca può concedere prestiti a investitori sotto il valore di mercato a condizione, però, che i proventi vengano utilizzati per l'acquisto di titoli da essa sottoscritti.

La banca, in qualità di finanziatore, può ottenere certe informazioni private su un cliente che possono essere usate, impropriamente, per danneggiare gli interessi del cliente o può essere in rapporto con due o più clienti che sono in conflitto o sono, persino, rivali. Inoltre, possono essere riluttanti a segnalare un andamento sfavorevole dell'investimento ai clienti se ciò rischia di ridurre il flusso di risparmio gestito.

Gli istituti coinvolti in offerte pubbliche iniziali possono assegnare azioni a investitori istituzionali che si impegnano ad acquistare ulteriori azioni sul mercato secondario, promuovendo in tal modo prezzi artificiali destinati ad attirare ulteriori acquirenti, di solito al dettaglio, che non sono a conoscenza di questi impegni privati.

Come risultato dello sfruttamento dei conflitti d'interesse, l'impresa bancaria può inizialmente godere di ricavi e guadagni a spese dei clienti. Al contempo, però, il disincentivo a ciò è rappresentato dalle successive conseguenze negative legali,

normative e di reputazione, insieme con i costi gestionali ed operativi di complessità, considerabili diseconomie di portata.

Gli sforzi per affrontare lo sfruttamento dei conflitti di interesse nel settore dei servizi bancari dovrebbe logicamente concentrarsi sul miglioramento dell'efficienza e trasparenza del mercato, suggerendo un ruolo costante per il controllo esterno tramite una specifica regolamentazione e disciplina di mercato e di controllo interno attraverso una migliore corporate governance, strutture di incentivi e iniziative di conformità.¹⁵

Paragrafo 2.5 Il rischio di mercato come una preoccupazione regolamentare

Il rischio di mercato è comunemente definito come il rischio che il valore del portafoglio di una banca cambi in risposta ai movimenti nei parametri pertinenti, quali i prezzi delle attività sottostanti o fattori macroeconomici. La Banca dei Regolamenti Internazionali (BRI) ha svolto un ruolo di primo piano nella definizione di standard normativi per la gestione dei rischi nelle banche. La BRI è attivamente impegnata nel promuovere la forza dei sistemi finanziari nazionali e il sistema finanziario globale attraverso il rilascio di raccomandazioni da adottare come requisiti minimi per i quadri regolamentari nazionali nei paesi del G-10.

La regolamentazione bancaria è di solito giustificata facendo appello al ruolo centrale del sistema bancario nel fornire liquidità e fondi per gli investimenti. In questa sua funzione, le banche diventano una delle principali fonti di rischio sistemico in un'economia. L'incapacità di una banca di soddisfare le sue promesse può influire, infatti, sulla stabilità delle altre, portando a comportamenti imitativi. L'Accordo di Basilea del 1988 ha riconosciuto il sistema bancario come una potenziale fonte di instabilità finanziaria e messo a punto un quadro atto a "rafforzare la solidità e la stabilità del sistema internazionale bancario". Forzare una banca a tenere un cuscino

¹⁵ Frenkel Michael, Hommel Ulrich, Rudolf Markus, Risk Management – Challenge and Opportunity, 2nd Edition, pp. 25-40

certo di capitale per coprire le perdite potenziali può, così, ridurre le possibilità di crisi di solvibilità e liquidità.¹⁶

Paragrafo 2.6 La regolamentazione del capitale: la risposta regolamentare alla crisi finanziaria e il futuro della vigilanza bancaria

Alcune delle principali tendenze nei sistemi normativi e contabili degli ultimi dieci anni sono servite ad esacerbare la prociclicità del nostro sistema finanziario. Il rischio peggiora innegabilmente in una fase di recessione. Tra il 2006 e il 2008 i rating, interni o fissati dalle agenzie specializzate, sono stati declassati ed i prezzi delle attività caduti, sia sui mercati primari e secondari.

Gli sviluppi normativi attuali hanno chiaramente dato ad ogni banca una molto più chiara, e meglio definito, immagine della propria posizione di rischio individuale ed una consapevolezza maggiore nell'analisi dei rischi. Lo scopo di un regolamento dovrebbe, infatti, essere quello di contenere i rischi sistemici, la possibilità di contagio, le esternalità del sistema nel suo complesso e ridurre la sensibilità ai singoli fattori di rischio. Ma vi è un problema strutturale di base che risulta essere che le azioni di ogni singola banca incidono su tutte le altre banche. Vi è una tendenza naturale verso il comportamento di branco e questo è ulteriormente incoraggiato dai requisiti normativi. Le recenti misure normative e contabili, pur avendo le migliori intenzioni, involontariamente ma notevolmente, hanno rafforzato il rischio endogeno.

Permane la necessità di rendere il sistema nel suo complesso più stabile, tramite un aumento del requisito patrimoniale delle banche. Sarebbe, inoltre, auspicabile rafforzare la tendenza alla disintermediazione durante i periodi sia di recessione che di ripresa.¹⁷

¹⁶ Frenkel Michael, Hommel Ulrich, Rudolf Markus, Risk Management – Challenge and Opportunity, 2nd Edition, pag. 767

¹⁷ C. A. E. GOODHART, The Regulatory Response to the Financial Crisis, CESIFO WORKING PAPER NO. 2257, CATEGORY 6: MONETARY POLICY AND INTERNATIONAL FINANCE, MARCH 2008

E' possibile valutare il futuro della vigilanza bancaria, a partire dall'osservazione che l'approccio tradizionale per la vigilanza bancaria è stato molto paternalistico. Negli anni tra il 1960 e il 1970, le banche erano in molti paesi, al riparo dalla concorrenza. Ciò era stato reso possibile da alcune barriere sfociate in un vero e proprio divieto di ingresso e controllo dei prezzi, a seguito dell'accettazione delle prescrizioni dettagliate dei supervisori del settore. Questo quid pro quo tra banche e governi non è più praticabile, per diverse ragioni, prima di tutto, la globalizzazione e la deregolamentazione. Inoltre, la maggiore complessità dei mercati finanziari e delle attività bancarie ha implicato che i supervisori non sono più in grado di monitorare da vicino le attività di tutte le banche. Si prevede che in futuro alcune banche seguiranno il metodo standard, dal momento che probabilmente preferiranno utilizzare uno dei modelli sviluppati dalle banche di grandi dimensioni.

I supervisori hanno una tendenza generale negativa ad interferire troppo quando le banche sono ben gestite e di intervenire troppo poco quando le banche hanno problemi.

Assumerà importanza rilevante il prezzo di mercato secondario del debito subordinato, capace di fornire numerose informazioni al regolatore sulla percezione del rischio di fallimento.

La disciplina di mercato può essere utile sotto due diversi aspetti, ossia direttamente penalizzando le banche che prendono troppi rischi, senza la necessità di un intervento delle autorità di vigilanza ed indirettamente fornendo nuove informazioni oggettive, come le valutazioni private, gli spread dei tassi di interesse e i prezzi del debito secondario che possono essere utilizzati dalle autorità di vigilanza. Ma la disciplina di mercato può anche essere pericolosa. In particolare, i prezzi di mercato diventano irregolari durante le crisi, a causa anche di una mancanza di coordinamento tra gli investitori.

La disciplina di mercato può essere, inoltre, il veicolo di contagio e fonte di rischio sistemico durante le crisi. La difficoltà principale è, però, quella di ottenere credibilità di regolamentazione e di sbarazzarsi della pressione o corruzione politica sulle autorità di vigilanza bancaria.

Il motivo primario dietro la frequenza e l'ampiezza della recente crisi bancaria è essenzialmente l'impegno delle autorità politiche che potrebbero esercitare pressione affinché vengano salvate banche insolventi. Il rimedio a tali pressioni politiche sulle autorità di vigilanza bancaria non è quello di sostituire la disciplina di mercato, in quanto la disciplina di mercato può essere efficace solo se è prevista l'assenza di intervento pubblico. In ultima istanza il problema cruciale è la credibilità delle autorità politiche che passa per l'indipendenza e la responsabilità delle autorità di vigilanza.¹⁸

Paragrafo 2.7 Nuovi approcci ed implicazioni della gestione del rischio ed in particolare dell'operational risk management per le imprese bancarie

Il panorama creditizio italiano, nonostante i numerosi progetti in atto implementati da alcuni dei principali gruppi bancari italiani rappresentino significativi passi verso una maggiore efficienza e redditività nella gestione del rischio operativo, non presenta ancora best practices consolidate in materia.

Occorre osservare che agli intermediari sempre di più è richiesta una gestione attiva dei rischi, volta a non subire gli effetti del verificarsi di questi, ma dovendo puntare invece ad istituire le opportune politiche di valutazione e di gestione. Cio' a cominciare dal dimensionamento di parametri che l'organo di supervisione strategica deve fissare e che attengono al livello di propensione al rischio del management (risk appetite) e il grado di esternalizzazione o mitigazione del rischio (risk response).

A seguito della crescente rilevanza del rischio operativo nell'attività bancaria, risulta estremamente importante che la valutazione di tale tipologia di rischio, e la sua conseguente gestione, oltre ad avere riflessi "quantitativi", si concentri anche sul sistema di controllo interno attraverso un approccio di natura "qualitativa" frutto di giudizi professionali soggettivi del management.

Alla mitigazione dei rischi operativi infatti concorre principalmente il disegno ed il corretto funzionamento del sistema di controllo interno; sistema che comincia ad

¹⁸ Rochet Jean-Charles, "Why are there so many banking crises?", Princeton University, 2008, pp. 30-32

operare già nelle fasi di puntuale e sistematica individuazione dei rischi operativi. I rischi operativi non sono facili da “ingabbiare”, e le problematiche legate alla loro gestione sono molte, diverse, e per certi versi indipendenti dalla classe di appartenenza dell’intermediario, esistendo rischi operativi tanto negli intermediari di più ampie dimensioni quanto in quelli di minore e anzi, alcuni di questi sono maggiormente frequenti in quelli di ridotte dimensioni. Il raggio d’azione dei rischi operativi quindi è di vasta portata, insistendo su tutti i processi aziendali e su tutte le strutture di una banca, nonché sullo spettro dei prodotti offerti. Occorre pertanto conoscere con puntualità il business dell’intermediario, la struttura organizzativa, il sistema di controllo, il contesto di riferimento e molti altri dati ancora per poter con precisione individuare gli eventi potenziali di perdita e fornirne una valutazione in termini di probabilità di accadimento ed impatto.

I dati utili a tale gestione vengono raccolti tramite la registrazione dell’evento su un archivio elettronico e qualificati sotto diverse sfaccettature come la causa dell'evento, il processo che ha generato lo stesso, l'area geografica di riferimento, l'esigenza o meno di coperture assicurative e di recuperi di altro genere, l'unità organizzativa coinvolta, imputazioni di tipo economico, date utili.

In questa fase le banche si sono imbattute in difficoltà e problematiche su cui tutte si sono dovute confrontare. In primis si sono dovute concentrare sulla necessità di disporre di un sistema informativo che interfacci con i soggetti chiamati a segnalare le perdite, di combattere le ritrosie e i timori nel trasmettere gli eventi negativi e di affiancare la fase di verifica dei dati. Un'altra difficoltà comunemente avvertita consiste nell'includere nel perimetro di censimento le perdite effettive inglobate in voci generiche che debbono aggiungersi alle perdite effettive isolate al fine far coincidere il perimetro della banca con quello di Basilea II, con un diffuso impiego anche del self risk assessment e la tendenza all’elaborazione statistica dei dati qualitativi per la quantificazione della perdita aggregata con modelli che alimentino le correlazioni nella fase di aggregazione dei risultati degli scenari di operatività. Si rinvengono ulteriori elementi di convergenza quali ad esempio la forte integrazione successiva della componente qualitativa della rischiosità.

Dal punto di vista organizzativo è ampiamente condiviso il modello accentrato, con responsabilità e compiti dettagliati. All'ORM (operative risk management) accentrato, si affiancano presidi a livello locale noti come ORM decentrati e referenti. Il primo svolge un ruolo di indirizzo e coordinamento, definisce strumenti e metodologie e garantisce la coerenza del framework. I secondi sono chiamati soprattutto a ottimizzare e regolare i rapporti tra la struttura di gruppo e i Referenti, insediati nelle entità identificate come fonti informative. Questi ultimi, infine, predispongono i dati di perdita per poi trasmetterli all'ORM della propria società e sono i diretti responsabili della gestione dei singoli processi di misurazione nelle unità operative.

In tutti i progetti si rileva come ovvio, un ruolo determinante dell'Internal Audit; in particolare, le funzioni dell'Audit più ricorrenti consistono nella validazione del modello di ORM, nella verifica dei presidi e del grado di vulnerabilità, nell'analisi di componenti dell'environment assessment e della qualità del SCI. La tendenza nei maggiori gruppi bancari italiani è verso la creazione di un'unità indipendente di ORM, collegata ad un comitato ad hoc. Si ravvisa pertanto un tipo di espansione in senso orizzontale, dove la struttura responsabile del rischio operativo a livello corporate viene replicata nelle business units, service units e società prodotte della banca, o anche sostituita, sempre nelle unità decentrate, da uno o più responsabili con una maggiore profondità organizzativa. Inoltre alcune realtà bancarie hanno emanato, o si stanno adoperando a questo riguardo, normative interne e regolamenti di gruppo. Emerge anche un'ampia diffusione dei programmi di formazione e di change management. L'obiettivo consiste nel rafforzamento della cultura del rischio imperniato non solo su manuali in grado di preparare il personale al corretto governo dei processi di individuazione, segnalazione e mitigazione del Rischio Operativo.¹⁹

¹⁹ Birindelli Giuliana – Ferretti Paola, "Evoluzione del rischio operativo nelle imprese bancarie", Collana di studi economico-aziendali "E.Giannessi", Giuffrè Editore, Milano, 2006, pp. 15-40; 101-136; 273-285

Paragrafo 2.8 Evoluzione della corporate governance bancaria in materia di gestione del rischio

La globalizzazione dei mercati finanziari ha sollecitato la ricerca di soluzioni che aiutassero a mitigare gli effetti negativi delle crisi economiche più recenti nelle cui occasioni il sistema bancario ha subito conseguenze pesanti. Durante il secondo anno della crisi finanziaria, la questione della corporate governance delle banche ha iniziato a riemergere con forza. Sulla base di tali constatazioni, il comitato direttivo dell'OCSE ha recentemente pubblicato un rapporto completo sui principali risultati in merito. Anche il G20 a Londra nell'aprile 2009, ha riconosciuto l'importanza della questione. A livello europeo, l'ex commissario europeo McCreevy ha dichiarato il suo impegno a ripensare i ruoli di amministratori, dirigenti e azionisti delle istituzioni finanziarie al fine di rafforzare il ruolo di amministratori non esecutivi e azionisti, riconoscendo la priorità del valore per gli azionisti a lungo termine e di bonus incentivanti. La commissione sulla vigilanza finanziaria nell'Unione europea, presieduta da Jacques de Larosière, ha dichiarato categoricamente nella sua relazione che "il governo societario è uno dei fallimenti più importanti nella crisi attuale". L'Associazione dei Dottori Commercialisti Certified Accountants (ACCA) "ritiene che la stretta creditizia possa essere visualizzata, in grande parte, come un fallimento nella corporate governance ". [20]

L'importanza della corporate governance per i sistemi bancari è stata sottolineata con chiarezza anche dal Comitato di Basilea. Gli effetti delle crisi sarebbero, infatti, risultati meno severi se i sistemi di governance e di reporting delle banche fossero stati più robusti. "La supervisione dei sistemi bancari non può funzionare efficacemente in assenza di adeguati sistemi di corporate governance. La moderna corporate governance deve tener conto dei cambiamenti radicali cui l'industria bancaria deve far fronte." L'aumento del grado di concorrenza, anche a seguito della liberalizzazione dei mercati dei servizi finanziari, e la privatizzazione di un gran numero di intermediari sono stati uno dei veicoli per accrescere il grado di efficienza del mercato. Nuovi prodotti e network hanno portato a take-over e alleanze crossborder. Le banche

tradizionali sono state sostituite da gruppi di bancassurance, che offrono un ventaglio più ampio di prodotti e servizi finanziari, incluse le assicurazioni, i fondi pensione e piani di investimento collettivo. Infine, nuove sfide sono venute dall'introduzione del telephone banking, di internet banking, dall'utilizzo di centri servizi condivisi per la gestione delle transazioni.

E' divenuto necessario anche per le banche puntare ad obiettivi di creazione di valore. Questo perché il modello di creazione del valore non solo è in grado di coagulare gli interessi dei diversi stakeholder attorno ad un obiettivo comune, ma è anche un elemento importante nell'evoluzione di modelli e meccanismi di corporate governance.

Il Board deve assumersi pienamente le responsabilità connesse alla gestione, alla protezione e alla crescita dell'investimento degli azionisti, concentrandosi su obiettivi di creazione di valore nel lungo periodo tramite un forte orientamento all'efficacia e all'efficienza. E' necessario che siano rafforzati gli interventi diretti a migliorare il governo delle banche, bilanciando le aspettative degli stakeholders con gli interessi di un particolare sottogruppo di questi, gli shareholders, a tutti gli effetti titolari dei diritti di proprietà.²⁰

L'applicazione di uno schema organizzativo valido ed adatto allo scopo può essere condizionato dal raggiungimento di dimensioni minime critiche in grado di sostenerlo, da un equilibrio quantomeno di natura logica tra gli oneri della sua implementazione ed i ricavi ritraibili e soprattutto dal margine di profitto che la sua applicazione è suscettibile di generare. Alla base di un buon modello organizzativo si devono porre una giusta dotazione di fattori strumentali per il successo, in particolare nel campo delle piattaforme tecnologiche, buona motivazione individuale delle risorse umane coerente con la mission aziendale ed, infine, la creazione e rafforzamento di una identità comune al personale aziendale.

Bisogna subito stabilire che non esiste un modello organizzativo migliore degli altri e che le nuove scelte organizzative devono sempre essere il miglior mix di strategie che

²⁰ Peter O. Mülbart, "Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis - Theory, Evidence, Reforms" - University of Mainz and ECGI

tengano conto soprattutto delle potenzialità interne ma anche dell'ambiente competitivo che esisterà al momento del completamento della riorganizzazione.²¹ Appare di qui critica la decisione se creare o meno unità indipendenti di controllo e risk management. Le best practices a livello internazionale puntano nella direzione di espandere il ruolo assegnato all'unità di risk management, trasformandola in una unità di shareholder value management. Scopo di questa unità sarebbe quello di individuare un nesso tra gli obiettivi di creazione di valore in una prospettiva di lungo periodo e quell'insieme di metodologie e processi che collegano risk management e capital allocation alle missioni tradizionali del controllo di gestione e della pianificazione strategica. Questa unità deve essere in grado di confrontare le performance sul capitale assorbito e allocato contro un tasso rappresentativo dei rischi del gruppo, della società, della business unit. Questa misura di performance deve essere collegata agli obiettivi e ai compensi del Board, del top management e del management in generale, creando così una comune funzione di utilità con gli azionisti.

Paragrafo 2.9 La reinvenzione del controllo interno ed il suo cambio di ruolo

La progressione storica del concetto di rischio e la sua gestione possono essere fatte risalire all'età pre-moderna, quando i rischi erano essenzialmente legati agli eventi naturali e quindi indipendenti dall'agire umano. Il rischio di gestione, come attualmente inteso, era, quindi, in gran parte assente. Solo nel XVII secolo lo sviluppo del razionalismo ha suggerito che sia il mondo naturale che quello sociale potevano essere sottoposti a esplorazione scientifica, facendo venire alla luce tecniche per la previsione, il calcolo e la compensazione del rischio di questi due ambienti.

Il concorso per il controllo delle risorse economiche e sociali risulta così in continua evoluzione. I cambiamenti di corporate governance non sono altro che una sua recente e visibile manifestazione. La corporate governance, di fatto, riflette i rapporti di potere politico e gli insediamenti tra azionisti, creditori e parti sociali così come incarnati dalla storia. Il concetto di rischio è divenuto, in questo contesto, centrale e si è sempre più

²¹ Salvatori Carlo, "La Corporate Governance delle Banche Europee"

legato al controllo interno. Il cambiamento è, quindi, sintomatico di modifiche nel modo in cui le banche vengono governate.

Andando nel dettaglio, la responsabilità limitata è concausa della riduzione del rischio legato all'investimento nelle organizzazioni. Al contempo, la separazione della proprietà dal controllo che ne consegue, conduce al rischio per gli investitori che gli amministratori diminuiscano le risorse loro affidate e quindi la ricchezza degli azionisti. Inoltre, potrebbe anche ridurre la sicurezza di cui godono gli istituti di credito offrendo incentivi al rischio. Il controllo interno è stato ed è, perciò, fondamentale nella gestione di questo processo e della vasta gamma di rischi interconnessi.

La gestione del rischio viene ad assumere nuove caratteristiche e si va ad inserire oggi tra i processi di responsabilità.

La struttura di corporate governance dev'essere progettata nella banca per gestire il rischio attraverso, tra l'altro, meccanismi di responsabilizzazione, reporting finanziario, audit e controllo interno.

La realtà empirica ha mostrato che gruppi di interesse possono cercare il potere nelle organizzazioni affermando proprie concezioni del rischio assieme alle sue potenziali modalità di gestione. Una serie di rapidi cambiamenti nella tecnologia dell'informazione e nelle pratiche manageriali ha portato ad un allontanamento dal rigido controllo documentato verso situazioni in cui la responsabilità per il controllo viene spinta verso il basso nella gerarchia dell'organizzazione e dove, in particolare, la supervisione da parte del management non può che attuarsi attraverso controlli di conformità che non possono essere quelli tradizionali a base interna. Dietro tutto ciò, però, si cela la minaccia che il tasso di cambiamento dei sistemi e dei processi sia troppo grande per il tradizionale controllo di conformità interno. Accanto, quindi, alla mutata concezione di risk management ed alla sua istituzionalizzazione, nuove forme di responsabilità si rendono necessarie. La competenza nelle tecniche di gestione del rischio diventa una fonte che può permettere ai gruppi di interesse di garantire posizioni di influenza all'interno delle organizzazioni, appropriandosi e ridefinendo il concetto di rischio e la sua gestione per soddisfare i propri scopi in una prospettiva costruzionista. Ruolo primario assume così di fatto proprio il sistema dei controlli

interni. Infatti anche se è ampiamente riconosciuto che il rischio non può mai essere interamente eliminato, in genere si ritiene che un sistema di controllo interno efficiente fungerà da deterrente per le frodi e protezione contro l'incompetenza. La segnalazione di controllo interno contribuisce anche a miglioramenti della governance aziendale. Sono stati, così, sviluppati criteri per la valutazione dell'efficacia della stessa, insieme ad una guida per le aziende di orientamento per i revisori sulle procedure e i rapporti. Il consiglio di amministrazione, in questa prospettiva, dovrebbe mantenere un solido sistema di controllo interno per salvaguardare l'investimento degli azionisti nel patrimonio aziendale. Gli amministratori devono, a tale scopo, almeno una volta all'anno, condurre una verifica dell'efficacia del sistema dei gruppi di controllo interno e dovrebbe riferire agli azionisti. La revisione interna deve coprire tutti i controlli, anche quelli di natura finanziaria, operativa e quelli di conformità e gestione dei rischi. Il controllo interno è stato, a seguito della crisi, chiaramente concepito come un sistema, in contrasto con gli approcci precedenti. Il nuovo e più esaustivo compito dei controlli interni è quello di aiutare le organizzazioni nella gestione del rischio, di cui assumono un ruolo chiave in vista della realizzazione degli obiettivi di business, e di promuovere processi di governance efficace. I CdA bancari, hanno imparato spesso a proprie spese, a riconoscere il contributo fondamentale della revisione interna nell'organizzazione. Lo spazio interno di regolamentazione offre un'arena all'interno della quale gli interessi corporativi sono composti e competono tra loro.

Storicamente, l'audit interno è stato sempre visto come una funzione di monitoraggio, una componente necessaria di controllo organizzativo ma mai considerato fino a solo un decennio fa primario nel raggiungimento di importanti obiettivi aziendali. Ma a seguito dei recenti avvenimenti numerose sono state le pressioni sulla revisione interna negli ultimi anni per dimostrare che la funzione può aggiungere valore. La mossa dell'esternalizzazione del servizio è stata una delle forze motrici del cambiamento dell'audit interno. Un diverso approccio di gestione del rischio di strategia da parte del top management e il desiderio di vederlo in modo integrato è stato un impulso forte verso l'integrazione del controllo esterno ed interno. La risposta della comunità di audit interno a questa evoluzione è stata quella di sottolineare la

professionalità e le potenzialità di un servizio per l'organizzazione come l'internal audit nell'aggiunta di valore al sistema banca. Si è giunti pertanto ad una concezione allargata della funzione di revisione che cerca di combinare controllo e funzioni consultive, orientandola ai più alti livelli organizzativi. L'Institute of Internal Auditors ha promulgato una nuova definizione di internal auditing, che si concentra sull'indipendenza e obiettività dello stesso, identificando la certezza e il ruolo della consulenza nell'ambito del controllo interno e sottolineando il valore aggiunto e migliorando l'efficacia dei processi di gestione del rischio, il controllo e la governance. Nonostante questo nuovo interesse per le potenzialità del controllo interno nel contribuire positivamente agli obiettivi aziendali offre l'occasione per una più forte rivendicazione dello status professionale, le difficoltà rimangono.

Gli scandali finanziari che hanno provocato un rinnovato interesse mondiale verso la corporate governance hanno messo in evidenza apparenti insuccessi di responsabilità e dei meccanismi di controllo interno che sono volti a garantirla. Questo ha portato ad una rivendicazione da parte degli specialisti di controllo interno di competenze cruciali nella gestione del rischio e un ruolo chiave per una buona corporate governance. I revisori interni divengono agenti primari nel cambiamento trasformativo di sostegno agli utenti dei sistemi di test di progettazione e monitoraggio di controlli personalizzati. Un passo avanti è stato svolto con la promozione di molti degli addetti del controllo interno a ruoli di senior executive. Ciò permette una visione di gestione del rischio più ad ampio spettro e come mezzo, in particolare, con cui il controllo interno apporta valore all'efficienza operativa conducendo a migliori performances organizzative. Inoltre è da notare che la crescita di preoccupazione per la corporate governance è stata di grande beneficio per la posizione dei revisori interni ed ha incrementato le loro richieste di status professionale, sottolineando i benefici di indipendenza di giudizio e obiettività nelle loro relazioni, portando da un'occupazione limitata a controllare con sistemi elaborati da altri qual'era in precedenza, ad una con elevato status professionale ed una linea di reporting di notevole livello per la banca.²²

²² Spira Laura F. and Page Michael, Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit, Oxford Brookes University, UK, University of Portsmouth, UK

Paragrafo 2.10 Incoraggiamento al risk management fornito dall'accordo di Basilea

La crisi finanziaria globale degli anni 2008-2009 ha lasciato un segno indelebile sulla coesione economica, sulle strutture finanziarie in tutto il mondo e su tutta una generazione di investitori, professionali e non. Molte sono state le domande atte a chiedersi se i regolamenti erano stati studiati ed applicati nel modo opportuno per permettere l'efficacia dei controlli e la giusta gestione del rischio. La modifica dell'Accordo di Basilea iniziale è stata progettata proprio al fine di incoraggiare e premiare istituti con sistemi di risk management superiori. L'Accordo di Basilea II richiede, infatti, che le banche comunichino le loro previsioni di rischio quotidiano e la politica monetaria appropriata. Si può affermare che le pratiche di gestione del rischio di mercato siano state incoraggiate in larga misura dalla normativa di questo accordo durante la crisi finanziaria. Al contrario gli effetti della crisi mondiale non possono essere attribuiti ad eventuali carenze di Basilea II, in quanto l'accordo non era implementato negli Stati Uniti, epicentro della crisi.

La crisi finanziaria ha colpito nella fattispecie le migliori pratiche di gestione del rischio e di calcolo dei requisiti patrimoniali quotidiani portando ad un utilizzo di modelli di rischio alternativi e ad una serie di raccomandazioni politiche, illustrate anche alla luce dei dati pervenuti da Standard and Poor 500. La volatilità dell'indice infatti è aumentata di quattro volte durante la crisi finanziaria 2008-09, ed è rimasto relativamente alto dopo la crisi. Questo è uno dei motivi per cui la crisi finanziaria ha cambiato, tramite le nuove previsioni Basilea II, la scelta del modello di gestione del rischio per l'ottimizzazione dei requisiti patrimoniali quotidiani. Le alternative ai modelli di rischio sono risultate di fatto essere ottimali in confronto alle tecniche tradizionali, prima e durante la crisi finanziaria.

Si è constatato che una strategia aggressiva di gestione del rischio ha portato alla più alta frequenza di minimizzazione dei requisiti patrimoniali giornalieri per tutto il periodo di previsione. Al contempo è risultata anche la tendenza forte a violazioni di quei requisiti. Tali violazioni eccessive possono avere l'effetto di condurre a pubblicità indesiderata, e a sospensione temporanea o permanente di

attività' di trading. D'altra parte, una strategia di tipo conservativo porterebbe ad un numero di gran lunga minore di violazioni, ed una corrispondente maggiore carica di capitale giornaliero. L'area compresa tra i limiti forniti dalle due tipologie di strategie di risk management risulta essere una zona fertile per la ricerca futura di soluzioni ottimali che utilizzino diverse combinazioni di modelli di rischio alternativi. Andando nel dettaglio, secondo la normativa in analisi le banche devono comunicare le loro stime di rischio alle autorità monetarie, potendo utilizzare una varietà di modelli VaR per la stima stessa. Appare utile a tale scopo l'utilizzo di un back-test che mette a confronto il VaR giornaliero per i rendimenti successivi realizzati. Gli istituti o gruppi che non superano il back-test possono essere soggetti all'imposizione di modelli standard che possono condurre a loro volta ad un aumento dei costi di capitale giorno dopo giorno. Inoltre, l'Accordo prevede che il coefficiente patrimoniale quotidiano che la banca deve portare come protezione contro il rischio di mercato deve essere impostato al maggiore tra VaR del giorno precedente e VaR medio degli ultimi 60 giorni lavorativi, moltiplicato per un fattore $3 + k$. Un obiettivo di questo metodo, noto come ADI, è quello di massimizzare i profitti, tramite una minimizzazione dei requisiti patrimoniali, che passa anche per una limitazione del numero delle violazioni in un dato anno al di sotto del massimo di 10 consentito da Basilea II.

Le regole di Basilea II hanno avuto quindi il merito di permettere strategie di risk management che hanno consentito la copertura delle perdite di patrimonio netto prima, durante e dopo la crisi finanziaria mondiale e soprattutto di aumentare la diffusione della cultura della gestione del rischio nelle imprese bancarie.²³

Paragrafo 2.11 Analisi e spiegazione delle motivazioni alla base dell'aumento di performances di alcune banche durante la crisi finanziaria

In tutto il mondo, molte grandi banche hanno visto la maggior parte del loro capitale distrutta dalla crisi che è iniziata nel settore dei mutui subprime negli Stati Uniti nel

²³ McAleer Michael, Jiménez-Martín Juan-Angel, Pérez-Amaral Teodosio, Has the Basel II Accord Encouraged Risk Management During the 2008-09 Financial Crisis?

2007. Molti dei governi hanno dovuto persino infondere capitale nelle banche in molti paesi per evitare il fallimento. L'esito di questo tsunami finanziario impreveduto è stato lo scarso rendimento delle banche. La regolamentazione inefficace ha contribuito o addirittura causato il crollo. Molte critiche sono giunte anche alla governance delle banche.

Ma in realtà questi due aspetti non sono quelli determinanti del differenziale di impatto nelle diverse banche colpite da questa ondata. A base dello stesso ci sono semplicemente i diversi bilanci e redditività prima della crisi, caratteristiche quest'ultime che incidono sulla loro vulnerabilità agli shock negativi di grandi dimensioni.

Le prestazioni generali del settore bancario da luglio 2007 a dicembre 2008 sono state le peggiori dalla Grande Depressione.

Su un campione di 98 banche fuse o fallite (di cui 19 statunitensi) di grandi dimensioni, cioè con asset superiori a \$ 50 miliardi alla fine del 2006, in tutto il mondo, osservazioni dimostrano che le banche che erano risultate favorite dal mercato nel 2006 si ritrovano povere durante la crisi. Utilizzando indicatori convenzionali di buon governo, le banche con più alti indici di performance per gli azionisti hanno presentato un netto declino degli stessi a partire dalle prime avvisaglie di crisi. Si aggiunga che le banche situate in paesi con più severi regolamenti di capitale e con supervisione indipendente sono risultate migliori in termini di prestazioni. Al contrario gli istituti e i gruppi in paesi con supervisione più forte hanno riportato rendimenti azionari peggiori. Ciò si spiega col fatto che i supervisori facevano richieste di raccolta di maggior capitale durante la crisi, pratica alquanto costosa per il corpo azionista. Le grandi banche con depositi di Tier 1 maggiore e più restrizioni alla fine del 2006, hanno avuto significativamente ritorni più alti dopo la crisi, così come le banche con più crediti e disponibilità liquide nel mese successivo al fallimento Lehman.

Nello specifico, le banche nel peggiore quartile di performance durante la crisi hanno avuto in media un ritorno di -87,44%, ma un rendimento medio del 33,07% nel 2006. Al contrario, istituti bestperforming durante la crisi che hanno avuto un rendimento medio del -16,58% avevano un rendimento medio del 7,80% nel 2006. Questa

evidenza è coerente con la tesi che banche con una linea di successo di cartolarizzazione delle attività sono state esposte a rischi maggiori che le hanno portate a scarso rendimento quando la crisi si è fatta evidente. Il mercato non si aspettava che questa caratteristica potesse essere una fonte di debolezza per le banche e non si aspettava che le banche con questi attributi fossero soggette a scarso rendimento successivo.

Sorprendentemente, le banche con consiglio maggiormente pro-azionisti hanno ottenuto risultati peggiori durante la crisi. Tale risultato non significa che il buon governo è un male, piuttosto risulta coerente con la visione che le banche che sono state spinte dal loro consiglio a massimizzare la ricchezza degli azionisti prima della crisi sono andate incontro a rischi e a costi maggiori. Le banche più performanti hanno avuto più restrizioni sulle loro attività, più forte supervisione del capitale bancario e un'autorità di controllo più indipendente. L'autorità di vigilanza, a causa di misure per la sopravvivenza della banca più costose a carico degli azionisti, ha un forte impatto negativo sulle prestazioni durante la crisi ed un forte capitale di vigilanza bancaria è associato sostanzialmente con prestazioni migliori. Inoltre la grandezza della banca è legata proporzionalmente a risultati peggiori.

Vi è una considerevole evidenza che dimostra che a livello nazionale le variabili di governance sono importanti determinanti delle politiche di impresa e di valutazione, nonché di sviluppo finanziario in quanto l'assunzione di rischi è influenzata da diritti degli azionisti e dalle istituzioni di un paese, prime fra tutte quelle che tutelano il diritto di proprietà.

Risulta sorprendente però che proprio le banche di paesi con minore attenzione agli azionisti presentino performances migliori. Ciò sarebbe spiegabile col fatto che i dirigenti hanno prestato una minore propensione a massimizzare la ricchezza degli azionisti a favore di una gestione migliore dei propri interessi che passa per l'appunto attraverso una minore assunzione di rischi.

E' da notare come una regolamentazione più severa diminuisce il rischio della banca, quando una banca è molto diffusa, ma aumenta quando si ha un grande azionista di controllo.

Infine migliori risultati sono stati ottenuti dalle banche tradizionali con un rapporto di leva significativamente più basso e maggiore quantità di equity in termini strutturali.²⁴

2.12 L'importanza del credit risk management nelle banche

La redditività degli istituti bancari in Italia si è sempre fondata sull'attività di gestione e concessione del credito. Di recente è in atto una reingegnerizzazione organizzativa e procedurale volta a permettere il conseguimento di livelli di efficienza e di efficacia più elevati, con particolare riferimento ai sistemi di controllo e gestione del rischio di credito. Alla base di questa profonda trasformazione si pongono cambiamenti importanti nello scenario competitivo. Primo motivo risulta essere la diminuzione generalizzata dei tassi di interesse, frutto delle politiche orientate alla stabilità, appoggiate dai paesi aderenti al Trattato di Maastricht prima, e all'Unione Monetaria Europea poi, con il conseguente ridimensionamento del margine di interesse. Ciò comporta un ripensamento delle strategie da parte degli intermediari i quali non possono più limitarsi ad operare una attività di trasformazione delle scadenze e dei rischi delle risorse acquisite.

Segue una maggiore concorrenza nel mercato del credito, che spinge ad una dannosa politica di competizione basata sul prezzo, colpevole di un peggioramento generalizzato della qualità creditizia dei portafogli di investimento, sia per un allentamento dei criteri di selezione dei prenditori, sia per l'incapacità di misurare e apprezzare correttamente i rischi nelle nuove e meno note aree territoriali nelle quali le banche decidono di espandere la propria attività di lending. La mancanza poi di un approccio di portafoglio reca con sé una scarsa attenzione al monitoraggio delle

²⁴ Beltratti Andrea, Bocconi University, René M. Stulz The Ohio State University, Why Did Some Banks Perform Better during the Credit Crisis? A Cross-Country Study of the Impact of Governance and Regulation, NBER, and ECGI

esposizioni tenute, le banche individuano le difficoltà del cliente solo quando queste divengono palesi ed emergono da dati come quelli della Centrale dei Rischi, non permettendo alla banca di porre in essere validi elementi per prevenire la situazione di crisi.

Non si trascuri inoltre, tra i fattori, una maggiore attenzione da parte dell'Autorità di Vigilanza, manifestata attraverso sia interventi dell'Autorità nazionali, volti a rendere più organica la normativa dei controlli interni da un lato, e dall'altro in tema di requisiti prudenziali con le proposte di modifica degli Accordi sul Capitale da parte del Comitato di Basilea.

Infine si segnala lo sviluppo dei mercati mobiliari e la quotazione del capitale bancario che stimolano l'interesse degli investitori verso l'andamento economico, la solidità patrimoniale e soprattutto livelli di performance degli intermediari creditizi.

Le banche hanno subito un ripensamento e una riorganizzazione delle strategie di mercato e dei processi operativi della concessione del credito dovuti a innovazione finanziaria, disintermediazione, trasformazioni dell'economia reale.

Sotto la spinta delle Autorità di Vigilanza le banche hanno iniziato ad adoperarsi per realizzare un complesso integrato di modelli e strumenti di misurazione in grado, unitamente all'esistenza di idonee procedure organizzative, di garantire una gestione mirata ed ottimale del rischio di credito.

Le logiche del credit risk management, quale approccio globale e cultura alla gestione della banca, impongono che tutte le attività che attengono alla gestione del rischio facciano parte di un progetto, integrato in un insieme di processi, coerente con la struttura dell'istituto di credito, condiviso da tutta l'area di gestione crediti e supportato da strutture organizzative, risorse umane e sistemi informativi adeguati.

Appare necessaria la condivisione e la partecipazione dei responsabili alle fasi di individuazione degli obiettivi da perseguire e di progettazione delle caratteristiche del sistema, in funzione degli stessi in una logica che non può assolutamente essere quella top down e che si può ottenere solamente tramite una rivisitazione totale e di lungo periodo dell'architettura stessa del CRM.²⁵

²⁵ Tassero Alessia, La valutazione dei crediti bancari secondo i criteri IAS/IFRS

Paragrafo 2.13 Il presente ed il futuro del financial risk management

Le attuali tendenze nel mercato dei finanziamenti stanno radicalmente mutando la percezione dei rischi importanti, lì dove in precedenza la ricerca econometrica si era concentrata sostanzialmente sulla valutazione del rischio di mercato e di credito. Così i rischi di tipo operativo, aziendale e sistemico si stanno ponendo a primari nella concezione degli azionisti dei grandi istituti e gruppi e per le funzioni di gestione del rischio in particolare responsabili dell'allocazione efficiente delle risorse.

Ai fini della gestione del rischio molti dei modelli di previsione risultano caratterizzati da soggettività, volatilità e parziale incompletezza dei dati. Risulta in tale contesto fondamentale comprendere come opinioni, valutazioni e dati ripresi da esperienze di altre imprese del settore possono potenzialmente migliorare tutte quelle valutazioni basate in via esclusiva da serie prospettiche e storiche.

Pertanto, i modelli principali di valutazione del capitale di rischio non possono non basarsi che su tecniche di aggregazione dei dati sui rischi e non su previsioni bayesiane fondate su ciascuna classe di rischio.

Queste regole grezze sono necessarie valutata attraverso un modello strutturale in cui manca comunanza tra i vari modelli utilizzati per ciascuna tipologia.

Il controllo dei rischi si sta evolvendo verso un ruolo di gestione tradizionale, dove la scelta degli incentivi ottimali da devolvere è presa dal senior management per il beneficio di tutta l'azienda e non di quello di un singolo junior manager arrivista. Ciò richiede un modello di business per il controllo del rischio, che non solo evidenzia i costi ma rappresenti anche i benefici-obiettivi per l'azienda.

Risulta evidente che la ricerca futura verso nuovi modelli di valutazione del capitale di rischio dovrebbe quantificare sia l'effetto del controllo dei rischi sulla valutazione del rischio stesso che l'impatto a catena del sistema di incentivazione sul controllo tramite

un legame esplicito tra valutazione del capitale di rischio e allocazione delle risorse ad esso devoluto.²⁶

CAPITOLO III:

La normativa italiana in tema di gestione del rischio nel settore bancario

²⁶ Carol Alexander, The present and future of financial risk management – ISMA Centre Discussion Papers in Finance 2003/12

Paragrafo 3.1 Basilea II e gli effetti sul settore bancario

GLI ACCORDI DI BASILEA

Gli Accordi di Basilea sui requisiti patrimoniali delle banche sono il frutto del lavoro del Comitato di Basilea, istituito dai governatori delle Banche centrali dei dieci paesi più industrializzati (G10) alla fine del 1974. Il Comitato opera in seno alla BRI, Banca dei Regolamenti Internazionali, con sede a Basilea, un'organizzazione internazionale che ha lo scopo di promuovere la cooperazione fra le banche centrali ed altre agenzie equivalenti allo scopo di perseguire la stabilità monetaria e finanziaria. I membri attuali del Comitato provengono da Belgio, Canada, Francia, Germania, Italia, Giappone, Lussemburgo, Paesi Bassi, Spagna, Svezia, Svizzera, Regno Unito e Stati Uniti. Il Comitato non possiede alcuna autorità sovranazionale e le sue conclusioni non hanno alcuna forza legale. Le linee guida, gli standard, le raccomandazioni del Comitato sono formulati nell'aspettativa che le singole autorità nazionali possano redigere disposizioni operative che tengano conto delle realtà dei singoli stati. In questo modo il Comitato incoraggia la convergenza verso approcci comuni e standard.

3.1.1 Il primo accordo di Basilea

Il Comitato di Basilea introduce nel 1988 il sistema di misurazione del capitale comunemente chiamato Accordo di Basilea sul Capitale. E' il primo Accordo di Basilea. Ad esso hanno aderito, fino ad oggi, le autorità centrali di oltre 100 paesi. In sintesi, tale documento definiva l'obbligo per le banche di accantonare capitale nella misura dell'8% del capitale erogato, allo scopo di garantire solidità alla loro attività. L'accordo del 1988 presentava dei limiti di particolare rilevanza. L'8% di

accantonamento può essere giudicato troppo per una controparte poco rischiosa e troppo poco per una controparte giudicata rischiosa: la quantità di capitale assorbito era giudicata troppo poco sensibile al rischio, e ciò nonostante alcuni correttivi introdotti negli anni successivi.

3.1.2 Basilea II

Basilea II, noto anche come “The New Basel Capital Accord”, è stato istituito dal comitato di Basilea nel gennaio 2001 come evoluzione del precedente accordo sui requisiti patrimoniali delle banche. E' entrato in vigore dal (deroga esclusa) 1° gennaio 2007 per le banche che adottano il sistema Standard e il sistema IRB Base e dall'anno successivo per quelle che adottano l'approccio IRB Avanzato. E' stato recepito in legge nei singoli stati. In Europa, in particolare, è stato recepito con le direttive comunitarie 2006/48/CE e 2006/49/CE a loro volta recepite nell'ordinamento italiano dal DL 267 del 27 dicembre 2006.

In base ad esso le banche dei paesi aderenti devono accantonare quote di capitale proporzionali al rischio derivante dai vari rapporti di credito assunti, valutato attraverso lo strumento del rating.

Il contenuto del documento si articola su tre pilastri:

1. I Requisiti patrimoniali minimi;
2. Il controllo delle Banche Centrali;
3. Disciplina del Mercato e Trasparenza.

3.1.2.1 I tre pilastri dell'Accordo

PILLAR I: I requisiti patrimoniali minimi (Capital Requirement)

E' la parte dell'Accordo più pregnante. E', in sostanza, un affinamento della misura prevista dall'accordo del 1988 che richiedeva un requisito di accantonamento dell'8%. In primo luogo, a differenza che in precedenza, si tiene conto del rischio operativo (frodi, caduta dei sistemi) e del rischio di mercato. In secondo luogo, per il rischio di credito, le banche possono utilizzare metodologie diverse di calcolo dei requisiti. Le metodologie più avanzate permettono di utilizzare sistemi di internal rating, con l'obiettivo di garantire una maggior sensibilità ai rischi senza innalzare né abbassare, in

media, il requisito complessivo. La differenziazione dei requisiti in funzione della probabilità d'insolvenza è particolarmente ampia, soprattutto per le banche che adottano le metodologie più avanzate.²⁷

Il denominatore del rapporto patrimoniale è pari alla somma dei rischi di credito, di mercato e operativo. Le ponderazioni per il rischio di credito vengono significativamente modificate. Il trattamento del rischio di mercato è invece rimasto invariato rispetto all'emendamento del gennaio del 1996. Infine, il requisito patrimoniale relativo al rischio operativo è stato introdotto ex novo. Per ciò che concerne il rischio di credito, il Comitato ha previsto due approcci. Il primo, definito standard, si fonda sull'utilizzo di rating esterni come quelli prodotti dalle agenzie di rating quali Standard & Poor's, Moody's e FitchIBCA, dalle agenzie per il credito all'esportazione o da altre istituzioni qualificate. Il secondo approccio apre invece la strada alla possibilità di utilizzare, previa validazione da parte delle singole autorità di vigilanza nazionali, i sistemi di rating interni sviluppati dalle stesse banche qualora questi soddisfino alcuni criteri ancora da definire. L'approccio dei rating interni prevede peraltro un diverso grado di "autonomia" delle banche nella stima dei parametri rilevanti per la determinazione delle ponderazioni per il rischio, e dunque per il requisito patrimoniale: minore autonomia nel caso dell'approccio foundation e maggiore autonomia nel caso di quello advanced. Il riconoscimento di un sistema di rating interno rappresenta da questo punto di vista un primo passo verso un eventuale futuro riconoscimento dei modelli interni per il rischio di credito. Questi ultimi sono stati infatti giudicati dal comitato (contrariamente ai modelli per i rischi di mercato) a uno stadio di sviluppo ancora insufficiente.

Nell'approccio standard le ponderazioni per il rischio continuano a essere determinate in base alla categoria dei debitori (così come previsto dall'accordo del 1988) – paesi sovrani, banche e imprese – anche se, all'interno di ogni categoria, sono state apportate quattro principali modifiche. In generale, la ponderazione è attribuita sulla base del rating assegnato a ogni controparte da una delle istituzioni "qualificate" per la valutazione esterna del credito (definite nel Nuovo Accordo ECAI, Eligible external

²⁷ Osservatorio permanente Basilea

Credit Assessment Institution). Il termine "qualificate" sta a indicare che queste istituzioni, per essere considerate tali, devono rispettare sei importanti requisiti: oggettività (metodologia di assegnazione dei giudizi rigorosa, sistematica e soggetta a validazione sulla base di esperienza storica), indipendenza, disponibilità internazionale dei relativi dati, trasparenza della relativa metodologia, adeguatezza delle proprie risorse e credibilità delle proprie valutazioni. Per quanto riguarda più specificamente le ponderazioni per il rischio, sono riportate nella Tabella sottostante:

Le ponderazioni per il rischio nel nuovo approccio standard

Esposizioni	Ponderazioni per il rischio						
	Standard & Poor's	da AAA ad AA-	da A+ ad A-	da BB+ a BBB-	da B+ a BB-	da B+ a B-	< B- Unrated
Moody's	da Aaa ad Aa3	da A1 ad A3	da Baa1 a Baa3	da Ba1 a Ba3	da B1 a B3	< B3	
Enti sovrani	0	20	50	100	100	150	100
Banche							
■ opzione 1	20	50	100	100	100	150	100
■ opzione 2	20	50	50	100	100	150	50
■ opzione 2*	20	20	20	50	50	150	20
Imprese private	20	50	100	100	150	150	100
Retail	75						
Mutui edilizia residenziale	35						
Mutui edilizia commerciale	Da 50 a 100 in base a decisione dell'organo di vigilanza nazionale						
Operazioni di securitization	20	50	100	350	Deduzione da patrimonio		

* Se vita residua esposizione inferiore a tre mesi.

Fonte: Basel Committee on Banking Supervision (2004)

L'approccio basato sui rating interni può essere adottato solo dalle banche che dimostrano di soddisfare alcuni requisiti minimi e può essere implementato in due versioni, una più semplice, il foundation approach, e una più complessa, l'advanced approach. Quest'ultimo risulta più flessibile dell'approccio base, ma può essere adottato solo se sono soddisfatti ulteriori requisiti. Per utilizzare l'approccio dei rating interni (IRB) le banche devono soddisfare alcuni "requisiti minimi". Poiché i requisiti sono di tipo qualitativo, le autorità di vigilanza nazionali dovranno valutarne

l'osservanza per definire quali banche potranno adottare il nuovo approccio. Le componenti fondamentali di rischio identificate dal Comitato di Basilea sono quattro:

- ❖ probabilità di insolvenza della controparte (probability of default, PD);
- ❖ tasso di perdita in caso di insolvenza (loss given default, LGD);
- ❖ somma a rischio in caso di insolvenza (exposure at default, EAD);
- ❖ vita residua dell'operazione (maturity, M).

Tali parametri di input vengono inseriti in una funzione che dà luogo alla ponderazione per il rischio relativa alla singola esposizione. In entrambi gli approcci le banche devono essere in grado di fornire una stima della probabilità di insolvenza associata a ciascuna delle classi di rating tra cui hanno ripartito le esposizioni di una data categoria. Nell'approccio foundation i parametri LGD, EAD e M sono forniti direttamente dalle autorità di vigilanza, mentre nell'approccio advanced è lasciata alle banche la possibilità di fornire le proprie stime su questi tre parametri (che saranno soggette a verifica e validation da parte delle autorità di vigilanza).

PILLAR II: Il controllo delle banche centrali (Supervisory Review)

Tenendo conto delle strategie aziendali in materia di patrimonializzazione e di assunzione di rischi, le Banche Centrali sono dotate di maggiore discrezionalità nel valutare l'adeguatezza patrimoniale delle banche, potendo imporre una copertura superiore ai requisiti minimi.

PILLAR III: Disciplina del mercato e trasparenza (Market Discipline)

Sono previste regole di trasparenza per l'informazione al pubblico sui livelli patrimoniali, sui rischi e sulla loro gestione.²⁸

3.1.2.2 Gli aspetti critici negativi di Basilea II

Sull'Accordo di Basilea II sono state rilevate una serie di critiche riassumibili nelle seguenti:

²⁸ Sironi Andrea, *Rischio e valore nelle banche*, Gianfranco Festini, Milano 2005, pp. 584-607

- ❖ La discriminazione tra banche. Quelle piccole, infatti, non possono utilizzare le metodologie più avanzate, quindi da ciò subiscono un onere patrimoniale maggiore rispetto ai grandi gruppi;
- ❖ La penalizzazione del finanziamento alle piccole e medie imprese (PMI) indotta dal sistema dei rating interni;
- ❖ Il problema della prociclicità finanziaria. Nei periodi di rallentamento economico, l'Accordo avrebbe l'effetto di indurre le banche a ridurre gli impieghi, causa il crescere del rischio, con la potenziale conseguenza di inasprire la crisi stessa.

Paragrafo 3.2 Il rischio di compliance: Decreto Legislativo 231/01

Il Decreto legislativo 8.06.2001 n. 231 introduce, per la prima volta nel nostro ordinamento la nozione di responsabilità “amministrativa” (ma sostanzialmente penale) dell’Ente Associativo. La responsabilità ha natura sostanzialmente penale perché è derivante da reato, viene accertata con le garanzie del processo penale e comporta l’applicazione di sanzioni particolarmente afflittive (sino all’interdizione definitiva dell’esercizio dell’attività). Con il D.Lgs 231/2001 si è in un certo senso superato il noto principio del “societas delinquere non potest”, stabilendo invece una precisa responsabilità anche per la società o l’ente che si è avvantaggiato della condotta penalmente rilevante del soggetto a cui è scrivibile il reato, reato che deve essere compreso tra quelli elencati espressamente nel decreto stesso. Le finalità della normativa sono essenzialmente colpire sul piano patrimoniale i soggetti responsabili degli illeciti, favorire la riparazione del danno e minimizzare il rischio criminoso. Si applica a enti forniti di personalità giuridica (ivi incluse le fondazioni), enti pubblici economici che agiscono iure privatorum, associazioni anche prive di personalità giuridica e società. Non sono destinatari della normativa, invece, stato, enti pubblici territoriali, altri enti pubblici non economici, a tutti gli altri enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale. I soggetti a cui la responsabilità dell’ente si riferisce sono i soggetti apicali, ossia persone che rivestono funzioni di rappresentanza,

amministrazione o direzione dell'Ente nonché persone che esercitano (anche di fatto) la gestione e il controllo dell'Ente stesso (come amministratori e direttori generali), ed i sottoposti alla direzione e vigilanza dei soggetti apicali, ossia persone sottoposte alla direzione o vigilanza di uno dei soggetti in posizione apicale (come i dipendenti, ma anche lavoratori autonomi o parasubordinati che prestano all'ente la loro attività lavorativa).

L'Ente sarà ritenuto responsabile nel caso in cui i soggetti abbiano agito nell'interesse (valutato ex ante. Vi può, infatti, essere un interesse, a monte, della società ad un arricchimento, prefigurato, ma magari, non realizzato, in conseguenza dell'illecito) e/o a vantaggio (valutato ex post. Il vantaggio rileva quando è effettivamente conseguito in conseguenza dell'illecito, anche se non espressamente diviso "ex ante" dall'agente) dell'Ente. La disciplina prevede sanzioni di vario tipo, in primis sanzioni pecuniarie, confisca, pubblicazione della sentenza e sanzioni interdittive.

Se il reato è commesso da uno dei soggetti apicali L'Ente non risponde se l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato prima della commissione del reato un Modello di Organizzazione e Gestione (ossia quella "gabbia" di comportamenti attuata dai dirigenti, ma composta dall'azione di tutti atti a controllare il corretto agire dei dipendenti), ha costituito un cosiddetto Organismo di Vigilanza (OdV) che vigili sul funzionamento del Modello, le persone che hanno commesso il reato hanno eluso fraudolentemente il modello di organizzazione e gestione e non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'OdV. Si ha in questo caso l'inversione dell'onere della prova, in quanto dovrà essere l'Ente a dimostrare di aver adottato ed efficacemente attuato un Modello di Organizzazione e Gestione (non il Pubblico Ministero). Se il reato è commesso da uno dei "sottoposti" l'ente risponde se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza. L'Ente non risponde, invece, se ha adottato Modelli di Organizzazione e Gestione che prevedono misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività aziendale nel rispetto della legge. In questo caso non opera l'inversione dell'onere della prova. È il Pubblico Ministero a dover dimostrare la mancata adozione o inefficace attuazione del modello da parte dell'Ente. Il D.Lgs. 231/2001 richiede che

le associazioni di categoria elaborino codici di comportamento. La creazione del modello organizzativo si basa su un approccio modulare costituito dalle fasi di identificazione preliminare delle aree di attività a rischio, analisi del modello As Is, Gap Analysis e definizione del modello di organizzazione, gestione e controllo.²⁹

Paragrafo 3.3 Altre normative, autodisciplina e best practices

L'evoluzione della best practice, maturata anche attraverso esperienze dolorose, si ricollega alla crescente consapevolezza, da parte degli attori del mercato, delle proprie responsabilità nei confronti degli investitori, del sistema Italia, degli operatori internazionali. Questa crescita culturale si alimenta nel confronto quotidiano con il mercato e con gli stakeholders, confronto che vede protagoniste le società emittenti: non solo quelle di grandi dimensioni, naturalmente portate a relazionarsi con gli investitori, ma anche quelle di dimensioni medio piccole, che sanno di trovare nella buona governance un efficace strumento di valorizzazione e di protezione dell'investimento dei propri azionisti. Sullo sfondo, un contesto normativo in continua evoluzione, tra direttive e raccomandazioni comunitarie e riforme della legislazione nazionale in materia di diritto societario e tutela del risparmio. In questo scenario, si è proceduto alla elaborazione del nuovo Codice di Autodisciplina con l'obiettivo di incrementare chiarezza e concretezza di figure e ruoli, come quelli degli amministratori indipendenti e dei comitati interni al consiglio, che negli anni si sono arricchiti di contenuti attraverso l'esperienza applicativa.

L'adesione al Codice di Autodisciplina è volontaria. Borsa Italiana ha redatto il presente documento in esecuzione di quanto previsto dall'articolo 89-ter, comma secondo, del Regolamento Consob in materia di emittenti (come modificato con delibera n. 15915 del 3 maggio 2007 che prevede che "Le società di gestione dei mercati, che promuovono codici di comportamento in materia di governo societario, trasmettono a Consob e alle altre società di gestione dei mercati regolamentati italiani nei quali sono quotate azioni emesse dalle società che aderiscono ai codici di comportamento

²⁹ Sante Ricci Prof., Dispense – Luiss Guido Carli – 2011

promossi. Ogni articolo del Codice è suddiviso in tre distinte sezioni: “principi”, di carattere generale; “criteri applicativi”, contenenti indicazioni di dettaglio sull’attuazione dei principi; “commenti”, diretti a chiarire la portata di principi e criteri, anche con riferimento ad opportuni esempi. L’articolato è preceduto da un “principio introduttivo” che contiene alcuni chiarimenti preliminari sulla natura ed efficacia del Codice e sulle modalità di redazione della relazione annuale sul governo societario. Il Comitato per la Corporate Governance ha fortemente creduto nella possibilità di contribuire al mantenimento e al miglioramento di elevati standard qualitativi del nostro mercato azionario, aumentando il livello di interesse e di fiducia sia da parte di investitori e intermediari nazionali e internazionali, sia da parte delle aziende che intendono avvicinarsi al mercato dei capitali. La società con azioni quotata (“emittente”) che aderisce, in tutto o in parte, al Codice ne dà annualmente informazione al mercato, nei termini e con le modalità stabilite dalle disposizioni di legge e di regolamento applicabili, precisando quali raccomandazioni del Codice siano state effettivamente applicate dall’emittente e con quali modalità. In alcuni casi, il Codice stesso chiarisce il contenuto delle informazioni da fornire al mercato. L’obbligo informativo è riferito ai principi e ai criteri applicativi contenuti in ciascun articolo del Codice. Gli emittenti sono peraltro invitati a tenere conto delle indicazioni e degli auspici espressi nel commento riportato in calce a ciascun articolo. Con riferimento ai principi e ai criteri applicativi che contengono raccomandazioni rivolte agli emittenti, o ai loro amministratori o sindaci o azionisti ovvero ad altri organi o funzioni aziendali, ogni emittente fornisce informazioni accurate e di agevole comprensione, se pur concise, sui comportamenti attraverso i quali dette raccomandazioni sono state concretamente applicate nel periodo cui si riferisce la relazione annuale. Qualora l’emittente non abbia fatto proprie, in tutto o in parte, una o più raccomandazioni, fornisce adeguate informazioni in merito ai motivi della mancata o parziale applicazione. Nel caso in cui i principi e i criteri applicativi contemplino comportamenti opzionali, è richiesta una descrizione dei comportamenti osservati, non essendo necessario fornire motivazioni in merito alle scelte adottate. Per quanto riguarda i principi e i criteri applicativi aventi contenuto definitorio, in mancanza di diverse

indicazioni dell'emittente, si presume che lo stesso vi si sia attenuto. Un collegio di tre esperti, scelti tra persone autorevoli e di specchiata reputazione, dotate di specifica competenza ed esperienza con riguardo al funzionamento degli emittenti e dei mercati regolamentati, su segnalazione di Borsa Italiana, valuta se sia opportuno o necessario procedere ad un adeguamento del Codice.

L'articolo 1, dopo avere identificato nello shareholders' value l'obiettivo prioritario dell'azione degli amministratori degli emittenti quotati e riaffermata la centralità del consiglio di amministrazione nel sistema di governo societario degli emittenti, detta alcune raccomandazioni sul ruolo di tale organo, in particolare identificando quegli ambiti valutativi/decisionali che dovrebbero restare di competenza del plenum e non essere delegati a singoli consiglieri o a comitati interni. In proposito, si segnala, oltre ad alcune materie già riservate dalla legge alla competenza del consiglio, l'opportunità che le operazioni di particolare rilievo strategico, economico o finanziario, nonché quelle con parti correlate, poste in essere dall'emittente e dalle sue controllate siano preventivamente approvate dal consiglio di amministrazione dell'emittente stesso. Sono inoltre previste raccomandazioni in tema di cumulo degli incarichi degli amministratori e di auto-valutazione periodica della composizione e del funzionamento dell'organo di amministrazione.

Gli articoli 2 e 3 affrontano il tema della composizione dei consigli di amministrazione degli emittenti, individuando definizione e ruoli degli amministratori esecutivi, non esecutivi ed indipendenti. In particolare, si segnala che l'articolo 3 contiene un'articolata enunciazione dei criteri e delle modalità per la corretta identificazione degli amministratori indipendenti; l'articolo 2, dopo aver enunciato il principio per il quale "è opportuno evitare la concentrazione di cariche sociali in una sola persona", detta specifiche raccomandazioni in relazione all'ipotesi di concentrazione della carica di presidente del consiglio di amministrazione e di chief executive officer (CEO). In tal caso, come pure nell'ipotesi in cui la carica di presidente sia ricoperta dalla persona che controlla l'emittente, viene suggerita la nomina, tra gli amministratori indipendenti, di un lead independent director. L'articolo 3 prevede,

infine, che gli amministratori indipendenti si riuniscano almeno una volta all'anno in assenza degli altri amministratori.

L'articolo 4 sviluppa la materia del trattamento delle informazioni societarie, richiedendo agli amministratori della società emittente di adottare e rispettare una specifica procedura per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni.

L'articolo 5 contiene indicazioni di ordine generale in merito alla istituzione ed al funzionamento (composizione, poteri, modalità di svolgimento dell'incarico) dei comitati consultivi costituiti in seno ai consigli di amministrazione degli emittenti.

L'articolo 6, affermato il principio della necessaria trasparenza della procedura di nomina degli amministratori, raccomanda che le liste dei candidati, complete delle necessarie informazioni, siano messe tempestivamente a disposizione del mercato. Viene inoltre auspicata l'istituzione di un comitato per le nomine, composto, in maggioranza, da amministratori indipendenti, del quale vengono indicati i possibili compiti.

L'articolo 7 definisce la struttura e le finalità della remunerazione degli amministratori, distinguendo tra quelli esecutivi e non esecutivi, e specifica le funzioni del comitato per la remunerazione.

L'articolo 8, dopo avere enunciato la nozione di "sistema di controllo interno", in linea con gli sviluppi della best practice internazionale, definisce analiticamente ed organicamente ruoli e rapporti tra i diversi soggetti/organi coinvolti nella definizione, monitoraggio ed aggiornamento del sistema stesso. In particolare, al consiglio di amministrazione viene attribuito un ruolo di indirizzo e di valutazione periodica circa l'adeguatezza del sistema di controllo interno; all'amministratore delegato un ruolo di progettazione e di predisposizione di tale sistema; al comitato per il controllo interno, composto da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti, di cui almeno uno esperto in materia contabile e finanziaria, viene riconosciuta una funzione di monitoraggio e di generale supporto alle valutazioni del consiglio; al preposto al controllo interno, di norma coincidente con il responsabile dell'internal audit, ed al collegio sindacale, in stretto coordinamento tra di loro e con il comitato per il controllo

interno, è demandato il compito di verificare che il sistema di controllo interno sia sempre adeguato, operativo e funzionante.

L'articolo 9 detta raccomandazioni in ordine alle operazioni nelle quali un amministratore sia portatore di un interesse, nonché a quelle con parti correlate, esemplificando le cautele che il consiglio di amministrazione dovrebbe predisporre al fine di garantire che tali operazioni siano approvate ed eseguite secondo criteri di correttezza sostanziale e procedurale.

L'articolo 10 estende le garanzie di indipendenza dei sindaci e definisce alcune misure volte a garantire un efficiente ed efficace svolgimento del loro ruolo. L'articolo 11, dedicato ai rapporti tra organo gestionale ed azionisti, promuove iniziative volte ad agevolare la conoscenza da parte di questi ultimi delle informazioni societarie e favorirne la partecipazione alle assemblee e l'esercizio dei diritti sociali. A tali fini, vengono tra l'altro raccomandate agli emittenti l'istituzione di un'apposita sezione nell'ambito del proprio sito internet, la nomina di un investor relator, l'approvazione di un regolamento assembleare.

Infine, l'articolo 12 invita le società che adottano il sistema "monistico" o quello "dualistico" ad applicare le raccomandazioni del Codice adattandole al sistema prescelto e fornendo ampia disclosure sugli adattamenti operati e sulle motivazioni della scelta.³⁰

In merito alle best practices, è difficile stabilirne nella gestione del rischio. Gli approcci conoscitivi e il software sono ancora in corso di sviluppo e quindi si può dire che vi è ancora lavoro da fare per stabilire raccomandazioni prescrittive su cosa è bene fare. Inoltre, le decisioni sul processo di gestione del rischio operativo coinvolgono diversi livelli (internal audit, operational risk managers, specialisti). Importante che tutte le componenti operino con logica di sistema. Le fasi per l'attuazione di best practices sono le seguenti:

- ❖ identificazione e valutazione: normalmente è fatta attraverso un programma di autovalutazione;

³⁰ Codice di autodisciplina Borsa Italiana S.p.a

- ❖ quantificazione e misurazione: applicazione di un metodo quantitativo ai dati interni sulle perdite al fine di calcolare l'esposizione al rischio;
- ❖ analisi, monitoraggio e reporting: devono riguardare l'esposizione al rischio e la sua evoluzione e devono comprendere piani di azione per i diversi livelli di management;
- ❖ allocazione del capitale: il patrimonio di vigilanza è calcolato per ogni linea di business;
- ❖ management e mitigation: piani di azione per la gestione del rischio.³¹

³¹ Anolli Mario Prof., Business Continuity e gestione del rischio operativo nelle banche: compliance e best practice, Università Cattolica Sacro Cuore

CAPITOLO IV:

***La nuova normativa in materia
di risk management nelle banche***

Paragrafo 4.1 La nuova disciplina prudenziale per le banche – Circolare 263 Banca d'Italia

Le disposizioni di vigilanza prudenziale per le Banche, introdotte dalla Banca d'Italia con la circolare n. 263 del 27/12/2006, recepiscono il Nuovo Accordo sulla "Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali" ("Basilea II") e l'omologa normativa comunitaria dettata dalle direttive UE n. 48 e n. 49 del 14.06.2006. La normativa è analizzabile secondo vari aspetti.

4.1.1 Prove di stress

La Circ. 263 prevede l'esistenza di adeguate metodologie di stress testing tra i requisiti per l'autorizzazione ad utilizzare sistemi IRB ai fini del calcolo dei requisiti patrimoniali a fronte del rischio di credito. Al tempo stesso, nell'ambito della disciplina sul processo di controllo prudenziale è previsto che le banche effettuino prove di stress per una migliore valutazione della loro esposizione ai rischi, dei relativi sistemi di attenuazione e controllo e, ove ritenuto necessario, dell'adeguatezza del capitale interno. La presenza di adeguate metodologie di stress test per il rischio di credito costituisce, nell'ambito del primo pilastro, un requisito per l'autorizzazione all'utilizzo dei sistemi IRB (Circolare 263, Titolo II, Capitolo 1, Parte Seconda, Sezione IV, par. 3). Sul piano formale non è quindi necessario, al momento della richiesta di autorizzazione, dimostrare di disporre di prove di stress relative anche agli altri rischi da sottoporre a valutazione nell'ambito dell'ICAAP. Si sottolinea, innanzitutto, quanto già indicato dalla Circ. 263: la presenza di metodologie di stress test costituisce requisito per l'ottenimento dell'autorizzazione, mentre la valutazione dei risultati delle prove di stress rientra nell'ambito del processo di controllo prudenziale. In sede di istruttoria delle istanze di autorizzazione ad utilizzare sistemi IRB a fini prudenziali viene quindi verificata la sussistenza delle prove di stress e ne vengono valutate le ipotesi di fondo, le scelte metodologiche e gli aspetti organizzativi e procedurali; l'accertamento di eventuali carenze può condurre, come nel caso di tutti gli altri requisiti, all'adozione di misure di natura patrimoniale (add-on). Ai fini dell'autorizzazione all'utilizzo di sistemi

di rating interni per il calcolo dei requisiti patrimoniali a fronte del rischio di credito, la Circ. 263 richiede che le banche simulino la sensibilità del portafoglio a variazioni estreme ma plausibili di uno o più fattori di rischio mediante:

- a) analisi di sensitività, per valutare l'adeguatezza del capitale alla variazione di un unico fattore di rischio;
- b) analisi di scenario, per simulare l'impatto patrimoniale della variazione contemporanea di un insieme di fattori di rischio.

Al tempo stesso le prove di stress devono, in particolare:

- i) essere coerenti con i modelli quantitativi utilizzati dalla banca al fine di una più corretta interpretazione dei risultati delle prove stesse;
 - ii) tenere conto delle specificità del portafoglio della banca e delle relative fonti di rischio (cfr. Titolo II, Parte Seconda, Capitolo 1, Sezione IV, par. 3).
- La Circolare 263 chiede che le prove di stress siano condotte utilizzando shock di diversa entità dei fattori di rischio, ponendo, come criterio minimo, l'obbligo di valutare almeno l'impatto di una lieve recessione.

4.1.2 Trattamento delle garanzie personali nell'ambito del metodo IRB avanzato

Nell'ambito del metodo IRB avanzato, le banche possono scegliere di riconoscere gli effetti delle garanzie personali e, più in generale, degli strumenti di protezione del credito di tipo personale rettificando i parametri di rischio della posizione garantita, a condizione che siano rispettati i requisiti minimi previsti per le garanzie della specie. Nello specifico, le banche possono sostituire la PD del debitore principale con quella del garante (c.d. approccio di sostituzione) ovvero modificare la LGD dell'esposizione creditizia coperta. A fronte della riduzione del requisito patrimoniale ottenibile tramite l'utilizzo della garanzia personale, la normativa richiede alla banca di valutare il merito creditizio del garante (al momento dell'assunzione della protezione e per tutta la sua durata) secondo i medesimi criteri utilizzati per il cliente diretto.

4.1.3 Override del gestore per la clientela del segmento "Corporate"

Qualora il sistema IRB prescelto dia rilevanza alle valutazioni discrezionali degli esperti di settore nell'attribuzione definitiva del rating, devono essere adottate cautele sul piano organizzativo e procedurale per assicurare l'integrità del processo, evitando che l'attribuzione definitiva del rating possa essere condizionata dall'intervento di soggetti portatori di interessi in conflitto con l'obiettivo di una corretta valutazione del merito creditizio della controparte. Tale conflitto si può configurare, tra l'altro, nelle ipotesi in cui chi attribuisce il rating in via definitiva svolga un'attività valutata in connessione con obiettivi espressi in termini di volumi o di ricavi sugli impieghi (tipicamente i gestori commerciali).

4.1.4 Collocazione organizzativa della funzione di "Rating Advisory"

Le "Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche" (Circolare della Banca d'Italia n 263 del dicembre 2006) non contengono specifiche previsioni con riferimento alla funzione di "rating advisory". Nondimeno, la fattispecie rappresentata può essere inquadrata sulla base dei principi in essa contenuti. A tal fine, va tenuta separata l'attività di "rating advisory", prestata in modo personalizzato alle imprese clienti sulla base di specifici colloqui, dall'attività di predisposizione di "tool" elettronici di autovalutazione. Si ritiene che lo svolgimento dell'attività di "rating advisory" effettuata attraverso colloqui con le imprese sia di fatto assimilabile ad una attività di natura commerciale, essendo la stessa volta a "sviluppare" la relazione col cliente. Qualora tale attività sia esercitata da una struttura organizzativa che, oltre a funzioni di sviluppo di modelli, svolge anche attività di attribuzione definitiva di rating attraverso "override", si ritiene che si configuri una situazione di conflitto di interesse potenzialmente in grado di incidere sull'integrità del rating.

4.1.5 Utilizzo di modelli di fornitori esterni

Le disposizioni di vigilanza ammettono in particolari ambiti di operatività il ricorso a modelli acquisiti da fornitori esterni, anche a completamento di sistemi di rating sviluppati internamente, purché siano rispettati determinati criteri, volti ad assicurare:

- a) l'adeguatezza dei modelli al portafoglio della banca e all'utilizzo che ne viene fatto all'interno del processo di rating;

- b) l'esistenza presso la banca di professionalità adeguate all'utilizzo e alla manutenzione del modello;
- c) la completa conoscenza da parte della banca dei meccanismi di funzionamento dei modelli e il rispetto di tutti i requisiti minimi previsti per i sistemi interni. Nei casi in cui il modello esterno venga utilizzato come completamento di un più ampio sistema interno per l'assegnazione del rating o l'attribuzione delle esposizioni ai pool e la banca dimostri che l'esclusione della componente esterna del sistema interno non riduce in maniera determinante la performance di quest'ultimo, la normativa ne ammette l'utilizzo anche qualora la banca non abbia la completa conoscenza dei meccanismi di funzionamento dei modelli, a condizione che:
- a) abbia una piena comprensione dei principali aspetti e delle logiche sottostanti i modelli esterni;
- b) dimostri un'adeguata conoscenza della tipologia di informazioni utilizzate nel modello esterno e del modo in cui esso è collegato alle informazioni elaborate internamente.

4.1.6 Definizione di PMI

Nelle regole di calcolo del requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito è previsto un trattamento di favore per i crediti erogati alle imprese di piccola e media dimensione rispetto a quello dettato in via generale per le esposizioni verso imprese, in virtù delle caratteristiche economiche e del complessivo profilo di rischio delle aziende in parola.

In materia, è stato chiesto se la normativa contenga una definizione di "piccola e media impresa" (PMI) ovvero se l'individuazione di queste ultime sia rimessa ai singoli intermediari. Nel paragrafo 3 del Titolo II, Capitolo 1, Parte Prima, Sezione I, vengono definite PMI le imprese con fatturato annuo non superiore a 5 milioni di euro. Tale definizione si applica esclusivamente ai fini dell'individuazione delle esposizioni classificabili nel portafoglio al dettaglio delle banche che utilizzano il metodo standardizzato.

4.1.7 Rischio di credito – Metodologia standardizzata. Criteri di classificazione di un'esposizione nel portafoglio dei "crediti al dettaglio"

Ai fini del rispetto della soglia dimensionale per l'inclusione nel portafoglio delle esposizioni al dettaglio (retail), le "Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche" richiedono espressamente (Titolo II, Capitolo 1, Parte Prima, Sezione III, par. 8, lett. c) che il totale degli importi dovuti alla banca o al gruppo bancario da un singolo cliente o da un gruppo di clienti connessi, ad esclusione delle esposizioni garantite da immobili residenziali, non superi 1 milione di euro. Le banche devono verificare il rispetto della soglia quantitativa del milione di euro a livello consolidato, aggregando le esposizioni delle diverse componenti del gruppo verso il medesimo cliente (o gruppo di clienti connessi). Le esposizioni vanno quindi allocate univocamente nel portafoglio di pertinenza sia a livello individuale sia a livello consolidato. Nell'esempio prospettato, le singole componenti del gruppo dovranno pertanto segnalare a livello individuale la posizione verso il cliente A come corporate, adeguandosi alla classificazione adottata a livello consolidato, e non come retail.

4.1.8 Metodo standardizzato per la determinazione del requisito patrimoniale a fronte dei rischi operativi. Comunicazioni alla Banca d'Italia

La procedura stabilita dalle "Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche" per l'utilizzo del metodo standardizzato ai fini del calcolo del requisito patrimoniale a fronte dei rischi operativi prevede l'invio da parte della banca (o della capogruppo) di una comunicazione preventiva alla Banca d'Italia, corredata della pertinente documentazione. La banca, una volta che abbia valutato di aver soddisfatto i requisiti per l'adozione del metodo standardizzato, provvede a fornire la predetta informativa e può iniziare ad utilizzare tale metodo per il calcolo del requisito patrimoniale. La Banca d'Italia, nell'ambito del processo di revisione e valutazione prudenziale, si riserva di verificare il rispetto di tali requisiti.³²

³² Circolare 263 Banca d'Italia - Nuova disciplina prudenziale: profili applicativi

Paragrafo 4.2 Il nuovo Accordo: Basilea III

La crisi finanziaria ha creato forti conseguenze sul settore bancario che ha visto la necessità di un risanamento imminente. Quest'ultimo non può non passare che per una vera e propria ristrutturazione in prospettiva di una più efficiente ed efficace gestione del rischio. Così in parallelo a tale bisogno incombente, la regolamentazione in materia, prima fra tutte quella descritta nel framework di Basilea, ha subito perfezionamenti configurabili in un'ulteriore evoluzione. La corrente versione della proposta Basilea 3, il cui ingresso in vigore è previsto per il prossimo 2012, può avere notevoli impatti sui conti e sui modelli di business degli istituti bancari italiani. E' destinata ad incidere profondamente su:

- ❖ struttura patrimoniale e finanziaria delle banche;
- ❖ sulla redditività delle banche;
- ❖ sui finanziamenti all'economia.

L'impatto di questo cambiamento si ripercuoterà anche su altri aspetti rilevanti, quali le revisioni sul market risk framework e le nuove proposte in termini di liquidity risk. L'obiettivo di Basilea 3 rientra nel quadro più generale delle politiche di stabilizzazione del sistema bancario accrescendo la capacità del sistema stesso di assorbire eventuali shocks, derivanti da tensioni economiche e finanziarie, indipendentemente dalla loro origine, e riducendo il rischio di contagio dal sistema finanziario all'economia reale. Inoltre la proposta di Basilea III si propone di migliorare la gestione del rischio e la governance e non di meno la trasparenza e l'informativa delle banche. Partendo da tali obiettivi generali, la finalità specifica di Basilea 3 è quella di rafforzare la regolamentazione del capitale e della liquidità delle banche aumentando, in particolare, quantità e qualità del patrimonio aziendale. Le riforme vertono su due approcci complementari volti a ridurre gli shock sistemici ossia sulla regolamentazione microprudenziale, ossia a livello di singole banche, che concorrerà a rafforzare la resistenza dei singoli istituti bancari alle fasi di stress e sui rischi macroprudenziali, ossia a livello di sistema, che possono accumularsi nel settore bancario, nonché l'amplificazione prociclica di tali rischi nel tempo. Basilea III, tra le sue novità principali,

intende aumentare il parametro costituito dal Core Tier 1, ridurre, relativamente al rapporto tra rischi e patrimonio, l'eccessiva ciclicità dei requisiti minimi di capitale ed, infine, prevedere, per ottenere la stabilità delle banche, anche consistenti livelli di liquidità. Le innovazioni di Basilea III in tema di liquidità prevedono, tra le altre, la costituzione di una riserva di liquidità sufficiente a fronteggiare uno scenario di crisi acuto della durata di 30 giorni.

4.2.1 I nuovi pilastri dell'Accordo

Con riferimento specifico ai singoli pilastri, si ha la seguente situazione in termini di finalità evolutive.

PILLAR I: I requisiti patrimoniali sotto controllo

Per quanto riguarda i nuovi requisiti Pillar I, viene richiesta un'evoluzione degli applicativi che permetta un adeguamento alle logiche di ponderazione e valutazione di alcune voci specifiche, quali quelle relative alle linee di liquidità (liquidity facilities) e alle esposizioni da ricartolarizzazione (resecuritisation exposures).

PILLAR II: Un supporto per la gestione del rischio e la pianificazione strategica

Le richieste in ambito Pillar II ribadiscono una sempre maggiore integrazione tra le funzioni di risk management e pianificazione strategica.

PILLAR III: Maggior trasparenza e comunicazione

Per quanto riguarda Pillar III, i nuovi requisiti in termini di trasparenza e maggiore granularità sono orientati a esplicitare le logiche che soggiacciono alla determinazione del capitale regolamentare, un aspetto che si traduce in adeguamenti e parametrizzazioni utili a una migliore comunicazione (e in linea più generale a una completa conformità rispetto a quanto richiesto da Basilea 3). Nella fattispecie, le credenziali di Pillar III si inseriscono in quella che è una visione più ampia di supporto al risk reporting & monitoring, in modo da garantire una visione di dettaglio alle funzioni

di gestione del rischio sui singoli rischi e un quadro per la comunicazione efficace al top management.

Le nuove linee guida per le valutazioni sul rischio di mercato e di liquidità, che si stima avranno considerevoli impatti sul capitale, richiederanno un salto di qualità ai modelli e ai sistemi per valutare queste grandezze in modo adeguato.³³

Paragrafo 4.3 Gli orientamenti preminenti: Commissione Europea, EBA e BCBS

Commissione europea, Eba ed EBCS hanno dato vita ad una serie di orientamenti riconosciuti che si sono imposti per la loro pregnanza.

4.3.1 Orentamenti della Commissione Europea

La Commissione europea ha presentato delle proposte miranti a cambiare i comportamenti delle 8 000 banche che operano in Europa. L'obiettivo principale è rafforzare la solidità del settore bancario della UE, garantendo al contempo che le banche continuino a finanziare l'attività economica e la crescita. Le proposte della Commissione si basano su tre obiettivi concreti.

- ❖ Si richiede alle banche di detenere un livello di capitale quantitativamente e qualitativamente più elevato e di accumulare sufficienti riserve di capitali, in modo da poter fare fronte a crisi impreviste. Gli istituti finanziari hanno affrontato l'ultima crisi con fondi propri insufficienti in termini quantitativi e qualitativi, rendendo necessario un sostegno senza precedenti da parte delle autorità nazionali. Grazie a queste proposte la Commissione attuerà in Europa le norme internazionali sul capitale delle banche convenute a livello di G20 (accordo di Basilea III). L'Europa assumerà un ruolo guida in materia, applicando tali norme a oltre 8 000 banche, che gestiscono il 53% degli attivi a livello mondiale.

³³ Gatto Francesco, responsabile CUOA Finanze, "La sfida di Basilea 3: che cosa cambierà per le banche?"

- ❖ La Commissione intende inoltre istituire un nuovo quadro di governance, conferendo alle autorità di vigilanza nuove competenze per monitorare più attentamente le banche e prevedendo la possibilità di sanzionare le banche qualora si rilevassero dei rischi, ad esempio limitando l'erogazione di crediti in presenza di una bolla speculativa.
- ❖ La Commissione mira a riunire tutta la legislazione in materia bancaria in un corpus unico di norme che disciplinino l'attività bancaria con l'obiettivo di migliorare la trasparenza e l'effettiva applicazione delle misure adottate. Secondo le stime dell'FMI, le perdite riconducibili alla crisi registrate dalle banche europee tra il 2007 e il 2010 sfiorano i 1 000 miliardi di euro, pari all'8% del PIL dell'UE.

La proposta consiste di due parti: una direttiva in materia di accesso alle attività di raccolta di depositi ed un regolamento che stabilisce con quali modalità vadano svolte le attività degli enti creditizi e delle imprese di investimento. I due strumenti giuridici costituiscono un unico pacchetto e dovrebbero essere considerati congiuntamente. La proposta è accompagnata da una valutazione d'impatto secondo cui la riforma ridurrà notevolmente la probabilità di una crisi sistemica del settore bancario.³⁴

4.3.2 Orientamenti EBA

L'European Banking Authority ha pubblicato un report di valutazione dei requisiti di capitale di 20 banche europee sulla scorta di quanto chiesto dal terzo pilastro di Basilea e in base alle soglie dettate dal CRD (capital requirements directive). Si tratta di una raccolta condotta insieme ai supervisor nazionali e in linea con le raccomandazioni emesse dalla stessa EBA dopo la pubblicazione dei risultati degli stress test UE del 2011. Nel rapporto l'EBA sostiene di avere trovato miglioramenti nelle nuove dichiarazioni sulle politiche di remunerazione dei gruppi bancari e la gestione del rischio. Diverse criticità nel tentativo di uniformazione a standard europei

³⁴ “La Commissione vuole banche europee più forti e più responsabili” – sito internet ec.europa.eu

e globali rimangono secondo l'EBA con la necessità di una maggiore relazione fra gli IFRS (gli standard contabili internazionali) e le dichiarazioni per Basilea.

4.3.3 Orientamenti del BCBS

Il BCBS, Basel Committee Bank Standards, ha elaborato nel 2006 una serie di principi guida, rivisti nell'ottobre 2010. Si tratta nello specifico di prassi corrette per la gestione e il controllo del rischio. I 10 principi sono:

- ❖ consapevolezza e revisione da parte del CdA;
- ❖ il CdA deve assicurare che la gestione del rischio, di quello operativo in particolare, è sottoposta ad auditing da personale competente e indipendente;
- ❖ il top management ha la responsabilità per l'attuazione del complessivo processo di gestione del rischio in maniera coerente e coordinata;
- ❖ la banca deve identificare e valutare il rischio in tutte le attività, processi e sistemi;
- ❖ deve essere realizzato un processo per il regolare monitoraggio del rischio e dell'esposizione a perdite;
- ❖ le banche devono avere politiche, processi e procedure per controllare e/o mitigare il rischio;
- ❖ le banche devono disporre di piani di emergenza e business continuity;
- ❖ le autorità di vigilanza devono richiedere che le banche abbiano un assetto operativo per identificare, valutare, monitorare e mitigare il rischio;
- ❖ le autorità di vigilanza devono condurre con regolarità valutazioni delle politiche, procedure e prassi di gestione dei rischi da parte delle banche;
- ❖ le banche devono avere sufficiente trasparenza nei confronti del pubblico del loro approccio alla gestione del rischi.³⁵

³⁵ Anolli Mario Prof., Business Continuity e gestione del rischio operativo nelle banche: compliance e best practice, Università Cattolica Sacro Cuore

CAPITOLO V:

***La funzione risk management nei maggiori
gruppi bancari italiani***

Paragrafo 5.1 La funzione risk management all'interno dei maggiori gruppi bancari italiani: com'è sviluppata e relativi modelli direzionali, di organizzazione e di governance e ruoli

L'intensificarsi del ruolo del risk management all'interno della realtà bancaria, con l'assunzione di funzioni sempre più primarie e rivolte alla creazione di valore, hanno visto una revisione importante degli assetti organizzativi e dei modelli direzionali di gestione del rischio nel panorama dei maggiori gruppi bancari italiani per capitalizzazione, di cui verrà, di seguito, fatta una disamina.

INTESA SANPAOLO

“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, proteggere la solidità finanziaria e la reputazione del Gruppo e consentire una trasparente rappresentazione della rischiosità dei propri portafogli.”

Il Gruppo è soggetto ai rischi propri dell'attività bancaria e nello specifico il rischio di credito, il rischio di mercato, il rischio di cambio, il rischio di liquidità, il rischio operativo, i rischi specifici dell'attività assicurativa, il rischio strategico e il rischio di reputazione.

Le politiche relative all'assunzione dei rischi sono definite dagli Organi Statutari della Capogruppo (Consiglio di sorveglianza e Consiglio di gestione), i quali si avvalgono del supporto di specifici Comitati, tra i quali vanno segnalati il Comitato per il Controllo e il Comitato Governo dei Rischi di Gruppo, nonché dell'azione del chief risk officer (CRO) a diretto riporto del chief executive officer (CEO).

La capogruppo svolge funzioni di indirizzo, gestione e controllo complessivo dei rischi mentre le società del gruppo che generano rischi creditizi e/o finanziari operano entro i limiti di autonomia loro assegnati e sono dotate di proprie strutture di controllo. Un contratto di servizio disciplina le attività di controllo dei rischi svolte dalle funzioni della capogruppo per conto delle principali società controllate. Tali funzioni riferiscono direttamente agli Organi Amministrativi delle controllate.

Il CRO assume nel gruppo una serie di funzioni di rilievo. In particolare, si occupa di definire, in coerenza con le strategie e gli obiettivi aziendali, gli indirizzi e le politiche in materia di gestione dei rischi, compliance e legale. Coordina l'attuazione degli indirizzi e delle politiche in materia di gestione dei rischi, compliance e legale da parte delle unità preposte del gruppo, anche nei diversi ambiti societari, garantendo la misurazione e il controllo dell'esposizione di gruppo alle diverse tipologie di rischio, verificando anche l'attuazione degli indirizzi e politiche sopra descritte. E' di sua competenza, inoltre, il presidio della qualità del credito garantendo il rispetto degli indirizzi e delle strategie creditizie, attraverso il monitoraggio nel continuo dell'andamento del rischio, e proponendo la struttura dei poteri delegati agli organi sociali. Infine, presidia l'identificazione e il monitoraggio di eventuali disallineamenti dalle norme vigenti, nonché la consulenza, assistenza e sensibilizzazione delle funzioni aziendali alle normative. Ad esso riportano la direzione compliance, la direzione legale e contenzioso, la direzione risk management, il servizio presidio qualità del credito e la validazione Interna.

Per quanto concerne nello specifico il risk management, come prima anticipato, il gruppo presenta un'unità autonoma. La direzione risk management ha assunto la funzione di garantire la misurazione ed il controllo, sia puntuale che prospettico, dell'esposizione di gruppo alle diverse tipologie di rischio, in particolare ai rischi di mercato, credito, tasso, liquidità, operativi e paese e, al contempo, monitorare gli assorbimenti di capitale (capital requirements) supportando il servizio active value management e strategie nell'attività di gestione attiva del capitale. Propone al vertice, congiuntamente con le altre funzioni aziendali competenti, la definizione della struttura dei limiti operativi, in coerenza con il capitale allocato. Ha il compito precipuo di seguire gli sviluppi della regolamentazione e assicurare agli Organi di Vigilanza le informazioni richieste dalla normativa vigente in relazione a modelli interni, nonché di sviluppare e mantenere sistemi di misurazione, gestione e controllo dei rischi conformi alla normativa Basilea 2 ed allineati alla best practice internazionale, interagendo a tale scopo con le funzioni titolari dei processi aziendali interessati. Gli strumenti per la misurazione e la gestione dei rischi concorrono a definire un

quadro di controllo in grado di valutare i rischi assunti dal gruppo secondo una prospettiva regolamentare ed economica; il livello di assorbimento di capitale economico, definito come la massima perdita “inattesa” in cui il gruppo può incorrere in un orizzonte temporale di un anno, 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 di previsione in condizioni ordinarie e di stress. La valutazione del capitale è inclusa nel reporting aziendale (tableau de bord dei rischi di gruppo) ed è sottoposta trimestralmente al comitato governo dei rischi di gruppo, al consiglio di gestione e al comitato per il controllo. La copertura dei rischi, a seconda della loro natura, frequenza e dimensione potenziale d’impatto, è affidata ad una costante combinazione tra azioni e interventi di attenuazione/immunizzazione, procedure/processi di controllo e protezione patrimoniale.

“Nell’ambito del Progetto Basilea 2, la cui mission è l’adozione da parte delle principali società del Gruppo degli approcci avanzati, per quanto riguarda i rischi creditizi, è stata ottenuta, a partire dalla segnalazione al 31 dicembre 2010, da parte dell’organo di vigilanza l’autorizzazione al passaggio dal metodo FIRB (in uso dal dicembre 2008) al metodo AIRB per il segmento corporate. Il perimetro di applicazione del metodo AIRB comprende la capogruppo, le Banche reti, Banca Infrastrutture Innovazione e Sviluppo e Mediocredito Italiano; relativamente alle società prodotto (Leasint e Mediofactoring) è previsto per fine 2011 il rilascio di modelli specifici di LGD, che consentiranno il passaggio all’approccio AIRB. La società estera VUB Banka ha ottenuto l’autorizzazione all’utilizzo del metodo FIRB a partire dalla segnalazione al 31 dicembre 2010. Nel terzo trimestre 2011 verrà presentata l’istanza di autorizzazione per il passaggio al metodo AIRB per Banca IMI, che attualmente utilizza l’approccio Standard, e per Intesa Sanpaolo Bank Ireland Plc. A giugno 2010, inoltre, era stato ottenuto il riconoscimento del metodo IRB per il segmento Mutui Retail; entro la fine dell’anno è prevista inoltre l’estensione dell’approccio IRB per i mutui residenziali alle Banche reti ex Casse del

Centro. Per il segmento SME Retail è in corso il rilascio di modelli di seconda generazione, che consentiranno nel quarto trimestre dell'anno di avviare il percorso di validazione per il passaggio al metodo IRB. Lo sviluppo dei modelli di rating relativi agli altri segmenti e l'estensione del perimetro societario di applicazione procedono secondo un piano progressivo di adozione dei metodi avanzati presentato all'Organo di Vigilanza. Per quanto attiene ai rischi operativi, si evidenzia che il Gruppo ha ottenuto, a partire dalla segnalazione al 31 dicembre 2009, l'autorizzazione all'utilizzo del Metodo Avanzato AMA (modello interno) per la determinazione del relativo requisito patrimoniale su un primo perimetro che comprende unità organizzative, banche e società della Divisione Banca dei Territori (ad eccezione delle banche rete appartenenti al Gruppo Cassa di Risparmio di Firenze, ma incluse le Casse del Centro), Leasint, Eurizon Capital e VUB Banka. Il gruppo è stato inoltre autorizzato, con decorrenza 31 dicembre 2010, all'estensione dei modelli avanzati ad un secondo perimetro di Unità Organizzative e Società appartenenti alla Divisione Corporate e Investment Banking, oltre a Setefi, alle rimanenti banche del Gruppo Cassa di Risparmio di Firenze e a PBZ Banka. Le rimanenti società, che attualmente adottano il Metodo Standardizzato (TSA) o quello Base (BIA), seguiranno un piano di estensione progressivo presentato agli Organi Amministrativi e alla Vigilanza che per alcune prevede la migrazione sui Modelli Avanzati a partire da fine 2011. Nel 2011 il Gruppo ha presentato il resoconto del processo di controllo prudenziale ai fini di adeguatezza patrimoniale come gruppo bancario di classe 1, secondo la classificazione della Banca d'Italia, basato sull'utilizzo esteso delle metodologie interne di misurazione dei rischi, di determinazione del capitale interno e del capitale complessivo disponibile. Nell'ambito dell'adozione di Basilea 2, 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 2 o Pillar 3. Il documento viene pubblicato con cadenza trimestrale, in quanto Intesa Sanpaolo rientra tra i gruppi che dispongono di modelli interni validati sul rischio di credito, mercato e operativi.”³⁶

³⁶ Group.intesasanpaolo sezione governance/ risk management, sito internet

MEDIOBANCA

All'interno del gruppo Mediobanca, la gestione del rischio è affidata al comitato per il controllo interno. Lo stesso è composto da tre consiglieri indipendenti ed ai sensi del Codice di Autodisciplina, ha funzioni consultive ed istruttorie oltre che sulla gestione dei rischi anche sul sistema dei controlli interni e sull'assetto informatico contabile.

Il comitato svolge funzioni di monitoraggio, istruzione, supporto al CdA in ordine al controllo delle politiche di gestione del rischio anche di conformità alla normativa ed ai regolamenti applicabili, cosiddetta compliance, ed alla loro coerenza con gli indirizzi strategici. E' sua responsabilità precipua la verifica periodica della funzionalità ed efficienza del sistema e delle procedure di controllo a presidio dei rischi, riferendo al consiglio di amministrazione. Esamina, inoltre, il progetto di determinazione dell'adeguatezza in termini attuali e prospettici, del capitale complessivo della banca a livello consolidato rispetto ai rischi rilevanti cui sono esposti la banca e il gruppo (con metodo ICAAP), riferendo al CdA.

Sulla base della propria operatività e dei mercati di riferimento, il gruppo ha identificato i rischi rilevanti da sottoporre a specifica valutazione in sede di rendicontazione ICAAP.

In particolare, le tipologie di rischio oggetto di monitoraggio e presidio sono il rischio di credito, il rischio di controparte, i rischi di mercato, il rischio operativo, il rischio di concentrazione, il rischio di tasso di interesse sul banking book, il rischio di liquidità, il rischio residuo, il rischio strategico, il rischio di compliance, il rischio di reputazione ed i rischi derivanti da cartolarizzazioni.

Nell'ambito del "Nuovo Accordo di Basilea sul Capitale, Basilea II" recepito dalla Banca d'Italia con la Circolare n. 263, il gruppo si è dato l'obiettivo di misurare i rischi di credito attraverso modelli interni. E' stato pertanto avviato uno specifico progetto, il "Progetto Basilea 2", volto ad ottenere la validazione da parte dell'organo di vigilanza dei modelli interni di rating da utilizzare a fini regolamentari per il calcolo dei requisiti di capitale per il rischio di credito. I modelli interni di rating riguardano i seguenti segmenti di clientela: Banche, Assicurazioni, Large Corporate, Holding, Specialized lending (pregalentemente in capo a Mediobanca), Mid corporate e Small business

(tipologia di clientela facente capo in massima parte alle società di leasing) e Privati (Compass per il credito al consumo e CheBanca! per i mutui immobiliari). Inoltre, è in corso di implementazione un piano per il soddisfacimento del experience requirement, requisito normativo previsto per l'ottenimento della validazione dei modelli, con la progressiva revisione degli attuali processi di delibera, monitoraggio e rinnovo dei crediti prevedendo l'impiego dei rating interni calcolati mediante i modelli interni sviluppati.

Il monitoraggio del rischio di controparte avviene attraverso un sistema di limiti di esposizione sulla base di rating e settore di appartenenza della controparte/emittente. Il monitoraggio dei rischi di mercato ed in particolare del rischio tasso sul portafoglio di negoziazione viene svolto con frequenza giornaliera in Mediobanca, attraverso il calcolo delle sensitivity ai movimenti della curva dei tassi e mediante il calcolo del value-at-risk (Var). La misurazione del Var è riferita all'intera struttura patrimoniale (portafoglio di negoziazione e bancario) della banca, in presenza di una gestione accentrata presso l'area finanza di tutti i rischi finanziari, inclusi quelli connessi alle attività di credito e di raccolta. Nel rischio derivante dai tassi di interesse sul portafoglio di negoziazione è incluso sia il contributo proveniente dai movimenti delle curve di mercato che quello connesso al merito di credito dei singoli nominativi.

Il gruppo ha provveduto, nell'ambito della revisione delle procedure interne ai fini del progetto "Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari", ad individuare le fonti di rischio di maggior rilevanza e i relativi presidi di controllo e mitigazione, attraverso la formalizzazione dei processi aziendali, focalizzando l'attività di mitigazione sugli elementi di maggior gravità.

Inoltre, riguardo la potenziale causa di perdita dovuta all'interruzione dell'operatività o all'indisponibilità dei sistemi, il gruppo si è dotato di piani di continuità operativa e di emergenza ("disaster recovery") che assicurano la prosecuzione dell'attività e sono in grado di limitare le perdite in caso di gravi interruzioni. Il gruppo riesamina regolarmente i piani di continuità operativa e di emergenza al fine di assicurarne la coerenza con le attività e le strategie gestionali correnti.

In Mediobanca, il rischio di tasso è gestito in modo accentrato dall'area finanza ed è monitorato attraverso l'analisi di sensitività del portafoglio bancario dell'intero portafoglio a variazioni dei tassi utilizzando modelli interni di ALM. In particolare il modello consente di stimare l'impatto dei movimenti delle curve sul margine di interesse e sul market value delle posizioni.

Il rischio di liquidità viene misurato attraverso indicatori basati sui flussi certi in entrata e uscita nei mesi futuri integrati con le previsioni: di nuove erogazioni/rimborsi anticipati/rinnovi dell'area crediti; di nuove emissioni/rimborsi anticipati relativi al funding; di altre poste non ricorrenti rilevanti (esempio compravendita partecipazioni, pagamento dividendi).

Un comitato di direzione analizza, oltre agli eventuali squilibri tra le scadenze impliciti nelle dinamiche prospettiche dei volumi, la struttura patrimoniale della Banca e la sensitivity del portafoglio allo scopo di indirizzare le scelte di operatività strategica, monitorando altresì l'evoluzione della redditività.³⁷

MONTE DEI PASCHI DI SIENA

“Il gruppo Montepaschi pone una elevata attenzione al processo di identificazione, monitoraggio, misurazione e controllo dei rischi.

I principi base che caratterizzano il processo di risk management all'interno del gruppo Montepaschi si basano su una chiara e netta distinzione di ruoli e responsabilità.” E' presente un'area specifica di risk management. A livello di capogruppo bancaria, questa si occupa di definire le metodologie integrate di analisi per la misurazione del complesso dei rischi incorsi, inclusi quelli relativi ai servizi/prodotti di investimento destinati alla clientela del gruppo, al fine di garantire un'accurata misurazione ed un costante monitoraggio degli stessi. Quantifica il consumo di capitale economico così come l'ammontare minimo da detenere a copertura di tutti i rischi effettivamente in essere e produce il reporting di controllo e verifica il rispetto dei limiti operativi stabiliti dal consiglio di amministrazione sulla base dei modelli sviluppati internamente.

³⁷ Mediobanca sezione modelli di governance/ comitato per il controllo interno; sezione investors & relations/ pillar III (informativa al pubblico), sito internet

Il comitato rischi nello specifico predispone le policies in materia di risk management verificando in primis il complessivo rispetto dei limiti assegnati ai vari livelli di operatività. Non di meno valuta a livello complessivo e delle singole società il profilo di rischio raggiunto ed il consumo di capitale di vigilanza ed economico, così come l'andamento degli indicatori di performance di rischio-rendimento. In ultimo valuta e sottopone al CdA gli interventi in materia di allocazione del capitale a livello di gruppo così come di singola area strategica d'affari e/o di singola società del gruppo.

Invece al consiglio di amministrazione della capogruppo spetta il compito, in ambito di risk management, di definire gli orientamenti strategici e le politiche di gestione dei rischi con frequenza almeno annuale, di esprimere, anche quantitativamente in termini di capitale economico, il livello complessivo di propensione al rischio di tutto il gruppo (risk appetite) ed, infine, di definire le regole inerenti il sistema dei controlli interni verificando l'effettiva applicazione e rispetto delle stesse.

Il collegio sindacale ed il comitato per il controllo Interno invece assumono la responsabilità di valutare il grado di efficienza e di adeguatezza del sistema dei controlli interni, con particolare riguardo al controllo dei rischi. La direzione generale garantisce il rispetto delle policies & procedures in materia di rischi. Il comitato finanza ha compiti in materia di formulazione dei principi e degli indirizzi strategici in materia di finanza proprietaria, esposizione al rischio tasso e liquidità del portafoglio bancario e definizione delle azioni di capital management. L'area controlli interni ha la responsabilità di garantire attraverso un'attività indipendente ed obiettiva di "assurance" e consulenza diretta da un lato a controllare, anche con verifiche in loco, la regolarità dell'operatività e l'andamento dei rischi, dall'altro a valutare la funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni, al fine di perseguire anche il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione.³⁸

³⁸ Mps sezione investors & ricerca/ risk management – report pillar III (informativa al pubblico), sito internet

GRUPPO BANCA CARIGE

“Il presidio dei rischi è uno degli obiettivi fondamentali del gruppo Carige e si sostanzia in quattro momenti che vedono la definizione delle strategie di gestione dei rischi, con particolare riferimento alla risk tolerance ed al risk appetite dell’organizzazione, espressi dagli organi amministrativi della capogruppo, la statuizione delle modalità d’individuazione, misurazione e controllo dei vari rischi cui è sottoposta l’attività del gruppo, la gestione dei rischi individuati ed, infine, la verifica dell’adeguatezza dei sistemi di misurazione e gestione di tali rischi.”

Per il gruppo banca Carige l’obbligo d’informativa al pubblico viene assolto a livello consolidato dalla capogruppo Banca Carige SpA per le società rientranti nel gruppo bancario.

Le politiche relative all’assunzione dei rischi sono deliberate dal consiglio di amministrazione della capogruppo in sede di pianificazione strategica e budget annuale. La capogruppo svolge funzioni d’indirizzo e supervisione per tutti i rischi, in particolare gestendo in ottica integrata i rischi di Pillar 1 e Pillar 2, secondo quanto previsto dalla Circolare 263/2006 e successivi aggiornamenti. Le singole banche del gruppo operano nell’ambito di specifici limiti di autonomia avvalendosi di proprie strutture di controllo. Le attività di assessment sull’operatività aziendale ed i rischi correlati vengono svolte con frequenza almeno annuale, sulla base di procedure finalizzate ad un monitoraggio nel continuo dei principali fattori di rischio (rischio di credito comprensivo di quello di controparte, rischio di mercato, rischio operativo, rischio di concentrazione, rischio di tasso, rischio di liquidità, rischio residuo, rischio derivante da operazioni di cartolarizzazione, rischio strategico, rischio reputazionale) e all’individuazione di eventuali nuove fattispecie. Il direttore generale della capogruppo è chiamato ad attuare e garantire il rispetto degli indirizzi definiti dal consiglio di amministrazione. Nello svolgimento della propria attività si avvale anche del supporto consultivo del comitato A.L.C.O. (asset and liability committee), preposto all’analisi dei rischi insiti nell’attività bancaria e comitato ICAAP, nell’ambito del quale sono esaminati gli aspetti di gestione del rischio che influiscono sulle valutazioni dell’adeguatezza patrimoniale attuale e prospettica del gruppo Bancario. Il collegio

sindacale, in quanto organo con funzione di controllo, vigila sull'adeguatezza del sistema di gestione e controllo dei rischi ai requisiti stabiliti dalla normativa. A livello operativo, il presidio e il monitoraggio del funzionamento del sistema di gestione del rischio sono affidati alla struttura risk management, la cui configurazione rispecchia la volontà del gruppo di presidiare i modelli di misurazione dei rischi rilevanti tramite strutture specialistiche, sia nell'ambito delle misurazioni di cui al primo pilastro del Nuovo Accordo sul Capitale di Basilea 2, sia nell'ambito delle attività propedeutiche allo svolgimento del processo interno di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale(ICAAP).

Tale struttura è costituita da un ufficio credit risk management, che ha il compito di sviluppare, gestire e presidiare i modelli di rating per tutte le banche del gruppo, effettuare il monitoraggio di natura direzionale del portafoglio impieghi, curare la manutenzione e le evoluzioni dei modelli di valutazione dei crediti, in conformità con i principi IAS e tramite la funzione rating desk. Provvede, inoltre, alla validazione dei rating delle controparti large corporate e degli override proposti dai gestori, da un ufficio financial & operational risk management e per ultimo da un ufficio convalida sistemi di rating. All'ufficio financial & operational risk management sono demandate le attività di censimento e mappatura dei rischi, di presidio e applicazione dei modelli di gestione dei rischi di mercato, liquidità, tasso, operativo ed altri rischi di cui al secondo Pilastro di Basilea 2, tramite attività di monitoraggio, con particolare riferimento al controllo dei limiti di VaR definiti dal management aziendale. All'ufficio convalida sistemi di rating, invece, è attribuito il compito di monitorare i sistemi di rating interni del gruppo, verificandone la rispondenza ai requisiti normativi e quali/quantitativi previsti per la validazione dei modelli IRB e di controllare il processo interno di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale, evidenziandone eventuali criticità ed aree di miglioramento, da rappresentare all'alta direzione tramite la predisposizione della relazione di autovalutazione ICAAP.

Inoltre, ai sensi del D.Lgs. 231/2001 in materia di responsabilità amministrativa, il consiglio di amministrazione ha costituito un organismo di vigilanza, con il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di organizzazione e gestione della

banca e di curarne l'aggiornamento, la revisione e/o l'affinamento, disponendo a tal fine di autonomi poteri di iniziativa e di controllo. Ad esso devono essere trasmesse, tra l'altro, eventuali segnalazioni relative a pratiche ritenute difformi alle norme di comportamento dettagliate nel codice etico adottato dalla banca. E' composto da un amministratore non esecutivo, quattro esperti di diritto civile e/o penale e/o in materia bancaria, finanziaria e assicurativa, nominati dal consiglio di amministrazione, il dirigente della banca preposto ai controlli interni ed il dirigente della banca preposto al risk management.

“Il gruppo ha realizzato il proprio percorso di crescita dimensionale in condizioni di equilibrio patrimoniale, dandosi e rispettando obiettivi patrimoniali superiori rispetto ai livelli imposti dall'autorità di vigilanza e in linea con i livelli consigliati. Tale impostazione è stata formalizzata dal consiglio di amministrazione che ha identificato il livello di propensione al rischio (risk appetite) in termini di normativa prudenziale sia di Primo, sia di Secondo Pilastro, nel rispetto di una soglia tendenziale del 7% per il Core Tier 1 Ratio (in linea col valore di Common Equity Ratio stabilito nella normativa di Basilea 3 a regime per il 2019) e del 10% per il Total Capital Ratio, livelli peraltro da intendersi quali indicatori dinamici di medio termine, passibili di momentanei scostamenti in dipendenza di mutevoli scenari di mercato. La misurazione del capitale interno avviene in momenti distinti. Ossia avviene annualmente, in occasione della predisposizione e dell'invio del Resoconto ICAAP all'organo di vigilanza, con cadenza trimestrale ed in sede di controllo (capital monitoring), allo scopo di rilevare eventuali scostamenti del capitale interno rispetto agli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e di budget, individuando eventuali azioni a tutela dell'adeguatezza patrimoniale attuale e prospettica.

Attualmente, il gruppo Carige determina il requisito in base al metodo Standardizzato, che, in estrema sintesi, prevede la ponderazione delle esposizioni creditizie in base all'inclusione in uno dei portafogli regolamentari, definiti in relazione alle caratteristiche del soggetto finanziato o dell'operazione perfezionata con il cliente, cui il Comitato di Basilea riconosce omogenei profili di rischiosità. Sull'ammontare complessivo così determinato (RWA – risk weighted assets, attivi ponderati per il

rischio) si quantifica il requisito patrimoniale, pari all'8% degli RWA. Tale metodologia, in particolare, attribuisce alle controparti retail ed alle operazioni garantite da immobili un trattamento favorevole in virtù della minore rischiosità implicita (fanno eccezione le società immobiliari e di costruzioni, cui l'organo di vigilanza non riconosce la ponderazione di favore, ritenendo che il rimborso delle somme mutate si fondi essenzialmente sulla cessione o la messa a reddito del bene in garanzia). La metodologia standard contempla altresì ponderazioni differenti in base al giudizio di rating espresso da agenzie specializzate (external credit assessment institutions, ECAI); l'autorità di vigilanza ha riconosciuto a tali fini le seguenti ECAI: Fitch Ratings, Moody's Investor Service, Standard & Poor's e Lince."³⁹

UBI BANCA

“Il gruppo UBI si è dotato di un sistema di controllo dei rischi che regola in modo integrato le linee guida del sistema dei controlli interni, da intendersi come ambito organizzativo, regolamentare e metodologico a cui tutte le società del gruppo devono attenersi, al fine di consentire alla capogruppo di poter esercitare, in modo efficace ed economico, le attività d'indirizzo e di controllo strategico, gestionale e tecnico-operativo.

Le società del gruppo collaborano pro-attivamente all'individuazione dei rischi cui sono soggette e alla definizione dei relativi criteri di misurazione, gestione e controllo. I principi cardine ai quali fanno riferimento l'analisi e la gestione dei rischi del gruppo, al fine di perseguire una sempre più consapevole ed efficiente allocazione del capitale economico e regolamentare, sono un rigoroso contenimento dei rischi finanziari e creditizi e forte presidio su tutte le tipologie di rischio, un utilizzo di logiche di sostenibile creazione del valore nel processo di definizione della propensione al rischio ed allocazione del capitale, una declinazione della propensione al rischio del gruppo

³⁹ Gruppocarige sezione gruppo/ organi sociali; sezione investor relations/ report basilea 2 pillar III (informativa al pubblico), sito internet

con riferimento alle specifiche fattispecie di rischio e/o specifiche attività in un corpo normativo di policy a livello di gruppo e di singola entità.”

Il sistema di governo e presidio dei rischi si riflette nell’articolazione della struttura organizzativa del gruppo, che contempla gli ambiti organizzativo, regolamentare e metodologico al fine di garantire la coerenza dell’operatività alla propria propensione al rischio.

L’area risk management, a presidio dei rischi, garantisce la misurazione ed il controllo, sia puntuale sia prospettico, dell’esposizione di gruppo alle diverse tipologie di rischio (suddivisi in rischio di primo e secondo livello), in particolare ai rischi di mercato, credito, tasso, liquidità e operativi, sviluppando i relativi modelli di misurazione dei rischi, garantendo la piena attuazione delle politiche mediante l’effettuazione dei controlli di secondo livello. Inoltre all’area è demandato il compito di presidiare il capitale e valutare l’adeguatezza patrimoniale sia sotto il profilo economico sia regolamentare, elaborando le policy di gestione dei rischi e i modelli di pricing coerenti con la misurazione della creazione di valore all’interno del gruppo.

La responsabilità delle attività connesse con il processo di valutazione dell’adeguatezza patrimoniale corrente e prospettica è stata affidata al servizio ICAAP, collocato all’interno dell’area risk management. In ottemperanza a quanto previsto dal regolatore, alla data del 31 dicembre 2010 le banche del gruppo UBI, non presentando deficienze patrimoniali a livello consolidato, riducono il loro requisito patrimoniale individuale del 25%.⁴⁰

BANCO POPOLARE

“Il Gruppo Banco Popolare e le società che vi appartengono informano la propria attività a criteri di prudenza e ridotta esposizione ai rischi, in relazione all’esigenza di stabilità connessa all’esercizio dell’attività bancaria, alla propria matrice cooperativa e ai valori del credito popolare ed al profilo dei propri investitori.”
Il ruolo primario nella definizione dell’esposizione ai rischi a livello di gruppo spetta,

⁴⁰ Ubibanca sezione investors & relations / pillar III (informativa al pubblico), sito internet

come previsto dalle “Nuove disposizioni di vigilanza” di Banca d’Italia, al consiglio di sorveglianza, che approva gli orientamenti strategici e le politiche di gestione del rischio, valuta il grado di efficienza e adeguatezza del sistema dei controlli interni, con particolare riguardo al controllo dei rischi. Il consiglio di sorveglianza ha costituito al proprio interno un comitato per il controllo interno e per il monitoraggio della gestione dei rischi aziendali con compiti istruttori e referenti al consiglio di sorveglianza. Il consiglio di gestione ha competenza sulla politica di gestione dei rischi e dei controlli interni, definendo gli orientamenti e gli indirizzi gestionali e organizzativi relativamente all’assunzione dei rischi ed approva il regolamento di gruppo sui limiti di rischio, recante le linee guida, i limiti di rischio e le procedure di controllo coerenti con quelle stabilite dal consiglio di sorveglianza.

Le principali funzioni aziendali della capogruppo coinvolte nella gestione e nel controllo dei rischi sono il servizio risk management, la direzione crediti, la direzione legale e compliance e la direzione finanza, corporate center e partecipazioni.

Il servizio risk management è una struttura indipendente dalle diverse aree di business che ha il compito di supportare il consigliere delegato, al quale riporta direttamente, nella pianificazione e nel controllo dell’esposizione al rischio e dell’assorbimento di capitale, in ordine al mantenimento di condizioni di stabilità del gruppo anche attraverso l’individuazione, misurazione e controllo gestionale dei rischi del gruppo, nonché la segnalazione di eventuali scostamenti rispetto ai limiti e agli obiettivi stabiliti.

Nell’ambito dei comitati previsti dal regolamento interno della capogruppo, operano con specifiche competenze all’interno dei processi di assunzione, gestione, misurazione e controllo dei rischi il comitato rischi e il comitato finanza ed ALM . Entrambi i comitati sono presieduti dal consigliere delegato e prevedono la partecipazione dei principali top manager del gruppo. Il comitato rischi ha il compito di assistere gli organi sociali nella gestione e controllo dei rischi, in particolare nella formulazione delle strategie, nella definizione delle tecniche di misurazione e nel monitoraggio andamentale e propone eventuali interventi in ordine al mantenimento di condizioni di stabilità . Il comitato finanza ed ALM, invece, analizza ed

eventualmente delibera le linee strategiche generali sulla gestione dei portafogli finanziari di proprietà e le azioni di Asset e Liability Management operativo.

“Il gruppo Banco Popolare ha deciso di dotarsi di un sistema di limiti o massimali di rischio quali strumenti gestionali volti a disciplinare l’assunzione dei rischi aziendali ed a guidare il ripristino di condizioni di normalità nel caso di superamento dei valori-soglia. Essi, soprattutto se riferiti a rischi di rilevante dimensione, vengono definiti anche in relazione alla disponibilità patrimoniale del gruppo ed alla sua propensione al rischio. La responsabilità del rispetto di ciascun limite è assegnata a specifiche funzioni/organi aziendali, che governano le leve gestionali che determinano la dinamica dei rischi. Sono previste due categorie di massimali, in particolare un massimale di rischio complessivo di gruppo e massimali specifici, previsti per ciascuna categoria di rischio (rischio di credito, rischio di mercato, rischi operativi, rischio di tasso di interesse del portafoglio bancario, rischio di controparte).

Il gruppo Banco Popolare ha deciso di adottare un approccio prudenziale, utilizzando al momento una nozione di capitale complessivo corrispondente a quella di patrimonio di vigilanza.”⁴¹

Paragrafo 5.2 Focus sulla funzione risk management nel Gruppo Unicredit

UniCredit è uno dei principali gruppi finanziari Europei con una forte presenza in 22 paesi e una rete internazionale complessiva distribuita in circa 50 mercati, con circa 160.000 dipendenti e 9,518 filiali.

UniCredit si caratterizza per una forte identità europea, un'estesa presenza internazionale e un'ampia base di clientela. La posizione strategica, sia nell'Europa occidentale sia in quella centrale e orientale (CEE), consente al gruppo di avere una delle più elevate quote di mercato dell'area.

⁴¹ Bancopopolare sezione investor relations/ basilea 2 pillar III (informativa al pubblico), sito internet

E' una società emittente titoli quotati sui mercati regolamentati di Milano, Francoforte e Varsavia e assolve, pertanto, agli obblighi normativi regolamentari connessi alla quotazione in tali mercati.

Le origini del gruppo risalgono alla costituzione di Rolo Banca nel 1473, oltre cinque secoli fa, quando fu creato l'istituto pubblico di prestito su pegno Monte di Pietà di Bologna.

In tempi più recenti, UniCredit è il risultato della fusione di nove fra le principali banche italiane (Credito Italiano, Caritro, CariVerona, Cassamarca, Cassa di Risparmio di Carpi, Rolo Banca 1473, Cassa di Risparmio di Torino, Banca dell'Umbria, Cassa di Risparmio di Trieste), e delle successive aggregazioni con il gruppo tedesco HVB e l'italiano Capitalia. La creazione del gruppo si può fare risalire al 1998. UniCredit è quindi il risultato del progressivo intrecciarsi di oltre 100 banche attive tra la seconda metà del XV secolo e l'inizio del XXI secolo. Esse appartenevano a quattro categorie di banche nate e coesistite in Italia: i Monti di Pietà e Banche del Monte, le Casse di Risparmio, le Banche Popolari e Cooperative, le Banche di Credito ordinario. Questo secolare percorso ha avuto una svolta decisiva grazie alla legge Amato del 1990, che portò il sistema bancario verso il modello della società per azioni quotata nelle borse valori, favorendo così il processo di convergenza delle nove banche confluite in un unico Gruppo. UniCredit è quindi il risultato di questo incontro, dell'intrecciarsi di radici locali e di diverse tipologie societarie, che hanno dato vita a un nuovo modello di esperienza che rappresenta un momento significativo della storia economica e sociale del nostro paese. Il processo di integrazione delle banche del gruppo ha inizio nel 1999 con l'introduzione e lo sviluppo del Modello Federale. Nello stesso anno si opera la segmentazione in relazione alla clientela e si consolidano i sistemi Informativi e di Back Office. Unicredit Group inizia il processo di espansione nei mercati CEE in via di sviluppo dell'Europa centro-orientale con l'acquisto della banca polacca Banck Pekao. Nel 2000 dà avvio all'acquisizione della società americana di gestione fondi Pioneer Investments (Boston) e alla creazione di Pioneer Global Asset Management. Nasce la Divisione Global Investment Management e vengono acquisite Bulbank (Bulgaria) e Pol'nobanca - poi Unibanka - (Slovacchia). Nell'anno successivo si ha la creazione di

una struttura multi-specialistica con 3 divisioni di business: Retail, Corporate, Private Banking e Asset Management. Il Modello Federale tra le realtà bancarie italiane è completato. Nel 2002 vengono acquisite Zagrebacka Banka (Croazia), Demirbank Romania - poi UniCredit Romania - e Živnostenská Banka (Repubblica Ceca). Viene stipulato un accordo con Koç (Turchia) e acquisita anche Momentum - leader mondiale negli HEdge Funds - da parte di Pioneer Investments. Nel 2003 si completa il progetto di riorganizzazione denominato S3, con la costituzione, in Italia, di tre banche dedicate a singoli segmenti di mercato: UniCredit Banca, UniCredit Banca d'Impresa, Unicredit Private Banking. Nel 2004 viene creata la Divisione Global Banking Services, responsabile dell'ottimizzazione delle strutture di costo e dei processi interni del gruppo. Nel 2005 si procede all'acquisizione di Yapi Kredi da parte di Koç (Turchia) e alla fusione con il gruppo tedesco HVB, nato nel 1998 dall'aggregazione di due banche bavaresi (Bayerische Vereinsbank e Bayerische Hypotheken-und Wechsel-Bank), dando vita a una sola, grande banca europea. L'anno dopo le attività di investment banking di HVB (HVB Corporates & Markets), Bank Austria (International Markets e CA IB) e UniCredit Banca Mobiliare vengono unite per creare un'unica divisione globale con base a Monaco. Nel 2007 il gruppo rafforza la presenza in Europa centro-orientale con l'espansione in Ucraina e arriva in Asia centrale con le acquisizioni in Kazakistan, Tagikistan e Kirghizistan. Rafforza altresì il posizionamento nel mercato italiano grazie all'aggregazione con il gruppo Capitalia, nato nel 2002.

La diversità è un punto di forza di UniCredit, impegnato a dare vita a una cultura aziendale fondata su un sistema di valori forte e condiviso attraverso il quale affermare la propria identità. L'insieme di valori UniCredit (equità, trasparenza, rispetto, fiducia, reciprocità, libertà d'azione) è basato sull'integrità, come condizione di sostenibilità. Il perseguimento del profitto costituisce un valore positivo perchè garantisce continuità e libertà da condizionamenti creando, attraverso l'integrità, la costruzione di reputazione verso tutti gli Stakeholder (clienti e fornitori, personale del gruppo, investitori, comunità territoriali).

Il modello di business adottato è di tipo divisionale. Questo assicura al tempo stesso flessibilità e solidità. L'attività è condotta attraverso un network che opera in una

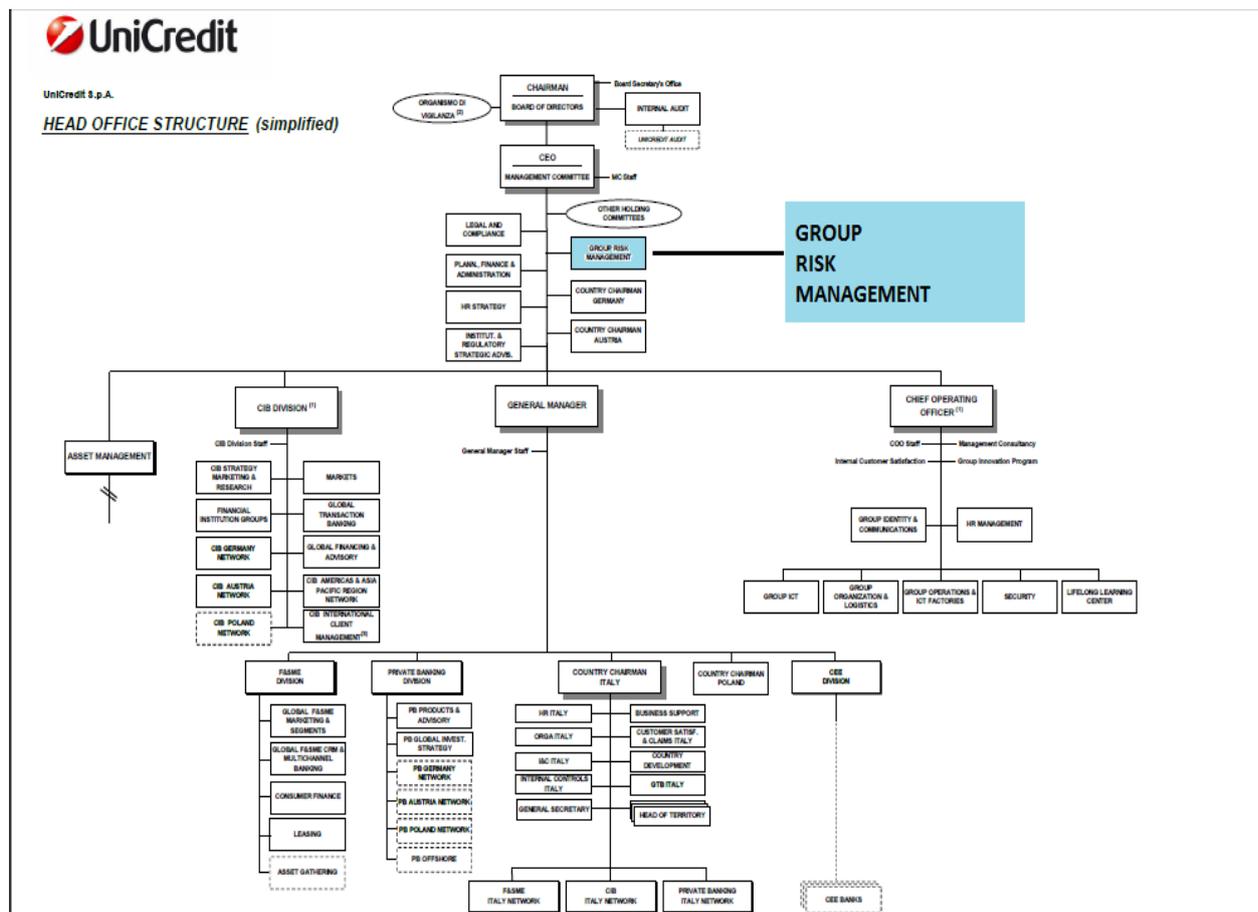
pluralità di mercati attraverso banche locali fortemente radicate sul territorio (per l'Italia, UniCredit S.p.A. agisce anche in qualità di "banca locale"). Il quadro complessivo della corporate governance di UniCredit è stato definito tenendo presente le norme vigenti e le raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina emanato da Borsa Italiana nel marzo 2006, a cui UniCredit ha aderito con delibera del consiglio del 19 dicembre 2006.

Adotta il sistema di amministrazione cosiddetto tradizionale, basato sulla presenza di 2 organi di nomina assembleare: l'organo amministrativo (consiglio di amministrazione) e il collegio sindacale con funzioni di controllo sull'amministrazione. La revisione legale dei conti è affidata ad una società di revisione legale, in applicazione delle vigenti disposizioni normative in materia. Il consiglio di amministrazione di UniCredit può essere composto da un minimo di 9 ad un massimo di 24 Membri. Alla data del 22 febbraio 2011 il numero di consiglieri è di 23. Il collegio sindacale è composto da cinque sindaci effettivi e due supplenti.

Il gruppo presenta al 30 Giugno 2011 la seguente situazione:

MARGINE DI INTERMEDIAZIONE
13.383
RISULTATO DI GESTIONE
5.600
UTILE NETTO
1.321
PATRIMONIO NETTO
64.726
CORE TIER 1 RATIO
9,12%
TIER 1 RATIO
9,92%
DIPENDENTI
160.562
FILIALI
9.518
TOTALE ATTIVO
918.772

La struttura organizzativa del gruppo attuale è di seguito presentata:



In relazione alla gestione del rischio, UniCredit Group presenta un efficiente sistema dei controlli interni (SCI), costituito da un insieme di regole, procedure e strutture organizzative, che mirano a conseguire diversi obiettivi, tra i quali assicurare che vengano rispettate le strategie aziendali, conseguire l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali, salvaguardare il valore delle attività, assicurare l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali ed assicurare la conformità delle operazioni con tutto l'apparato normativo esistente.

Gli organi aziendali che partecipano al sistema sono quelli di seguito elencati. Presidente e vice presidente partecipano di diritto al comitato controllo interni e rischi. Il presidente, previo parere del comitato formula la proposta al consiglio di amministrazione in merito alla nomina o alla sostituzione del responsabile della funzione di internal audit. Il consiglio di amministrazione della capogruppo definisce le linee guida e le politiche di gruppo sui controlli interni in accordo con le istruzioni

emanate dalle autorità di vigilanza italiane e con le leggi applicabili. Il consiglio, sentito il collegio sindacale, approva le politiche di gestione del rischio. Al consiglio riporta la direzione internal audit. L'amministratore delegato provvede ad identificare i principali rischi aziendali sottoponendoli all'esame del consiglio di amministrazione ed attua gli indirizzi del consiglio stesso attraverso la progettazione, la gestione ed il monitoraggio del sistema di controllo interno.

L'amministratore delegato deve assicurare l'efficace gestione del rischio definendo adeguate politiche e procedure, assicurando che le politiche e le procedure vengano osservate all'interno della Banca.

In riferimento ai controlli di terzo livello, svolti dalla funzione audit che riporta direttamente al C.d.A., valuta le linee guida dell'attività di audit, formula proposte per integrare il piano annuale dei controlli, richiede specifici interventi di audit, esprime un parere preventivo non vincolante sulle proposte di adeguamenti organizzativi e del personale della direzione internal audit. Il presidente del collegio sindacale - o altro sindaco da lui designato - partecipa di diritto ai lavori del comitato controllo interno & rischi. I sindaci possono in qualsiasi momento procedere, anche individualmente, ad atti d'ispezione e di controllo. Il comitato per i controlli interni e rischi composto da amministratori non esecutivi (la maggioranza indipendenti), assiste il consiglio nella definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e nella verifica almeno annuale della sua adeguatezza, assicurando che i principali rischi aziendali siano correttamente identificati, misurati, gestiti e monitorati. Il comitato, per il tramite del suo presidente, ha possibilità di accedere a tutte le informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti avvalendosi delle strutture della società, del gruppo e anche di consulenti esterni. Assiste il consiglio nella definizione del risk appetite del gruppo, valuta il piano annuale dei controlli preparato dal responsabile della direzione audit, esamina i bilanci trimestralmente e assiste il consiglio nella formalizzazione delle politiche per il governo dei rischi e ne riferisce almeno semestralmente sull'attività svolta e sull'adeguatezza del controllo interno.

UniCredit monitora, misura e controlla l'insieme dei rischi (di mercato, di credito, operativi, reputazionali, compliance) secondo il seguente schema e regole:

I livelli del sistema di controllo interno

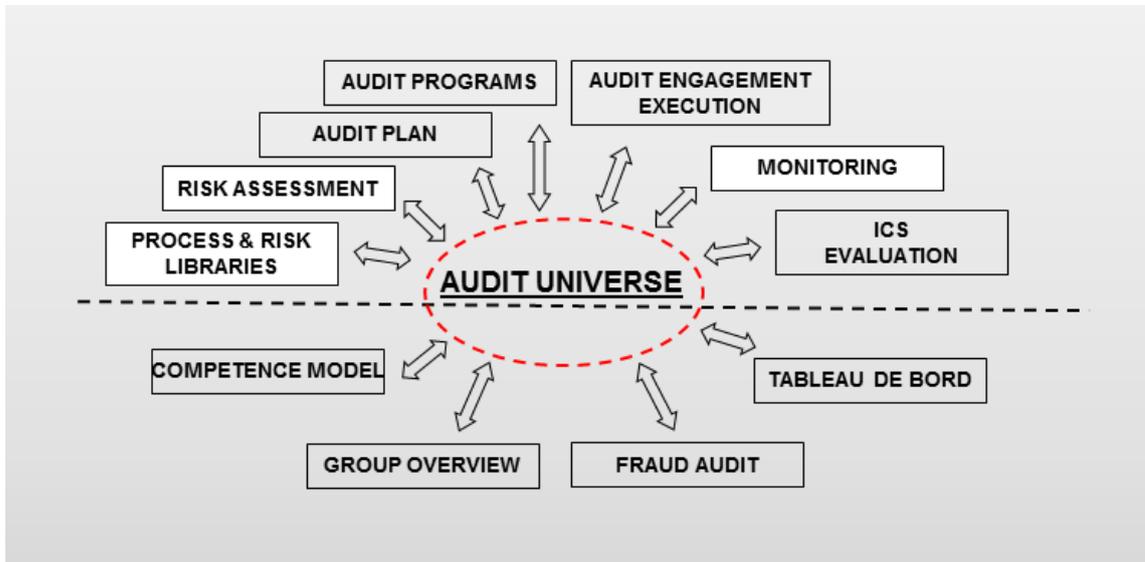


I controlli di primo livello o controlli di linea sono diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. I controlli di secondo livello o controllo sulla gestione dei rischi sono affidati a unità diverse da quelle produttive. Le direzioni responsabili dei controlli di questo livello sono la funzione compliance e la direzione risk management. Nello specifico, la funzione compliance, all'interno del legal & compliance department è incaricata della corretta applicazione e del rispetto del framework normativo di riferimento, della sua coerente interpretazione a livello di gruppo e dell'identificazione, valutazione, prevenzione e monitoraggio dei rischi complessivi di compliance del gruppo o delle rispettive Entità.

I controlli di terzo livello sono finalizzati, infine, alla valutazione e verifica periodica della completezza, della funzionalità e dell'adeguatezza del sistema dei controlli interni. L'attività è condotta da strutture diverse da quelle produttive e di controllo di 2° livello. In alcuni casi tali attività sono realizzate da ogni società in outsourcing verso UniCredit Audit. La capogruppo dispone di una propria direzione internal audit. Il preposto al controllo interno, previsto dal codice di Autodisciplina, si identifica con il responsabile della funzione internal audit.

Assume in tutto ciò importanza fondamentale, anche per l'eccellenza raggiunta dal gruppo in tale procedura, una particolare attività di controllo interno e nello specifico gestione del rischio. Si tratta dell'attività di risk assessment che consente, tramite la

raccolta sistematica di informazioni, la valutazione del rischio e della rilevanza dei processi dell'audit universe.



Il risk control assessment è, dunque, un modello attraverso il quale, per ogni processo dell'universo auditabile, viene definito uno scoring basato sul rischio residuo e sulla rilevanza. Una volta l'anno, prima della fase di pianificazione, l'RCA è calcolato per ogni processo. Nel corso dell'anno l'RCA dei singoli processi dev'essere revisionato se viene completato un intervento di audit sul processo stesso o se vengono raccolte nuove informazioni sul singolo processo. L'RCA è svolto essenzialmente su quei processi definibili major. La rischiosità di ciascuno di esso, misurata dall'algoritmo RCA, è basata su un sistema scoring di valori che vanno da 1 a 16, con una suddivisione su tre livelli (rischio basso contraddistinto graficamente dal colore verde, rischio medio contraddistinto dal giallo e rischio alto distinguibile dal colore rosso). E' stato implementato un sistema fondato su modelli statistici in cui vengono ponderati e correlati i valori espressi da un certo numero di indicatori di rischio.

Andando a focalizzare la propria attenzione sulla gestione specifica del rischio e sulla sua governance, la direzione risk management ha l'obiettivo di garantire l'indirizzo strategico e la definizione delle politiche di gestione del rischio, definire i criteri per la valutazione, gestione, misurazione, monitoraggio e comunicazione di tutti i rischi.

All'interno della stessa troviamo il ruolo chiave dello chief risk officer (CRO) che ha i compiti precipui di gestire la qualità dell'attivo di tutto il gruppo, definire le politiche e

i criteri necessari alla valutazione e gestione dei rischi, supportare la gestione attiva degli assets di gruppo, supportare le divisioni di segmento e contribuire alla creazione di una cultura del rischio condivisa a livello unitario all'interno del nuovo gruppo. Le tipologie di rischio principali gestite sono essenzialmente quattro, ossia quello di credito, di mercato, di liquidità ed operativi.

Il gruppo UniCredit controlla e gestisce i propri rischi attraverso metodologie e processi rigorosi, in grado di dispiegare la loro efficacia in tutte le fasi del ciclo economico. Il presidio ed il controllo dei rischi di gruppo sono assicurati per l'appunto dalla funzione risk management della capogruppo, cui sono attribuiti i compiti di:

- ❖ ottimizzare la qualità dell'attivo del gruppo, minimizzando il costo dei rischi, coerentemente con gli obiettivi di rischio / redditività assegnati alle aree di business;
- ❖ definire, di concerto con la funzione CFO, la propensione al rischio del gruppo e valutare l'adeguatezza patrimoniale dello stesso, nel contesto dell'internal capital adequacy process (ICAAP), in conformità ai requisiti di "Basilea II", Secondo Pilastro;
- ❖ definire, in conformità agli standard di "Basilea II" ed ai requisiti di Banca d'Italia, norme, metodologie, linee guida, politiche e strategie concernenti la gestione dei rischi di gruppo, e, in cooperazione con l'organization department, i relativi processi e la loro implementazione;
- ❖ porre in essere un sistema di controllo del rischio creditizio e di concentrazione sia a livello di singole controparti / gruppi economici, sia per "cluster" rilevanti (quali settori economici /industriali), monitorando e fornendo reportistica sui limiti preventivamente definiti;
- ❖ definire e fornire alle aree di business ed alle entità i criteri per la valutazione, la gestione, la misurazione, il monitoraggio e la reportistica dei predetti rischi e garantire la coerenza dei sistemi e delle procedure di controllo sia a livello di gruppo che di singola entità;
- ❖ supportare le aree di business nel conseguimento dei loro obiettivi, contribuendo allo sviluppo dei prodotti e dei business;

- ❖ verificare, mediante il processo di convalida in fase iniziale e nel continuo, l'adeguatezza dei sistemi di misurazione del rischio adottati nell'ambito del gruppo, orientando le scelte metodologiche verso standards qualitativi sempre più elevati e convergenti, appurando la coerenza delle rispettive modalità di utilizzo nell'ambito dei processi;
- ❖ porre in essere un adeguato sistema di analisi preventiva del rischio, in grado di quantificare l'impatto sulla struttura economico-finanziaria del gruppo derivante dal rapido deterioramento del ciclo economico o da altri fattori di shock (c.d. stress test). Tale analisi è svolta con riferimento alle singole tipologie di rischio, così come alla loro integrazione e raffronto con il capitale disponibile;
- ❖ creare e diffondere una cultura del rischio estesa a tutto il gruppo.

In conformità all'architettura della funzione risk management ed al fine di presidiare la capacità di indirizzo autonomo, il coordinamento ed il controllo dei rischi di gruppo, migliorando l'efficienza e la flessibilità nel processo decisionale e agevolando l'interazione tra le differenti funzioni coinvolte, sono operativi specifici comitati responsabili in materia di rischi, articolati su tre distinti livelli, ossia il "group risk committee", responsabile per le decisioni strategiche sui rischi a livello di gruppo, i "group portfolio risk committees", cui sono assegnati il compito di indirizzare, controllare e gestire i differenti rischi di portafoglio ed i "group transactional committees", dedicati alla valutazione delle singole controparti /transazioni aventi impatto sul profilo di rischio complessivo.

L'organizzazione del rischio di credito in capogruppo si articola su due livelli. Il primo è costituito da funzioni aventi responsabilità a livello di gruppo ("group credit operating & reputational risks" department, "group trading risk" department, "group risks control" department, "group risks operating office" department), funzioni aventi responsabilità a livello paese (per UniCredit Italia Spa troviamo "group risks operating office" department, "consumer finance risks" department, "special credit italy" department, "credit operations italy" department). Coerentemente con le disposizioni del Secondo Pilastro di Basilea II, la misurazione del profilo di rischio è un

elemento fondamentale del processo di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale (ICAAP). L'approccio di gruppo prevede cinque fasi che sono la risk governance, la definizione del perimetro ed identificazione dei rischi, la valutazione del profilo di rischio, la definizione del risk appetite e allocazione del capitale ed il monitoraggio e reporting.

Il quadro di riferimento della propensione a rischio adottato da UniCredit è costituito dalle aree di adeguatezza patrimoniale, profittabilità e rischi, liquidità e provvista (funding). La propensione al rischio è approvata dal consiglio di amministrazione e le metriche sono oggetto di monitoraggio e reportistica almeno trimestrale ai comitati competenti. La capogruppo, inoltre, è tenuta a presentare un resoconto su base consolidata riguardo l'adeguatezza patrimoniale, in conformità alle linee guida della Banca d'Italia, fornendo al contempo un quadro sulle principali entità.

In merito alla composizione del patrimonio di vigilanza l'informativa qualitativa prevede i seguenti elementi:

Strumenti di capitale inclusi nel patrimonio di primo livello (Tier 1)

TASSO DI INTERESSE	DATA SCADENZA	DECORRENZA DELLA FACOLTA' DI RIMBORSO ANTICIPATO		IMPORTO IN VALUTA ORIGINARIA (MILIONI)	IMPORTO COMPUTATO NEL PATRIMONIO DI VIGILANZA (EUR/MIGLIAIA)	STEP-UP	POSSIBILITA' DI NON CORRISPONDERE GLI INTERESSI	EMISSIONE TRAMITE SOCIETA' VEICOLO CONTROLLATA
9,375%	31-dic-50	lug-20		EUR 500	496.344	si	si	no
7,055%	perpetual	mar-12		EUR 600	313.000	si	si	si
4,028%	perpetual	ott-15		EUR 750	744.000	si	si	si
5,396%	perpetual	ott-15		GBP 300	299.357	si	si	si
8,5925%	31-dic-50	giu-18		GBP 350	351.873	si	si	no
8,125%	31-dic-50	dic-19		EUR 750	750.000	si	si	no
8,741%	30-giu-31	giu-29		USD 300	83.688	no	si	si
7,760%	13-ott-36	ott-34		GBP 100	38.132	no	si	si
9,00%	22-ott-31	ott-29		USD 200	63.163	no	si	si
3,500%	31-dic-31	dic-29		JPY 25.000	215.054	no	si	si
10y CMS (*) +0,10%, cap 8,00 %	perpetual	ott-11		EUR 250	248.209	no	si	no
10y CMS (*) +0,15%, cap 8,00 %	perpetual	mar-12		EUR 150	148.850	no	si	no
TOTALE					3.751.670			

(*) Constant Maturity Swap

Gli strumenti innovativi e non innovativi di capitale includono titoli soggetti a *grandfathering* per un totale pari a euro 3.267.459 migliaia, in applicazione del regime transitorio previsto nel Titolo I, Capitolo 2, Sezione II, paragrafo 1.4.1 della Circolare Banca d'Italia n. 263 del 27 dicembre 2006 (5° aggiornamento del 22 dicembre 2010), "Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche".

Patrimonio di secondo livello (Tier 2) - emissioni di strumenti ibridi di capitalizzazione di importo superiore al 10% del totale degli stessi

TASSO DI INTERESSE	DATA SCADENZA	DECORRENZA DELLA FACOLTA' DI RIMBORSO ANTICIPATO		IMPORTO ORIGINARIO IN VALUTA (MILIONI)	IMPORTO COMPUTATO NEL PATRIMONIO DI VIGILANZA (EUR/MIGLIAIA)	STEP-UP	POSSIBILITA' DI NON CORRISPONDERE GLI INTERESSI
3,95%	1-feb-16	non applicabile		EUR 900	888.700	non applicabile	SI (*)
5,00%	1-feb-16	non applicabile		GBP 450	497.564	non applicabile	SI (*)
6,70%	5-giu-18	non applicabile		EUR 1.000	979.976	non applicabile	SI (*)
6,10%	28-feb-12	non applicabile		EUR 500	498.287	non applicabile	SI (*)

(*) -- in caso di mancati dividendi il pagamento degli interessi è "sospeso" (deferral of interest)

-- qualora si registrino perdite tali da ridurre il capitale sociale e le riserve al di sotto della soglia minima prevista da Banca d'Italia per l'esercizio dell'attività bancaria, l'ammontare nominale e gli interessi delle obbligazioni vengono ridotti proporzionalmente.

Composizione del patrimonio di vigilanza		(migliaia di €)	
PATRIMONIO DI VIGILANZA	30.06.2011	31.12.2010	
A. Patrimonio di base prima dell'applicazione dei filtri prudenziali	46.995.587	46.646.150	
A.1 Elementi positivi del patrimonio di base:	72.639.481	72.391.578	
A.1.1 - Capitale	9.493.165	9.974.637	
A.1.2 - Sovrapprezzi di emissione	38.583.089	41.085.295	
A.1.3 - Riserve	16.677.763	16.126.727	
A.1.4 - Strumenti innovativi di capitale e strumenti non innovativi di capitale con scadenza	496.344	496.293	
A.1.5 - Strumenti non innovativi di capitale computabili fino al 50% (*)	2.983.000	-	
A.1.6 - Strumenti oggetto di disposizioni transitorie (grandfathering) (**)	3.267.459	3.855.889	
A.1.7 - Utile del periodo	1.138.661	852.737	
A.2 Elementi negativi:	(25.643.894)	(25.745.428)	
A.2.1 - Azioni o quote proprie	(5.099)	(4.218)	
A.2.2 - Avviamento	(21.737.947)	(21.687.385)	
A.2.3 - Altre immobilizzazioni immateriali	(3.900.848)	(4.053.825)	
A.2.4 - Perdita del periodo	-	-	
A.2.5 - Altri elementi negativi:	-	-	
* Rettifiche di valore di vigilanza relative al portafoglio di negoziazione ai fini di vigilanza	-	-	
* Altri	-	-	

B. Filtri prudenziali del patrimonio di base	(348.544)	(1.091.687)	
B.1 Filtri prudenziali IAS/IFRS positivi (+)	46.618	55.632	
B.2 Filtri prudenziali IAS/IFRS negativi (-)	(395.162)	(1.147.319)	
C. Patrimonio di base al lordo degli elementi da dedurre (A+B)	46.647.043	45.554.463	
D. Elementi da dedurre dal patrimonio di base	2.479.053	2.517.321	
E. Totale del patrimonio di base (TIER 1) (C-D)	44.167.990	43.037.142	
F. Patrimonio supplementare prima dell'applicazione dei filtri prudenziali	19.619.368	18.317.190	
F.1 Elementi positivi del patrimonio supplementare:	20.462.687	18.856.974	
F.1.1 - Riserve da valutazione di attività materiali	-	-	
F.1.2 - Riserve da valutazione di titoli disponibili per la vendita	424.520	222.335	
F.1.3 - Strumenti non innovativi di capitale non computabili nel patrimonio di base	-	-	
F.1.4 - Strumenti innovativi di capitale non computabili nel patrimonio di base	-	-	
F.1.5 - Strumenti ibridi di patrimonializzazione	3.264.991	3.307.134	
F.1.6 - Passività subordinate di 2° livello	15.732.461	14.606.208	
F.1.7 - Eccedenza rettifiche di valore complessive rispetto alle perdite attese	762.852	443.434	
F.1.8 - Plusvalenze nette su partecipazioni	-	-	
F.1.9 - Altri elementi positivi	277.863	277.863	
F.2 Elementi negativi:	(843.319)	(539.784)	
F.2.1 - Minusvalenze nette su partecipazioni	(440)	-	
F.2.2 - Crediti	-	-	
F.2.3 - Altri elementi negativi	(842.879)	(539.784)	
G. Filtri prudenziali del patrimonio supplementare	(212.260)	(111.168)	
G.1 Filtri prudenziali IAS/IFRS positivi (+)	-	-	
G.2 Filtri prudenziali IAS/IFRS negativi (-)	(212.260)	(111.168)	
H. Patrimonio supplementare al lordo degli elementi da dedurre (F+G)	19.407.108	18.206.022	
I. Elementi da dedurre dal patrimonio supplementare	2.479.053	2.517.321	
L. Totale patrimonio supplementare (TIER 2) (H-I)	16.928.055	15.688.701	
M. Elementi da dedurre dal totale patrimonio di base e supplementare	1.049.236	1.071.064	
N. Patrimonio di vigilanza (E+L-M)	60.046.809	57.654.779	
O. Patrimonio di terzo livello (TIER 3)	-	-	
P. Patrimonio di vigilanza incluso TIER 3 (N+O)	60.046.809	57.654.779	

Dettaglio Elementi da dedurre (50% Patrimonio di base - 50% Patrimonio supplementare)			(migliaia di €)
	30.06.2011	31.12.2010	
Partecipazioni bancarie e finanziarie superiori al 10% del capitale della partecipata	2.030.824	2.048.291	
Partecipazioni assicurative acquistate dopo il 20 luglio 2006	103.422	116.937	
Deduzioni derivanti da cartolarizzazioni	578.590	604.350	
Eccedenza delle perdite attese rispetto alle rettifiche di valore complessive (modelli IRB)	2.239.024	2.153.568	
Perdite attese relative agli strumenti di capitale e alle esposizioni verso OICR	6.246	9.916	
Deduzioni relative al rischio di regolamento su transazioni non DVP	-	101.580	
Totale Elementi dedotti (50% Patrimonio di base - 50% Patrimonio supplementare)	4.958.106	5.034.642	

Dettaglio Elementi da dedurre dal Patrimonio di base e supplementare			(migliaia di €)
	30.06.2011	31.12.2010	
Partecipazioni assicurative acquistate prima del 20 luglio 2006	1.049.236	1.071.064	
Totale Elementi dedotti dal Patrimonio di base e supplementare	1.049.236	1.071.064	

Si vanno ora ad analizzare le principali metodologie di misurazione dei rischi nel gruppo.

Per quanto riguarda il rischio di credito viene effettuata sia a livello di singola controparte, sia a livello dell'intero portafoglio. Gli strumenti ed i processi a supporto dell'attività creditizia nei confronti di singoli prenditori, tanto nella fase di erogazione quanto in quella di monitoraggio, comprendono il processo di assegnazione del rating, differenziato in base alle peculiari caratteristiche dei differenti segmenti di clientela, al fine di assicurare il massimo livello di efficacia.

La valutazione del merito creditizio di una controparte, in sede di esame della proposta di affidamento, scaturisce dal processo di analisi dei dati finanziari e di quelli qualitativi, caratteristiche geo-settoriali, comportamentali a livello di entità e di sistema bancario, al fine di pervenire all'assegnazione di un rating, da intendersi quale definizione della "probabilità di default" (PD) della controparte medesima, con un orizzonte temporale di un anno.

Il monitoraggio sistematico (su base mensile) è incentrato sulla cosiddetta "gestione andamentale" che, sulla base di tutte le informazioni disponibili, di fonte interna ed esterna, esprime un punteggio ("scoring") che rappresenta una valutazione sintetica di rischiosità di ciascun cliente monitorato. Tale punteggio è ottenuto tramite una

funzione statistica che sintetizza le informazioni a disposizione tramite un insieme di variabili rivelatesi significative nell'individuare, nel lasso temporale dei dodici mesi, l'evento del "default".

Il tutto è statisticamente sintetizzato in un rating interno, che tiene conto di elementi di valutazione quantitativi e qualitativi nonché, ove disponibili, delle informazioni comportamentali desunte dagli "scoring" gestionali sopra descritti. In merito al rischio di mercato, nel corso del 2010, è rimasto sostanzialmente stabile, sebbene si sia evidenziata una rinnovata volatilità dei credit spread che ancora rappresenta il principale fattore di rischio dell'esposizione globale. Tale volatilità ha anche influito su altri fattori di rischio (rischio di tasso di interesse, di tasso di cambio e di variazione dei prezzi). Questo si è verificato in particolare nei primi sei mesi dell'anno (crisi del debito greco), mentre nella seconda parte i rischi sono rimasti sostanzialmente stabili, nonostante la crisi del debito irlandese. Il principale strumento utilizzato dal Gruppo UniCredit per la misurazione di tale rischio sulle posizioni di trading è il value at risk (VaR), calcolato secondo l'approccio della simulazione storica (nuovo IMOD). In questa fase di convergenza, tuttavia, alcune società appartenenti al gruppo usano ancora un approccio simulativo di tipo Monte Carlo.

Il metodo della simulazione storica prevede la rivalutazione giornaliera delle posizioni sulla base dell'andamento dei prezzi di mercato su di un opportuno intervallo temporale di osservazione. La distribuzione empirica di utili/perdite che ne deriva viene analizzata per determinare l'effetto di movimenti estremi del mercato sui portafogli. Il valore della distribuzione al percentile corrispondente all'intervallo di confidenza fissato, rappresenta la misura di VaR. Ai fini del calcolo dei requisiti patrimoniali, è stato autorizzato l'utilizzo completo del metodo dei modelli interni per UCB AG e BA AG. Non si fa, invece, ricorso al modello interno per il calcolo dei requisiti patrimoniali relativi alle posizioni di negoziazione riferibili alla capogruppo, a UCI Ireland e a Bank Pekao. Il metodo di misurazione standardizzato viene inoltre applicato al calcolo dei coefficienti patrimoniali di copertura del rischio di detenzione dell'esposizione di banking book in valute estere per le controllate che non conducono attività di trading. Per ciò che riguarda le politiche e le procedure interne di analisi di

scenario (c.d. "stress testing"), si è deciso di affidare alle singole legal entity le modalità con cui effettuare tali prove di stress. A livello complessivo, tuttavia, è stato individuato un set di scenari, comuni a tutte le realtà appartenenti al gruppo, da applicare congiuntamente alla totalità delle posizioni, per verificare mensilmente l'impatto potenziale che tali scenari potrebbero avere sul portafoglio di negoziazione globale.

Riguardo il rischio di liquidità, l'obiettivo del gruppo è di disporre di liquidità in qualunque momento, vale a dire mantenere la liquidità ad un livello che consenta di condurre le operazioni in sicurezza e finanziare le proprie attività alle migliori condizioni di tasso in normali circostanze operative e di rimanere nella condizione di far fronte agli impegni di pagamento in caso di crisi di liquidità. A tale scopo, il gruppo si attiene scrupolosamente alle disposizioni normative e regolamentari imposte dalle Banche Centrali e dalle autorità nazionali dei vari paesi in cui opera. L'approccio centralizzato alla gestione del rischio di liquidità mira a ridurre i bisogni complessivi di finanziamento da parte di controparti esterne al gruppo ed ottimizzare l'accesso ai mercati della liquidità, sfruttando il merito di credito del gruppo e minimizzando i costi della raccolta. È nozione generalmente accettata che tale tipologia di rischio non possa essere mitigato dalla disponibilità di capitali. Pertanto, il rischio di liquidità non incrementa l'utilizzo di capitale economico ma è comunque considerato un'importante categoria di rischio anche ai fini della determinazione della propensione al rischio del gruppo. Il rischio di liquidità, per la sua particolare natura, è affrontato tramite tecniche di analisi dei gap, stress test delle liquidità e misure complementari (principalmente attraverso una serie di rapporti, quali ad esempio: prestiti/depositi, indebitamento). In particolare, le analisi dei dati di gap sono elaborate entro due orizzonti temporali distinti, nello specifico giornalmente, con una metodologia basata sul mismatch delle liquidità che controlla il rischio di liquidità di breve termine derivante da scadenze dall'overnight fino a 3 mesi o mensilmente, con gap ratio che controllano il rischio dal medio al lungo termine (liquidità strutturale) per le scadenze pari all'anno o superiori.

In ordine alla gestione del rischio operativo la capogruppo coordina le entità del gruppo secondo quanto stabilito nella normativa interna e nel manuale di controllo dei rischi operativi. Specifici comitati rischi (comitato rischi, ALCO, comitato rischi operativi) sono costituiti per monitorare l'esposizione, le azioni di mitigazione, le metodologie di misurazione e di controllo. Un sistema di *reporting* è stato sviluppato dalla capogruppo per informare l'alta direzione e gli organi di controllo interno in merito all'esposizione ai rischi operativi del gruppo e alle azioni intraprese per mitigarli. In particolare, con periodicità trimestrale, vengono forniti aggiornamenti sull'andamento delle perdite operative, la stima del capitale a rischio, le principali iniziative intraprese per la mitigazione dei rischi operativi nelle varie aree di *business* e le perdite operative sofferte nei processi creditizi (cd. perdite "cross-credit"). Una sintesi sull'andamento degli indicatori di rischio più significativi viene distribuita con cadenza mensile.

Al comitato rischi operativi e reputazionali di gruppo vengono inoltre presentati i risultati delle principali analisi di scenario svolte a livello di gruppo e le relative azioni di mitigazione intraprese. La gestione del rischio consiste nella revisione dei processi per la riduzione dei rischi rilevati e nella gestione delle relative politiche assicurative, con l'identificazione di idonee franchigie e limiti, mentre la verifica regolare dei piani di continuità operativa assicura la gestione del rischio operativo nei casi di interruzione dei principali servizi.

Nelle entità controllate, il comitato rischi (o altri organi, secondo quanto previsto dalla regolamentazione locale) rivede i rischi rilevati dalle funzioni di operational risk con il supporto delle funzioni interessate, e verifica le iniziative di mitigazione. UniCredit ha sviluppato un metodo interno per la misurazione del requisito di capitale. Questo è calcolato tenendo conto dei dati di perdita interni, dei dati di perdita esterni (consortili e pubblici), dei dati di perdita ipotizzati tramite analisi di scenario e degli indicatori di rischio.

Il calcolo viene effettuato utilizzando come classi di rischio le tipologie di evento operativo. Per ogni classe di rischio, la severità e la frequenza delle perdite sono

stimate separatamente per arrivare alla distribuzione delle perdite annue tramite simulazione, tenendo conto della copertura assicurativa.

Nel prossimo futuro Unicredit si concentrerà nella risoluzione delle maggiori criticità quali il riallineamento delle funzioni di presidio delle legal entities con le nuove funzioni del CRO della capogruppo, l'omogeneizzazione dei principi di governance, delle politiche e della cultura del rischio all'interno del gruppo, il supporto per la ridefinizione dei processi creditizi al fine di migliorare la gestione del rischio di credito e l'allineamento con Banca d'Italia e i regolatori locali circa le specifiche richieste ed implementazioni come Basilea II.⁴²

Paragrafo 5.3 I progetti sul rischio operativo in alcune banche italiane

In stato di spinto avanzamento sono i progetti in alcune delle più interessanti realtà bancarie italiane pilota nella direzione di una gestione innovativa del rischio operativo. Gli stadi in corso risultano piuttosto eterogenei ma si delinea in ogni caso un modello a regime già chiaro nelle sue linee essenziali. I tasselli principali presenti in tutti questi progetti sono i medesimi ed identificabili con raccolta delle perdite, integrazione dei dati interni ed esterni, identificazione di ruoli e responsabilità ai vari livelli, studio delle metodologie statistiche per giungere al capitale assorbito, programmi di diffusione della cultura del rischio operativo.

In Bnl-Bnp Paribas risale al 2002 l'avvio del progetto di operational risk management. Il progetto poggia le sue basi su una metodologia quali-quantitativa che misura il rischio operativo attraverso la raccolta sia delle perdite che di giudizi soggettivi e indicatori di rischiosità. Accanto ad un inserimento manuale dei dati operano alimentazioni di tipo automatico che presentano come tipologia di processo la standardizzazione della classificazione ed un relativo abbattimento degli oneri legati all'attività di registrazione. Il processo di Loss Data Collection è corredato da due fasi importanti di verifica, una di riconciliazione contabile e l'altra di natura qualitativa gestita dall'unità

⁴² Unicreditgroup sezione governance/ sistemi di controllo interno – risk management; sezione investitori / Terzo Pilastro di Basilea II – Pillar III, sito internet

di risk management. Tramite il loss distribution approach (LDA) è gestita la fase successiva di elaborazione statistica delle perdite aggregate raccolte e integrate tramite informazioni disponibili nel database consortile DIPO. Il modulo qualitativo pone le sue basi sulla scenario analysis. Per quanto riguarda l'aspetto organizzativo, il modello di risk management adottato da BNL è definibile leggero, dove a fianco dell'unità centrale di risk management, che gestisce ed è responsabile dei modelli e delle metodologie utilizzate, della risk policy impostata, della definizione dei limiti e degli obiettivi, nonché delle attività di reporting verso il vertice, si hanno due unità di supporto.

E' da tempo che Banca Intesa San Paolo ha definito un proprio framework e realizzato un sistema per individuazione, misurazione, monitoraggio e controllo dei rischi operativi. Tale framework è incentrato sulla realizzazione di un nuovo modello di governo e relative regole e procedure, nonché sull'applicazione di standards, metodologie e strumenti che permettono di valutare, oltre che l'esplorazione al rischio di ciascuna unità operativa, gli effetti della mitigazione. Risale in particolare al 2001 l'avvio del progetto O.Ri.G.In (operational risk Gruppo Intesa) la cui realizzazione si inserisce in un contesto più ampio di scambio e collaborazione con le autorità di controllo e i principali competitors internazionali. Il percorso intrapreso tende a valorizzare una gestione del rischio di tipo proattivo. Essenzialmente fondata sul concatenarsi di diverse attività riconducibili alla raccolta dei dati e alla valutazione dei rischi, al controllo e alla mitigazione dei medesimi, all'allocazione del capitale, nonché alla revisione delle linee guida e della metodologia, secondo una logica di alimentazione circolare. Il coinvolgimento di più ruoli e unità è reso possibile dalla creazione di un modello di governo multilivello, ossia caratterizzato da una netta suddivisione fra l'attività di supervisione, quella di identificazione, assessment e mitigazione, potendosi distinguere quattro diversi livelli di controllo del rischio operativo. Il rafforzamento della cultura dei rischi viene conseguito grazie ad un intenso programma di change management incentrato su attività di comunicazione e di formazione del personale, con grande risalto al valore del contributo dei singoli.

L'esperienza del gruppo MPS in tema di rischio operativo risale all'anno 2000, quando esigenze di tipo gestionale hanno sollecitato l'area controlli a predisporre un business risk model comprensivo di tale tipologia di rischio. Il progetto di gruppo per la rilevazione, gestione e quantificazione dei rischi operativi, avviato concretamente all'inizio del 2001 dalla capogruppo, ha rappresentato la naturale risposta all'evoluzione del business del conglomerato finanziario contemplata nel piano industriale. Il progetto prende avvio dal modulo di analisi quantitativa, ossia dalla loss data collection, attività che si è notevolmente arricchita nel corso degli anni. L'approccio seguito nel censimento dei dati cerca di catturare tutti gli effetti di un evento aggregandoli in un'unica perdita. Particolare attenzione è stata posta all'ingegnerizzazione dei flussi di dati. La normativa del gruppo prevede, tra le varie figure definite a livello aziendale e di gruppo, un responsabile della LDC di gruppo e un gestore LDC di gruppo. Per il modulo di analisi qualitativa il ruolo di capoprogetto è assunto dall'area controlli interni del corporate center.⁴³

⁴³ Birindelli Giuliana – Ferretti Paola, "Evoluzione del rischio operativo nelle imprese bancarie", Collana di studi economico-aziendali "E.Giannessi", Giuffrè Editore, Milano, 2006, pp. 169 – 270

CAPITOLO VI:

Il confronto con gli altri Paesi

Paragrafo 6.1 Un confronto internazionale

Dopo il lungo periodo di crisi, prima bancaria e poi del debito governativo, la gestione della liquidità è diventata il punto di non ritorno per ogni istituzione bancaria. Il rafforzamento della tesoreria, dei presidi sui crediti e della gestione dei rischi comportano una rivoluzione nei meccanismi operativi e negli assetti di governo interno, con costi elevati e un impatto sulla redditività tanto maggiore quanto più piccola è la banca. Questo sta accendendo una nuova fase di consolidamento nell'industria bancaria.

E' evidente sia dall'andamento dei prezzi dei titoli sia dalle considerazioni del mercato che il settore bancario europeo sia più saldo e solido dei sistemi finanziari inglese ed americano, questo perchè in realtà il suo coinvolgimento nelle pratiche derivate, nella gestione della liquidità finanziaria era per fortuna meno evoluto.

Nonostante la situazione europea sia significativamente migliore di quella degli altri paesi occidentali, ciò non vuol dire che l'economia europea non abbia ancora oggi dei rischi concreti all'interno del settore finanziario legato principalmente a due aspetti fondamentali che poi ne fanno conseguire un terzo aspetto strategico altrettanto importante. La situazione delle banche europee infatti è fonte di crescente preoccupazione. Le quotazioni delle banche europee hanno subito pesanti perdite in borsa, principalmente dovute alla eccessiva esposizione verso titoli di stato di paesi a più rischio, quali la Grecia e, ultimamente, l'Italia. Il timore che in Europa possa deflagrare un crisi bancaria con effetto "a catena" è quanto più reale.

Alcune banche europee si sono macchiate di eccessivo ricorso al prestito a prenditori di debito stranieri che supera abbondantemente il pil prodotto dal paese stesso.

In particolare i paesi più esposti quali Olanda e Belgio, che son quelli che più di altri son stati coinvolti nel salvataggio delle proprie banche in caso di run the bank, cioè della fuga dei depositi dalle banche, avrebbero delle grosse difficoltà a procedere al salvataggio totale delle stesse a causa delle loro dimensioni. Ma anche altri paesi quali

Irlanda, Svezia ed Austria potrebbero avere significativi problemi e dover ricorrere ad aiuti comunitari o internazionali per poter evitare problemi superiori o addirittura vedere le loro filiali straniere essere nazionalizzate dai vari stati per preservare la propria economia domestica. Questo problema che è anche il secondo problema delle banche europee è fortemente sentito nella cosiddetta CEE cioè l'Europa centro orientale in quanto il sistema finanziario di quei paesi è controllato in maniera significativa dalle banche dell'Europa occidentale e in una fase di crisi, si trova maggiormente in difficoltà in quanto le banche tendono a concentrarsi maggiormente sulle economie domestiche comunque più forti e difensive e rallentano maggiormente la concessione del credito nei paesi emergenti.

Questo fa sì che tale problema in realtà in termini assoluti sia molto più grave per i paesi dell'Europa dell'est stessa piuttosto che per le banche occidentali in quanto in una situazione in cui molte delle valute dell'est scendono, le banche restringono fortemente il credito senza che il governo possa intervenire in maniera decisa in quanto non controllate domesticamente e la forte quota di debito in euro o franchi svizzeri crea un problema sistemico serio.

Un confronto su scala internazionale sulle problematiche che ruotano attorno al tema dei controlli interni e, all'interno dello stesso, della gestione del rischio e di quello di compliance in particolare, si rende quindi necessario. Ciò allo scopo precipuo di mostrare le più importanti implicazioni organizzativo-culturali nel settore. Molti osservatori hanno recentemente messo in evidenza il sistema bancario canadese come il modello di best practice. Nella sua Relazione annuale sulla Competitività Globale, il World Economic Forum ha infatti classificato il sistema finanziario del Canada come il più solido al mondo. Dal 1999, il valore di mercato delle maggiori banche del Canada è aumentato di circa l'85%, mentre la capitalizzazione di mercato aggregata delle prime 50 banche internazionali è diminuita del 26%. Le banche canadesi sono generalmente più diligenti, rispetto alle concorrenti di altri paesi, nella raccolta e gestione delle informazioni critiche di credito, così come nell'utilizzo di tecnologie di analisi del credito del portafoglio. L'aggiornamento di tali dati risulta molto più frequente, generalmente è su base mensile.

In contesto di gestione del rischio appare particolarmente interessante e significativo il confronto sulle responsabilità in campo di rischio di compliance. Per quanto riguarda il sistema italiano, queste responsabilità sono affidate alla funzione di internal audit che, secondo le disposizioni Banca d'Italia, ha la finalità di garantire la conformità delle operazioni con la legge, la normativa di vigilanza nonché con le politiche, i piani, i regolamenti e le procedure interne. L'esperienza italiana risulta, purtroppo, segnata da un certo ritardo. Nonostante ciò, la parte maggiore dei gruppi bancari italiani, indipendentemente dall'aspetto prettamente dimensionale, ha maturato la progressiva consapevolezza sull'importanza primaria di un presidio di compliance che renda meno frammentarie le azioni volte ad incrementare il livello di omogeneità dei comportamenti dei vari agenti.

A livello europeo, nel Regno Unito tale aspetto è stato affidato da parte della Financial Services Authority ad un compliance officer. La struttura di questa funzione, dal punto di vista organizzativo, pur inserendosi nel sistema dei controlli interni, risente dell'influsso della natura e della complessità del business aziendale in cui opera. La nomina è approvata dall'autorità di regolamentazione finanziaria. L'organo vanta un rapporto diretto col CdA ricoprendo un ruolo dirigenziale che non può essere esternalizzato, concorrendo all'individuazione delle soluzioni che si rendono necessarie. Rappresenta, inoltre, un interlocutore delle autorità di vigilanza. Dev'esserne garantita l'indipendenza con risorse adeguate e responsabilità chiaramente definite.

In Francia, la Commission Bancaire è deputata al regolamento dell'attività di gestione del rischio di compliance. Il presidio di compliance all'interno dell'istituto o gruppo bancario, dipende fortemente dalla variabile dimensionale ed è considerato inserito all'interno del sistema di controlli interni. Ne è garantita in ogni caso la separatezza dalla funzione di internal audit. La nomina della funzione di compliance viene comunicata alla commissione stessa e sull'esercizio della sua attività relaziona il responsabile del controllo permanente o il senior management. E' chiamata a verificare la coerenza e l'efficacia del controllo del rischio di compliance, ricoprendo un ruolo consultivo nei confronti delle strutture operative.

Similmente nella realtà belga, la funzione ha natura indipendente e i compiti a cui è preposta consistono nell'esaminare e promuovere la conformità dell'attività bancaria alle regole di integrità esterne ed interne e a codici di condotta. L'impatto della funzione dipende in larga misura dalle dimensioni della banca ed è favorita la creazione di un'unità dedicata autonoma, indipendente e non esternalizzabile, distinta dall'internal audit, ma inclusa nel presidio del CSI.⁴⁴

Paragrafo 6.2 Come la crisi finanziaria ha messo a dura prova la stabilità finanziaria dei sistemi bancari dei vari Paesi

La crisi finanziaria ha messo a dura prova la stabilità dei sistemi bancari dei vari Paesi. In particolare ha mostrato le loro diverse capacità nel saper affrontare questa fase congiunturale eccezionalmente negativa, riportando alla luce l'importanza della robustezza del settore bancario e finanziario, riconosciuta come obiettivo fondamentale da continuare a perseguire, visto lo scenario di perdurante incertezza. I meccanismi chiave dell'intermediazione finanziaria, la trasformazione delle scadenze e la segmentazione del rischio oltre ad essere potenti elementi di sviluppo si sono dimostrati anche fattori di instabilità. Lo sviluppo dei mercati e la loro crescente integrazione con gli intermediari hanno giocato un ruolo duplice. Da un lato, coerentemente con i postulati della teoria neoclassica, hanno accresciuto le combinazioni rischio/rendimento e le possibilità di copertura e di diversificazione. Dall'altro hanno però pericolosamente enfatizzato la tendenza all'auto-alimentazione della dinamica del credito. Lo strumentario di risk management e di vigilanza non si è dimostrato, almeno in alcuni paesi, adeguato a prevenire una crisi nella quale un involucro nuovo, costituito da cartolarizzazioni, prodotti strutturati, derivati esotici,

⁴⁴ Birindelli Giuliana – Ferretti Paola, "Evoluzione del rischio operativo nelle imprese bancarie", Collana di studi economico-aziendali "E.Giannessi", Giuffrè Editore, Milano, 2006, pp. 154-156

nascondeva il nocciolo vecchio di una bolla immobiliare sostenuta da una lunga espansione creditizia.

In Italia non si è verificato l'intreccio patologico tra espansione del credito e lievitazione delle attività immobiliari che ha portato alla crisi e quest'ultima è stata dunque "importata" nel nostro Paese. Le banche italiane soffrono ora degli effetti di una recessione che non hanno contribuito a determinare.

Si può affermare, nonostante tutto che le banche italiane hanno finora mostrato una notevole affidabilità. Questo a causa essenzialmente di tre fattori configurabili con il rapporto delle banche con imprese e famiglie, le politiche che incidono su proprietà e controllo e i regolamenti.

Riguardo al primo aspetto, l'industria bancaria del nostro Paese ha retto efficacemente la prova della crisi, grazie al combinato disposto di due fattori. Primo fattore è risultato essere la flessibilità delle metodologie di selezione e di monitoraggio del credito, tipica del modello di banca commerciale territoriale. L'altro motivo è da ricercare nella diversità delle imprese bancarie dal punto di vista dimensionale e istituzionale, che adottano il modello d'intermediazione prima citato.

Altro connotato peculiare della robustezza del sistema bancario italiano è da ricercare, come anticipato, nella stabilità dell'assetto della proprietà e del controllo. Attente politiche di assunzione del rischio hanno permesso di evitare interventi significativi del settore pubblico. Ulteriore elemento di analisi risulta essere la politica di raccolta del capitale di rischio, che in questi anni è stata attenta alla sua remunerazione, permettendo di raccogliere finanziamenti anche nelle fasi più delicate della crisi.

Il forte contenuto di fidelizzazione nel rapporto delle banche italiane con i clienti e con gli azionisti deve essere visto anche in relazione al tema strategico della riforme delle regole, essendo un buon sistema di regole alla base per la migliore allocazione del rischio e quindi per la stabilità del sistema finanziario.⁴⁵

⁴⁵ Rosselli Fondazione, XV Rapporto sul Sistema Finanziario Italiano

Paragrafo 6.3 L'esperienza e la reazione ad alcuni importanti disastri finanziari: un focus particolare sulla realtà giapponese e statunitense in rapporto a quella europea ed italiana nello specifico

“Questo è l'11 Settembre dell'economia”...così definì Henry M. Paulson, segretario del Tesoro statunitense, in una riunione in cui si delineavano le condizioni di un intervento governativo, la crisi finanziaria negli USA. Nello stesso Paese, Jamie Dimon, CEO di JP Morgan Chase, alla vigilia della bancarotta di Lehman, esortò il suo staff affermando le testuali seguenti parole: “Non ci sono abbastanza scialuppe di salvataggio... qualcuno ci rimetterà la pelle. Perciò tanto vale godersi champagne e caviale!”. Queste citazioni sono alquanto esplicative della condizione in cui la prima potenza economica mondiale, gli Stati Uniti d'America, versavano e tutt'ora versano a causa della recente crisi globale dei mutui subprime, nata ed esplosa negli USA stessi e poi propagatosi con un effetto domino di contagio in tutto il mondo occidentale. A chiudere i battenti dall'inizio della crisi dei mutui subprime sono state 386 banche, nello specifico 61 nel 2011, 157 nel 2010, 140 nel 2009, 25 nel 2008 e 3 nel 2007.

I debacle finanziari non sono eventi casuali, bensì il risultato di influenze sistematiche, di tipo manageriale piuttosto che finanziario. Questo in quanto, il sistema di controllo del mercato in applicazione, nonostante produca le migliori prestazioni, dipende criticamente dall'applicazione delle norme di sicurezza per il controllo.

Il più eclatante caso di bancarotta mondiale è stato senza ombra alcuna di dubbio quello del colosso bancario americano Lehman Brothers.

Lehman Brothers Holdings Inc., fondata nel 1850, era una società attiva nei servizi finanziari a livello globale. La sua attività si concretizzava nell'investment banking, nell'equity e fixed-income sales, nelle ricerche di mercato e nel trading, nell'investment management, nel private equity e nel private banking. Era uno dei primari operatori del mercato dei titoli di stato statunitense. Tra le sue principali controllate Lehman Brothers Inc., Neuberger Berman Inc., Aurora Loan Services, Inc., SIB Mortgage Corporation, Lehman Brothers Bank, FSB, e il Gruppo Crossroads. Il quartier generale mondiale della società è sito a New York, e sedi secondarie locali si trovano a Londra e Tokyo, oltre a uffici locali situati in tutto il mondo.

Il 15 Settembre 2008, con un debito pari a circa 613 miliardi di dollari, ha avviato la procedura fallimentare. La banca d'affari statunitense ha chiesto alle autorità americane di far ricorso al "Chapter 11", decisione presa dopo che non è riuscita a trovare un acquirente che si facesse carico dei suoi 60 miliardi di dollari di attività sull'immobiliare a elevato rischio. Il tracollo è anche il frutto della decisione del Tesoro e della Fed di concedere col contagocce i soldi dei contribuenti americani per Lehman, a differenza di quanto avevano fatto a marzo per Bear Stearns, il cui crac era stato attenuato, grazie ai 30 miliardi che la Fed aveva messo a disposizione di Jp Morgan accorsa a salvarla. La bancarotta di Lehman Brothers, oltre a mandare a picco le Borse, ha avuto gravi ripercussioni sul fronte occupazionale. Solo in Europa, sono stati licenziati seimila dipendenti. Le azioni Lehman Brothers sono crollate dell'80% nella fase di pre-apertura alla Borsa di New York. Il 15 settembre 2008 l'indice Dow Jones ha chiuso in ribasso di 500 punti, realizzando la più grande caduta da quella che era seguita agli attacchi dell'11 settembre 2001. Caso particolare nel contesto della crisi è quello giapponese. Nonostante il fatto che dallo scoppio della bolla economica, i fondi pubblici per un importo totale di ¥ 7200000000000 sono versati nella principali 17 banche del Paese con l'intenzione di rimpolparne il capitale, questi non hanno mostrato segnali di ripresa completa dai danni finanziari. Gli utili ordinari di queste banche erano, 10 anni fa, in rosso per un ammontare della perdita totale di circa 6 miliardi di yen. I loro profitti attuali al netto delle imposte corrispondono ad una perdita di 3,6 miliardi di yen. L'importo totale delle sofferenze ammonta ancora a circa ¥ 2000000000000 con una svalutazione per la risoluzione delle stesse che ha raggiunto un importo di circa 10,4 miliardi di yen. Gli importi del deposito e del prestito sono diminuiti di circa ¥ 2400000000000 ossia 25 miliardi. Dopo aver realizzato quasi venti anni di prosperità con un tasso di crescita medio annuo del 10% o superiore, l'economia giapponese ha iniziato a stagnare già a partire dalla metà degli anni 1970. Nel frattempo, in base al "malinteso" che un alto tasso di crescita economica è la norma, il governo giapponese e le industrie hanno spinto ulteriormente per la crescita economica. Questo ha portato alla creazione di un'eccessiva domanda interna che è stata sostenuta da un grande volume di emissioni obbligazionarie

governative e un flusso torrenziale di esportazioni verso i mercati esteri. Di fronte ad una "perdita di fedeltà" verso le banche da parte dei loro clienti tradizionali, conseguenza visibile è stata un aumento dei prestiti al settore immobiliare e degli investimenti in scorte, seguito da una fase opposta di forte contrazione del credito. Per far fronte a ciò una somma di 7.300 miliardi di yen dalle tasche dei contribuenti è stata infusa nelle 17 grandi banche. E' stato dato così avvio ad un piano di ristrutturazione basato sul riconoscimento di una grave crisi. Il Giappone registra un evidente ritardo nelle competizioni tra mercati globali, e la sua posizione nel sistema finanziario mondiale e l'industria si sta deteriorando rispetto ad altri paesi occidentali. Affinché le banche giapponesi possano rafforzarsi e sopravvivere nella competizione finanziaria mondiale, è stato necessario considerare una riorganizzazione verso una gestione alternativa. Nell'ultimo decennio il rafforzamento delle banche, tramite anche una serie di consolidamenti, creazioni di holding ed infusioni pubbliche ulteriori (tramite azioni ordinarie ed in alcuni casi sfociate nel caso estremo della nazionalizzazione), è diventato l'imperativo nazionale giapponese. Primo step è stato quello di ridurre il numero di sportelli e dipendenti, di dimostrare la sicurezza degli assets e di ridurre le attività che si sovrappongono. A seguito dell'aumento notevole del rischio di default di questi ultimi anni, dal 2003 in particolare, le banche giapponesi hanno avviato fusioni dopo fusioni. Le cause principali di questa impennata del rischio di collasso sono essenzialmente un'insufficienza di riserve ed il deterioramento del rapporto di capitale di proprietà con una conseguente difficoltà nel mantenere la conformità con alcuni dei principali standards internazionali. E' stato applicato un nuovo sistema di contabilità in grado di gestire i crediti inesigibili separatamente, come un gruppo speciale, procedura che permette un rimborso accelerato e soprattutto la possibilità di aumentare in modo più repentino e semplificato le riserve relative a questa tipologia di credito. Il management è stato notevolmente responsabilizzato ed è stata avviata una ristrutturazione e revisione completa del modello di business che costituisce come noto la base di profitto. Tali riforme sono state applicate nel tentativo di ridurre ulteriormente il rischio e modificare i coefficienti patrimoniali di proprietà.⁴⁶

⁴⁶ Frenkel Michael, Hommel Ulrich, Rudolf Markus, Risk Management—Challenge and Opportunity, 2nd Edition, pp. 801-821

CONCLUSIONE

Alla luce della presente trattazione, è possibile comprendere come l'attenzione del top management e dell'organizzazione bancaria nel suo complesso si sia sempre più concentrata sul miglioramento dei processi di gestione del rischio e, più in generale, sui processi direzionali, che sono alla base dell'efficacia stessa dell'istituzione finanziaria. Non bisogna tralasciare, di fatto, che la causa principale del recente crollo dei mercati finanziari, e del collasso di interi gruppi bancari nello specifico, è stata la cattiva valutazione e gestione del rischio unita alla scarsa lungimiranza. Il risk manager non può essere più considerato un semplice controllore dei livelli di rischio o uno sterile produttore di informazioni a beneficio del top management e del CdA, ma sta diventando un interlocutore autorevole coinvolto attivamente nei processi di strategic decision making. Il lento percorso evolutivo in tale ambito, intrapreso solamente nell'ultimo decennio, dovrà necessariamente concretizzarsi, nei prossimi anni, a beneficio di un collegamento sempre più intenso e proficuo tra pianificazione strategica e risk management. Emerge chiaramente che la gestione del rischio sta assumendo sempre di più un ruolo centrale nei processi direzionali, da attività di mero sostegno quale era considerata, grazie alla riscoperta di una cultura del rischio maggiormente pregnante nell'intero tessuto organizzativo bancario, con particolare riferimento alla finanza e al credito, di cui ha assunto e continua ad assumere i connotati di funzione creatrice e massimizzatrice di valore, linfa vitale per l'economia globale nel suo insieme.

BIBLIOGRAFIA

- Anolli Mario Prof., Business Continuity e gestione del rischio operativo nelle banche: compliance e best practice, Università Cattolica Sacro Cuore
- Beltratti Andrea, Bocconi University, René M. Stulz The Ohio State University, Why Did Some Banks Perform Better during the Credit Crisis? A Cross-Country Study of the Impact of Governance and Regulation, NBER, and ECGI
- Birindelli Giuliana – Ferretti Paola, “Evoluzione del rischio operativo nelle imprese bancarie”, Collana di studi economico-aziendali "E.Giannessi", Giuffrè Editore, Milano, 2006
- C. A. E. GOODHART, The Regulatory Response to the Financial Crisis, CESIFO WORKING PAPER NO. 2257, CATEGORY 6: MONETARY POLICY AND INTERNATIONAL FINANCE, MARCH 2008
- Carol Alexander, The present and future of financial risk management – ISMA Centre Discussion Papers in Finance 2003/12

- Frenkel Michael, Hommel Ulrich, Rudolf Markus, Risk Management – Challenge and Opportunity, 2nd Edition
- Gatto Francesco, responsabile CUOA Finanze, “La sfida di Basilea 3: che cosa cambierà per le banche?”
- McAleer Michael, Jiménez-Martín Juan-Angel, Pérez-Amaral Teodosio, Has the Basel II Accord Encouraged Risk Management During the 2008-09 Financial Crisis?
- Peter O. Mülbert, "Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis - Theory, Evidence, Reforms" - University of Mainz and ECGI
- Quagliariello Mario, Ciclo economico e rischiosità dei portafogli bancari: un'analisi panel sull'Italia
- Sironi Andrea, Rischio e valore nelle banche, Gianfranco Festini, Milano 2005, pp. 707-715
- Rochet Jean-Charles, “Why are there so many banking crises?”, Princeton University, 2008

- Rosselli Fondazione, XV Rapporto sul Sistema Finanziario Italiano
- Sabato Gabriele , Financial crisis: Where did risk management fail?, Royal Bank of Scotland
- Salvatori Carlo, "La Corporate Governance delle Banche Europee"
- Sante Ricci Prof., Dispense – Luiss Guido Carli – 2011
- Spira Laura F. and Page Michael, Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit, Oxford Brookes University, UK, University of Portsmouth, UK
- Tassero Alessia, La valutazione dei crediti bancari secondo i criteri IAS/IFRS