ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Cerrone, Rosaria

Working Paper

Le nuove disposizioni di vigilanza in materia di controlli interni: le prime evidenze del III pilastro

CASMEF Working Paper Series, No. WP 2013/10

Provided in Cooperation with:
Arcelli Centre for Monetary and Financial Studies, Department of Economics and Finance, LUISS Guido Carli

Suggested Citation: Cerrone, Rosaria (2013) : Le nuove disposizioni di vigilanza in materia di controlli interni: le prime evidenze del III pilastro, CASMEF Working Paper Series, No. WP 2013/10, LUISS Guido Carli, Department of Economics and Business, Arcelli Centre for Monetary and Financial Studies, Rome

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/319966

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

LUISS Guido Carli
LIBERA UNIVERSITA' INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI

DEPARTMENT OF ECONOMICS AND BUSINESS

CASMEF Working Paper Series

LE NUOVE DISPOSIZIONI DI VIGILANZA IN MATERIA DI CONTROLLI INTERNI: LE PRIME EVIDENZE DEL III PILASTRO

Rosaria Cerrone

Working Paper No. 10
December 2013

Arcelli Centre for Monetary and Financial Studies
Department of Economics and Business
LUISS Guido Carli
Viale Romania 32, 00197, Rome -- Italy
http://casmef.luiss.edu

© Rosaria Cerrone. The aim of the series is to diffuse the research conducted by CASMEF Fellows. The series accepts external contributions whose topics are related to the research fields of the Center. The views expressed in the articles are those of the authors and cannot be attributed to CASMEF.

Le nuove disposizioni di vigilanza in materia di controlli interni: le prime evidenze del III Pilastro.

Rosaria Cerrone[(*)]

Abstract

The financial crisis, the position of the standard setters and the new regulation by Bank of Italy about internal controls show new approaches for banks in managing and controlling risks. The regulatory landscape for bans is full of references to risk appetite framework and its benefits. Our goals are to present the effects for Italian banks of the adoption on July 2014 of the new framework; to show the relationship between enterprise risk management and the regulators' interest in appetite framework as a cure for banks' shortcomings in their risk governance. The investors' relations based on Basel 2 Pillar 3 of the five largest Italian banking groups are considered as the existing example of banks' risk management scheme. The results show that Italian banks have reached some results but they must still identify and quantify their risks in a structured way that relates them to firm's business objectives and strategy.

Keywords: enterprise risk management, risk appetite framework, internal control, supervisory process

Sintesi

La crisi finanziaria, le raccomandazioni degli *standard setters* e l'aggiornamento delle disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia, sul sistema dei controlli interni, caratterizzano l'attuale normativa a forte impatto strategico e organizzativo, orientato all'adozione di presidi ai rischi di gestione. Emerge il *risk appetite framework*, elemento *core* del processo di controllo dei rischi. Il lavoro rappresenta un'analisi qualitativa sugli effetti dell'adozione da luglio 2014, delle citate disposizioni. Si illustra l'evoluzione dell'ERM e il collegamento con la posizione dei *regulators* internazionali sensibili al rispetto del RAF. Le relazioni di 3° pilastro dei cinque maggiori gruppi bancari italiani sono state considerate una approssimazione dello stato del SCI e delle metriche di misurazione dei rischi. I risultati raggiunti permettono di affermare che gli sforzi e i progressi realizzati, a livello di individuazione delle funzioni, sono significativi, ma è marginale la presenza di una cultura aziendale fondata su approcci di performance *risk-adjusted.*

Keywords: enterprise risk management, risk appetite framework, sistemi di controllo interno, attività di vigilanza

JEL classification: G21, G28

(*) Associate Professor of Financial Markets and Institutions, University of Salerno, Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali (Management & Information Technology) – Via Giovanni Paolo II, 132 – 84084 Fisciano (Salerno) – Italy rocerro@unisa.it +039 089 963134

SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO E RISK APPETITE FRAMEWORK NELLE BANCHE: LE NOVITA' REGOLAMENTARI E LE EVIDENZE DAL 3° PILASTRO

Abstract

The financial crisis, the position of the standard setters and the new regulation by Bank of Italy about internal controls show new approaches for banks in managing and controlling risks. The regulatory landscape for bans is full of references to risk appetite framework and its benefits. Our goals are to present the effects for Italian banks of the adoption on July 2014 of the new framework; to show the relationship between enterprise risk management and the regulators' interest in appetite framework as a cure for banks' shortcomings in their risk governance. The investors' relations based on Basel 2 Pillar 3 of the five largest Italian banking groups are considered as the existing example of banks' risk management scheme. The results show that Italian banks have reached some results but they must still identify and quantify their risks in a structured way that relates them to firm's business objectives and strategy.

Sintesi

La crisi finanziaria, le raccomandazioni degli *standard setters* e l'aggiornamento delle disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia, sul sistema dei controlli interni, caratterizzano l'attuale normativa a forte impatto strategico e organizzativo, orientato all'adozione di presidi ai rischi di gestione. Emerge il *risk appetite framework*, elemento *core* del processo di controllo dei rischi. Il lavoro rappresenta un'analisi qualitativa sugli effetti dell'adozione da luglio 2014, delle citate disposizioni. Si illustra l'evoluzione dell'ERM e il collegamento con la posizione dei *regulators* internazionali sensibili al rispetto del RAF. Le relazioni di 3° pilastro dei cinque maggiori gruppi bancari italiani sono state considerate una approssimazione dello stato del SCI e delle metriche di misurazione dei rischi. I risultati raggiunti permettono di affermare che gli sforzi e i progressi realizzati, a livello di individuazione delle funzioni, sono significativi, ma è marginale la presenza di una cultura aziendale fondata su logiche di performance corretta per il rischio.

1 - Introduzione

L'instabilità che sta caratterizzando i mercati finanziari negli ultimi anni è una delle manifestazioni della crisi finanziaria che dal 2007, influenza l'economia mondiale. Come ormai noto l'inizio delle turbolenze è stato definitivamente attribuito al comparto dei mutui *sub-prime* statunitensi, ma gli effetti si sono manifestati in modo significativo nel mondo della finanza strutturata, impattando sugli equilibri di liquidità e sulla stabilità stessa di molti tra i maggiori intermediari dei principali paesi, il che ha implicato, almeno per alcuni, il ricorso all'attivazione di interventi statali (Mieli, 2011; Tarantola, 2011).

Per quanto riguarda l'Eurozona, le particolari condizioni dell'economia e la dimensione del debito sovrano dei cosiddetti Paesi periferici tra cui la stessa Italia, hanno alimentato incertezze sulla tenuta della solvibilità degli Stati, riflettendosi specularmente sulla stabilità delle banche che detenevano in portafoglio titoli pubblici, divenuti via via espressioni di rischio crescente. Tutto ciò ha causato la tradizionale crisi di fiducia e ha indebolito i mercati finanziari.

Gli *standard setters* internazionali (FSB, BCBS, SSG), sotto la spinta del G20, si sono mossi con misure coordinate a sostegno della tenuta del sistema finanziario internazionale[1], con la realizzazione di una profonda riforma delle regole della finanza, diretta a correggere quei punti di debolezza e quelle lacune emerse all'interno del quadro regolamentare, definendo il nuovo corpus normativo di Basilea 3 (BCBS, 2010).

In effetti, la crisi di questi anni ha evidenziato anche la portata delle scelte delle banche in materia di politica di assunzione e gestione dei rischi (SSG, 2008). Sono numerosi i casi di intermediari finanziari che, assumendo rischi in modo eccessivo e apparentemente inconsapevole, hanno finito per contribuire alla diffusione di condizioni di instabilità finanziaria e ad approfondire la crisi economica (Caruana, 2010). In pratica, il mercato sembrerebbe aver puntualmente disatteso il principio della sana e prudente gestione che richiede alle banche di conoscere e gestire efficacemente tutti i rischi assunti, così da porre in essere, nei tempi e nei modi adeguati, le eventuali azioni correttive, quali la costituzione di idonee coperture di liquidità e capitale (Tarantola, 2011). Attualmente, è opinione comune che tutte le banche, in particolare, si dotino di un efficace sistema di *risk management*, sebbene con l'applicazione di opportune e necessarie graduazioni (principio della proporzionalità) e margini di flessibilità (*gap analysis*).

In questo contesto si inserisce il recente contributo della Banca d'Italia, contenuto nell'aggiornamento della Circ. n. 263 del 27 dicembre 2006 relativa alle nuove disposizioni di

[1] Si tratta dei cosiddetti interventi "non convenzionali" delle banche centrali diretti a garantire al sistema la liquidità necessaria.

vigilanza prudenziale in materia di sistema di controlli interni, sistema informativo e continuità operativa, pubblicati lo scorso luglio, che le banche saranno tenute ad adottare a partire dal 1° luglio 2014.

Tale impulso è stato sollecitato anche dal fatto che le banche italiane, grazie anche alla completa implementazione del 3° pilastro di Basilea 2, sono in un qualche modo orientate a tracciare il percorso delle gestione del rischio, sebbene manifestino ampi margini di miglioramento.

Il presente lavoro vuole fornire una risposta di carattere qualitativo ai seguenti quesiti: la strutturazione di un sistema di controllo interno dei rischi segue criteri di coordinamento e organicità evitando sovrapposizioni ed inefficienze? Ed inoltre, la scelta di modelli di previsione e l'applicazione dei processi di autovalutazione dell'adeguatezza patrimoniale consentono attualmente alle banche di valutare gli scenari futuri e monitorare l'evoluzione dei profili di rischio?

E' lecito ritenere che in questa direzione il presente lavoro fornisce un contributo alla letteratura esistente, allo stesso evidenziando un collegamento, finora non riscontrato tra la letteratura in materia di *enterprise risk management* (ERM), adattata alle esigenze delle banche e l'applicazione degli schemi di 2° Pilastro che, pur spingendo in direzione di una gestione integrata, consapevole e controllata dei rischi, sono stati spesso interpretati solo secondo una logica rigida e di *compliance* regolamentare. Nel presente lavoro vengono evidenziati i molteplici effetti positivi dovuti ad un opportuno coordinamento tra gli aspetti regolamentari e le variabili economico-gestionali.

Il contributo è strutturato nelle seguenti sezioni: la prima relativa al significato e alla portata dell'ERM nelle banche; la seconda in cui vengono ripercorso le fonti regolamentari in materia di SCI con particolare enfasi sulla rilevanza che deve assumere il *risk appetite frame work* (RAF) come elemento di base per giungere ad una consapevolezza nella gestione dei rischi; la terza sezione, in cui attraverso i report dei cinque maggiori gruppi bancari italiani, redatti nel rispetto dei contenuti del 3° Pilastro di Basilea 2, si vuole fornire una chiave di lettura per un possibile ed efficace coordinamento tra ERM e SCI;l'ultima sezione conclude il lavoro.

2. – L'adozione di strategie di *enterprise risk management* in banca: lo stato dell'arte e i sistemi di controllo interno

L'affermazione dell'*Enterprise Risk management* (ERM) si è realizzata verso la metà degli anni '90, come un nuovo paradigma di *risk management* consistente in un approccio globale alla gestione dei rischi d'impresa al fine di proteggere e creare valore per gli azionisti, sia nel breve che nel lungo termine (Dickinson, 2001; Wu *et al.*, 2010).

L'approccio tradizionale, orientato alla gestione di classi isolate di rischio lascia spazio ad una gestione proattiva ed integrata dei rischi che costituisce un prerequisito per il successo delle imprese, operanti, oggi, in un contesto di mercato sempre più complesso ed imprevedibile. Inoltre, l'attenzione rivolta al tema dell'ERM anche negli interventi normativi sul tema della *Corporate Governance* costituisce un ulteriore importante elemento di spinta all'adozione di un sistema integrato di *risk management* (EBA, 2001; FSB, 2013).

La rilevanza di tale tematica nel contesto attuale e la necessità di supportare le imprese nella fase di implementazione e gestione di un sistema di ERM ha portato allo sviluppo di numerosi *framework* e linee guida, aventi l'obiettivo comune di offrire un approccio strutturato alla gestione del rischio (COSO, 2012; Di Antonio, 2012).

Le recenti turbolenze dello scenario economico internazionale hanno reso sempre più evidenti agli operatori presenti sul mercato le carenze dei sistemi di gestione dei rischi di impresa. Volatilità dei mercati finanziari, forti interventi regolatori delle autorità di vigilanza, crolli finanziari di leader mondiali della finanza e dell'impresa, impongono un serio ripensamento dei criteri e delle logiche di *risk management*.

Per le banche ciò sta implicando la necessità di riprogettare e rafforzare i modelli di gestione del rischio trasformando, almeno in via tendenziale, l'attuale modello di governo dei rischi, spesso costruito su esigenze di *compliance* a leggi e regolamenti e con presidi poco coordinati, o isolati, che rendono il *risk management* poco funzionale alle esigenze di previsione e controllo della performance, in un supporto sostanziale alla definizione e realizzazione delle strategie aziendali[2].

Definire un buon sistema di *risk management* non significa evitare tutti i rischi a tutti i costi; al contrario, significa essere informati, consapevoli e coerenti in tutte le decisioni e le scelte finalizzate al perseguimento degli obiettivi e al contenimento dei rischi stessi. Esposizione al rischio, tolleranza al rischio, limiti di rischio, sono elementi che dovrebbero essere ben conosciuti e valutati in ciascuna fase della vita di impresa. Pertanto nel realizzare un sistema di ERM non significa soltanto dotarsi di uno strumento di governo del rischio a supporto del *top*

[2] Il *risk management* in senso stretto, al quale le banche sono da tempo più sensibili, deve essere considerato come una faccia dell'ERM, e come tale deve essere interpretato e posizionato nelle logiche organizzative e gestionali.

management nella gestione; piuttosto significa disporre di un sistema allineato alle esigenze di controllo interno degli organi, delle funzioni e dei soggetti preposti al controllo medesimo, in un panorama normativo sempre più articolato e complesso. La definizione di un sistema di ERM consente, quindi, di soddisfare esigenze connaturate all'attività di amministrazione e controllo di impresa, nonché di coadiuvare gli organi di governo nell'espletamento di attività relative a prescrizioni normative e regolamentari. Un sistema organico e coordinato di *risk management* può rappresentare inoltre lo strumento per realizzare l'integrazione ed il monitoraggio unico di sistemi di controllo definiti ed implementati in ragione di precise esigenze di *compliance*[3].

Per quanto riguarda la relazione fra rischio e performance, si tratta di un tema cruciale e complesso costituendo una vera e propria sfida, che necessariamente deve trovare un punto di incontro fra i processi gestionali ed i processi di rilevazione, valutazione e governo dei rischi (Hull, 2012). A tal fine si tende a schematizzare in fasi il processo di *risk management* (Dickinson, 2001) in modo da evidenziare i momenti essenziali: si parte dall'identificazione dei rischi, dalla loro misurazione e gestione, grazie alla definizione di un valido supporto di IT.

Circa il primo aspetto, rilevano i canali di conoscenze, che forniscono la possibilità di acquisire un vasto *data base* per la rilevazione dei rischi tipici di settore e beneficiare dell'utilizzo di modelli di *business analysis*, anche attraverso l'utilizzo di modelli di *risk universe*.

Attualmente la misurazione segue molteplici tecniche che consentono di soddisfare esigenze di analisi a diversi livelli di approfondimento. Tali tecniche si basano su approcci qualitativi, misti (quali-quantitativi), e quantitativi puri, attraverso l'applicazione di analisi di scenario e tecniche Value at Risk (Hull, 2012). Obiettivo dei percorsi di misurazione dei rischi è massimizzare la dimensione quantitativa della valutazione del rischio, evidenziandone le ricadute su dimensioni di valore di impresa e di performance[4] (es: dimensioni reddituali, cash flow, riflessi reputazionali, ecc.).

La definizione di una strategia di gestione del rischio è l'essenza di un corretto sistema di ERM. L'approccio corretto si basa sulla concezione di un piano di copertura dei rischi unico ed

[3] Il riferimento è alla necessità di dover individuare funzioni e compiti per il rispetto, tra gli altri, del D.Lgs. 231/01, della L. 262/05 per gli emittenti di strumenti finanziari quotati, dei sistemi di controllo ex D.Lgs. 196/2003 - Testo unico sulla privacy, dell'adeguamento del sistema qualità agli standard ISO 31000.

[4] La possibilità di sviluppare analisi quantitative per scenari di rischio consente di applicare il modello di ERM anche a strumenti di pianificazione della performance e budgeting secondo la logica della "previsione per scenari".

completo, che integri i meccanismi di controllo di business alle logiche ed agli strumenti di copertura tipici della finanza.

Ovviamente strumentali ed essenziali restano gli aspetti infrastrutturali e di IT, visto che per progettare un sistema di gestione del rischio significa altresì valutare l'impatto sulla governance, sui processi organizzativi e sui sistemi informativi e disegnare il modello organizzativo più idoneo a supportare i processi di ERM.

Un modello di ERM efficace deve consentire l'identificazione e la valutazione dei principali rischi con un continuo monitoraggio dell'esposizione stessa, al fine di cogliere fenomeni rilevanti che portino a variazioni significative del livello di rischio (Jacobson, *et al.*, 2006). Per questo è opportuno prevedere degli indicatori di rischio (*key risk indicators*). Definire e monitorare uqesti indicatoris significa passare da una logica "reattiva" ad un approccio "predittivo" al governo dei rischi. La loro rilevanza è quella di intercettare fenomeni che predicono un rischio, al fine di consentire la tempestiva organizzazione di contromisure.

3. - Le fonti regolamentari del sistema dei controlli interni

Il valore di qualsiasi azienda e la sua capacità di operare in modo profittevole è senz'altro legato alla capacità di individuare, valutare e gestire i rischi. Le banche non costituiscono un'eccezione, anzi con le caratteristiche della loro gestione, in cui prevale l'assunzione di rischi, propri e della clientela, si allineano ancora di più lungo questa direttrice (Tarantola, 2011).

In questo contesto le banche di maggiori dimensioni ed esposte a livello internazionale, si sono caratterizzate per il fatto di essersi dotate di sistemi di misurazione, gestione e controllo della rischiosità, soprattutto per rispondere alle attese degli *stakeholders*, interessati a una corretta e trasparente rappresentazione della realtà aziendale.

La crisi ha posto alla ribalta il tema del *risk management*, mettendo in evidenza soprattutto l'esistenza di carenze nel processo di assunzione, governo e controllo dei rischi di molti intermediari, condizione questa che in alcune circostanze è stata anche la causa di una maggiore instabilità. Al contrario le banche che sono riuscite a fronteggiare le turbolenze di mercato, sembrano essere state quelle che avevano una base di utilizzo di modelli di misurazione e controllo dei rischi e che sono state in grado di individuare il proprio *risk appetite* e fare in modo che questo fosse consapevolmente presente anche ai vertici aziendali (ABI, 2011; COSO, 2012; FSB, 2013; SSG, 2010).

E’ noto che le modalità con cui le banche devono misurare/gestire i rischi sono state ormai da tempo, sia il contenuto di indirizzi regolamentari, sia di indicazioni di *best practices*. Importanti indicazioni sono state fornite dal *Senior Supervisory Group* (SSG, 2008, 2009, 2010), dal Comitato di Basilea (BCBS, 2009, 2010 b), dalla *European Banking Authority* (EBA, 2011). Nella Direttiva *Capital Requirements Directive* 4 (CRD 4) sono previste, nelle disposizioni sulla *corporate governance*, specifiche opzioni per rafforzare il ruolo della funzione di *risk management*.

Dai citati contributi, è emerso che il rinnovamento del *risk management* è diretto a sostituire la visione tradizionale di unità organizzativa dedicata al “controllo di secondo livello” con un processo aziendale in cui viene coinvolta tutta la struttura, dalle unità commerciali, alle funzioni di controllo, alla direzione, agli organi di vertice (logica sia *top-down* sia *bottom-up*); inoltre il *risk management* deve non solo essere sinonimo di sviluppo delle metodologie di misurazione dei rischi, ma deve divenire espressione di una funzione aziendale integrata nei processi strategici e nel controllo di gestione, orientando la gestione verso forme di ricerca delle performance corrette per il rischio; infine si segnala il superamento del cosiddetto approccio per “silos”, in cui vengono considerati i singoli profili di rischiosità, per l’adozione di una visione “olistica” dell’esposizione complessiva, che pone attenzione alle interazioni tra rischi, unità di business, entità giuridiche (Cerrone, 2012; Tarantola, 2011).

Lo schema normativo e regolamentare, fatto essenzialmente di raccomandazioni a cura degli *standard setters* internazionali, e che ne è derivato, nasce proprio dalla valutazione delle reazioni alla crisi e dalla considerazione delle migliori prassi adottate in materia di presidio dei rischi.

Il rinnovato processo di gestione dei rischi deve fondarsi su un generale ripensamento e coinvolgimento della *governance* della banca, visto che il Consiglio di Amministrazione ha la responsabilità di definire gli obiettivi di rischio (*risk appetite*), monitorarne il raggiungimento, decidere sulla base dei target fissati. Questo ruolo più attivo nel conoscenza dei rischi, si deve accompagnare all’individuazione di un soggetto con competenze e capacità specifiche che è il *chief risk officer* il cui ruolo è quello di coordinare le unità deputate alla gestione e al controllo dei rischi (Pelago, 2013). La posizione organizzativa del *chief risk officer* deve permettergli di avere una visione integrata della rischiosità a livello aziendale e di gruppo, deve essere dotata di autonomia non solo nella valutazione ex-ante degli effetti sulla rischiosità delle scelte

aziendali, ma soprattutto che gli permetta di interagire con il consiglio e di confrontarsi con il direttore finanziario ed i responsabili commerciali[5].

La completa ricognizione delle attività che generano rischi è una componente imprescindibile per una loro corretta misurazione, attività quest'ultima che deve essere mediata tra una adeguata disponibilità di dati, le assunzioni fondamentali dei modelli e l'integrazione delle loro stime quantitative con approcci di natura qualitativa e con un'ottica prospettica[6].

Infine, l'attenzione dei *regulators* si è focalizzata anche sui sistemi informativi che devono assicurare robustezza e tempestività al processo di gestione dei rischi. Strettamente connessa ad un efficace sistema di controllo dei rischi non può che esserci una necessaria integrazione di sistemi informatici, una garanzia di qualità dei dati, la strutturazione di flussi informativi e reportistica tale che siano opportuna distribuite e disponibili le informazioni rilevanti per una valutazione dei rischi (BCBS, 2013; SSG, 2010).

Si tratta indubbiamente di un processo complesso, che coinvolge il management a più livelli, oltre che una molteplicità di funzioni aziendali; d'altra parte l'individuazione di corrette politiche di controllo, mitigazione e quantificazione dei rischi a livello di capitale assorbito rappresentano il solo efficace presidio in contesti che, da tempo, si caratterizzano per forti turbolenze di sistema.

3.1 - Il ruolo della Banca d'Italia: le nuove disposizioni di vigilanza prudenziale in materia di sistema di controlli interni

Negli ultimi anni, la Banca d'Italia, in linea con quanto emerso a livello internazionale, ha manifestato un particolare interesse in direzione di un rafforzamento dei sistemi di governo, gestione e controllo dei rischi delle banche, come strumento essenziale per mantenere condizioni di stabilità e redditività.

La normativa prudenziale aveva posto attenzione alla rilevanza della funzione di *risk management* all'interno delle banche alla fine degli anni Novanta con le disposizioni sui controlli interni. La successiva evoluzione della regolamentazione bancaria ha rafforzato tale

[5] Tale ruolo del CRO esprime in concreto il grado di coinvolgimento dell'azienda nella valutazione di ogni scelta strategica soprattutto per i suoi effetti di manifestazione del rischio e permette di realizzare una più efficace ed opportuna definizione delle strategie aziendali, ciò grazie al fatto che diviene il responsabile di tutti i rischi, da quello di credito, di mercato, di *funding* e liquidità, rischi operativi, legali, di *compliance* e reputazionali.

[6] Nell'attuale contesto grande rilevanza viene assegnata ai rischi di difficile quantificazione, per i quali è opportuno che si applichi il principio del *know your business/market* in base al quale vanno considerati quelli che sono gli effetti concreti legati ad eventuali stime effettuate, per poter assegnare maggiore realismo a particolari situazioni di mercato.

impostazione. Le norme di Basilea 2 sull'*Internal Capital Adequacy Assessment Process* (ICAAP) e sulla validazione dei modelli interni e le disposizioni sulla *compliance*, hanno sancito il ruolo centrale degli organi aziendali nella gestione dei rischi e indicato le caratteristiche degli assetti organizzativi e procedurali delle diverse funzioni di controllo (Mieli, 2012; Tarantola, 2011; Visco, 2013).

In una logica di razionalizzazione e adeguamento normativo, con l'aggiornamento n. 15 della circolare n. 263 del 27.12.2006, datato 02.07.2013, la Banca d'Italia ha rinnovato le disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, inserendo nel Titolo V, tra gli altri, un nuovo capitolo (cap.7) in materia di sistema di controlli interni[7]. Le nuove disposizioni sono state rese note il 3 luglio scorso, ma avranno efficacia a partire dal 1°.07.2014, in modo da permettere alle banche di effettuare, entro il 31.12.2013, un'analisi della propria situazione alla luce delle nuove disposizioni (*gap analysis*) e porre in essere i necessari presidi di adeguamento. Le banche, infatti, dovranno redigere ed inviare alla Banca d'Italia una autovalutazione della situazione esistente rispetto a quanto prescritto nelle disposizioni, ponendo in evidenza le azioni che verranno adottate e le tempistiche previste per il raggiungimento della piena conformità alle nuove norme.

A seguito di un lungo periodo di consultazione e confronto con il sistema bancario, il contributo della Banca d'Italia alla definizione di principi e regole in cui deve essere inquadrato il complessivo sistema dei controlli interni, introduce novità di rilievo che avranno certamente, anche nel breve termine, impatti sulle linee di indirizzo strategiche e sulle modalità operative di gestione del rischio da parte delle banche.

Le nuove norme formano parte integrante della disciplina concernente gli assetti di governo e controllo delle banche e sono ricche non solo di chiarimenti, ma di vere e proprie novità, alcune peraltro in parte già recepite nelle organizzazioni di alcuni tra i principali gruppi bancari nazionali, stabilendo con incisività e dettaglio compiti e responsabilità sia degli organi di vertice che delle funzioni aziendali di controllo.

L'intervento sul sistema dei controlli interni ha l'obiettivo di rafforzare la capacità delle banche e dei gruppi bancari di presidiare i rischi aziendali, creando un quadro normativo organico e coerente con gli orientamenti internazionali. La disciplina si ispira ad alcuni principi

[7] Le disposizioni di vigilanza (TitoloV) risultano innovate anche nel capitolo 8 ("Il sistema informativo") che aggiorna la disciplina del sistema informativo, anche per recepire le principali evoluzioni emerse nel panorama internazionale. Oltre a disciplinare le modalità di governo del sistema informativo, di gestione del rischio informatico e i requisiti per assicurare la sicurezza informatica, le disposizioni recepiscono le raccomandazioni della BCE per la sicurezza delle transazioni bancarie tramite internet, mentre il capitolo 9 ("La continuità operativa") disciplina la materia della continuità operativa, riorganizzando le disposizioni attualmente contenute in diverse fonti. Tra le novità di maggiore rilievo, vi è la formalizzazione del ruolo del CODISE.

di fondo: il coinvolgimento dei vertici aziendali; l'esigenza di assicurare una visione integrata dei rischi; l'attenzione ai temi dell'efficienza e dell'efficacia dei controlli; la valorizzazione del principio di proporzionalità, che consente di graduare l'applicazione delle norme in funzione della dimensione e della complessità operativa delle banche.

In considerazione del ruolo centrale che il sistema dei controlli interni riveste nell'organizzazione aziendale, le disposizioni precisano che questo è "un elemento fondamentale di conoscenza per gli organi aziendali" (e viene articolato secondo la classica tripartizione di controlli di linea, controlli sui rischi e sulla conformità, e revisione interna.).

La definizione di "sistema dei controlli interni" testimonia la rilevanza che lo stesso ha assunto nell'ambito del governo delle banche, essendo finalizzato ad assicurare che "l'attività sia in linea con le strategie e le politiche aziendali e sia improntata alla sana e prudente gestione". In linea peraltro con quanto affermato dalla più recente dottrina in materia, al sistema dei controlli interni viene attribuito dalla Vigilanza un ruolo strategico e centrale nell'organizzazione, tale "da garantire piena consapevolezza della situazione ed efficace presidio dei rischi aziendali e delle loro interrelazioni". L'obiettivo che si intende raggiungere attraverso l'introduzione di queste nuove previsioni è quello di definire una cornice normativa in tema di controlli aziendali che, inserendosi nel più generale complesso di norme in materia di assetto di governo delle banche, individui le responsabilità per una sua corretta e completa attuazione da parte di tutti gli organi aziendali, ciascuno secondo le rispettive competenze. In particolare, alle banche è richiesto di formalizzare un quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (*Risk Appetite Framework*– RAF; i requisiti di tale quadro di riferimento sono indicati all'allegato C al capitolo 7), le politiche di governo dei rischi e i processi di gestione dei rischi. Gli organi della banca devono definire e rispettare il RAF, ovvero l'identificazione, dato un massimo rischio assumibile (*risk capacity*):

- della propensione al rischio (*risk appetite*), corrispondente al livello di rischio che si intende assumere, in relazione all'attività svolta, per il conseguimento degli obiettivi strategici;

- delle soglie di tolleranza (*risk tolerance*), ossia la massima devianza consentita rispetto alla propensione al rischio;

- dei limiti di rischio (*risk limits*), articolati, a seconda dei casi, per tipologie di rischio, linee di business o prodotto, caratteristiche della clientela.

Con riferimento alle tipologie di controllo e alla conseguente strutturazione organizzativa delle funzioni aziendali ad essi dedicate, viene ribadita e confermata, anche se meglio esplicitata, la ripartizione tra controlli di linea (di primo livello), controlli sui rischi e di

conformità (secondo livello) e revisione interna (terzo livello), ponendo grande enfasi alla necessità che il processo di gestione dei rischi sia "efficacemente integrato" al fine della massima interazione e coordinamento tra le funzioni nelle fasi di indirizzo, attuazione, verifica e valutazione.

Particolare rilievo viene quindi attribuito alle modalità di istituzione, individuazione e posizionamento organizzativo delle funzioni di controllo ed alle attività, compiti e responsabilità di competenza delle stesse, nel rispetto del principio di proporzionalità che ha sempre caratterizzato l'orientamento dell'attività della Vigilanza in questi ultimi anni.

Specifici paragrafi sono infatti dedicati ai controlli di secondo livello, articolati nella Funzione di conformità alle norme (*Compliance*) e nella Funzione di controllo dei Rischi (*Risk management*), quest'ultima sempre più centrale nel processo di gestione complessiva dei rischi, e di terzo livello (Funzione di *Internal Audit*), ed all'articolazione dei flussi informativi tra le stesse funzioni e verso le altre strutture operative dell'intermediario, per una migliore conoscenza all'interno dell'organizzazione dell'attività da ciascuna svolte e della massima efficacia degli interventi e delle azioni programmate.

A tal fine, le responsabilità sono divise tra i singoli organi aziendali (Sez. II), la cui interazione è vista come essenziale nell'ottica del corretto funzionamento del sistema di controlli interni[8].

Le nuove disposizioni richiedono alle banche di dotarsi un sistema dei controlli interni che sia completo, adeguato, funzionale e affidabile; le principali novità rispetto al vigente quadro normativo riguardano in particolare:

- il ruolo e i compiti dell'organo con funzione di supervisione strategica e dell'organo con funzione di gestione: al primo spetta la definizione del modello di business e del *Risk Appetite Framework*, l'approvazione di un codice etico; al secondo è invece richiesto di avere un'approfondita comprensione di tutti i rischi aziendali e, nell'ambito di una gestione integrata, delle loro interrelazioni reciproche e con l'evoluzione del contesto esterno (incluso il rischio macroeconomico);
- l'enfasi posta sulla definizione, da parte dei vertici aziendali, delle politiche e dei processi aziendali di maggiore rilievo (gestione dei rischi; valutazione delle attività aziendali; approvazione di nuovi prodotti/servizi, ecc.);

[8] Gli organi considerati sono costituiti dall'organo con funzione di supervisione strategica, l'organo con funzione di gestione e quello con funzione di controllo.

- la revisione della disciplina delle funzioni aziendali di controllo (*internal audit*, *compliance* e *risk management*), al fine di: (i) rafforzare le procedure di nomina e revoca e la posizione gerarchico - funzionale dei relativi responsabili; (ii) ampliare i compiti del responsabile della funzione di *risk management* (*chief risk officer*); (iii) chiarire che la funzione di *compliance* assicura il presidio del rischio di non conformità con riferimento a tutte le norme applicabili alle banche, graduandone il coinvolgimento in relazione al rilievo che le singole norme hanno per l'attività svolta;

Infine per coordinare meglio tutti gli attori coinvolti nel sistema di controllo interno, nonché per consentire a questo di diventare effettivamente uno strumento di conoscenza per gli organi aziendali, è prevista la redazione di un documento che illustri compiti e responsabilità, flussi informativi e modalità di coordinamento tra le varie funzioni.

3.2 Il Risk Appetite Framework

Come descritto nelle pagine precedenti, uno degli aspetti di significativa debolezza delle banche durante la crisi è stato quello di evidenziare carenze nel sistema dei controlli interni, ma ancora più spesso l'esistenza di uno scollamento tra le scelte di gestione, il livello di rischio assunto e assorbimento patrimoniale.

Una delle cause principali della situazione descritta può essere identificata nelle caratteristiche dei flussi informativi predisposti periodicamente per l'organo di supervisione strategica ed i vertici aziendali: pur contenendo una grossa mole di informazioni relative ai rischi, tali flussi forniscono, sovente, dati di dettaglio troppo elevato o provenienti da fonti diverse e non coerenti, e quindi non rappresentano in modo soddisfacente né la situazione contingente né quella prospettica dell'esposizione al rischio (ABI, 2011; Deloitte, 2013).

Una possibile soluzione a questo tipo di problematica è la definizione ed implementazione di un *framework* di *Risk Appetite*, in grado di fornire uno strumento solido per la governance complessiva ed un elemento fondamentale per una gestione aggregata del rischio. Le Autorità di Vigilanza (European Commission, 2010; BSBC, 2011) manifestano interesse ed attenzione crescenti verso il *Risk Appetite* quale strumento di controllo e mitigazione dei rischi, procedendo, in alcuni casi, anche a richieste specifiche di impostazione di un *framework* strutturato. Sta inoltre crescendo all'interno del mondo finanziario, l'interesse crescente verso questo aspetto, soprattutto per la necessità di gestire il business bancario con una maggiore consapevolezza dei rischi (ABI, 2011).

Il RAF si configura come un insieme di metriche, processi e sistemi a supporto della corretta gestione del livello e del tipo di rischio che una società è disposta ad assumere coerentemente con i propri obiettivi strategici (FSB, 2013; SSG, 2010). Il *framework* ha l'obiettivo di allineare efficacemente il profilo di rischio agli obiettivi definiti dall'organo di supervisione strategica e dai vertici aziendali sulla base delle aspettative degli *stakeholder* e consente di legare la strategia di rischio alla pianificazione di business, al sistema di limiti e alla valutazione della performance. Il RAF rappresenta, pertanto, uno strumento fondamentale per garantire lo sviluppo sostenibile nel medio-lungo periodo, evitando che siano scelte opzioni di massimizzazione di profitti di breve periodo, associate però ad un eccessivo livello di rischio. Per la definizione di un solido RAF:

- è necessario il coinvolgimento dell'organo di supervisione strategica e dei vertici aziendali nella promozione e comunicazione del *framework*, e la formulazione di un *Risk Appetite Statement* che rappresenta il documento formale approvato dall'organo di supervisione strategica ed esplicita la propensione al rischio); tale documento dovrà essere esteso a tutte le funzioni organizzative interessate. Il *Risk Appetite Statement* è formulato in modo da incorporare le aspettative degli *stakeholder* e considerare tutte le tipologie di rischi significativi in cui si incorre nella conduzione del business;
- il RAF deve permeare tutta l'attività dei vertici aziendali che, per primi devono garantire coerenza tra le proprie decisioni e il contenuto del *framework* stesso; così facendo le azioni che si realizzeranno all'interno della struttura, saranno tali da soddisfare le aspettative dell'organo di supervisione strategica e dei vertici aziendali, circa il mantenimento del profilo di rischio assunto all'interno dei parametri fissati nel *framework* stesso;
- il RAF va incorporato all'interno dei processi di pianificazione strategica e finanziaria, di *capital management*, di valutazione di nuove iniziative di business e di *performance assessment* e *compensation*; i limiti individuati all'interno del RAF devono indirizzare efficacemente le scelte di business a tutti i livelli, con la consapevolezza del loro significato, del loro legame con la propensione al rischio e delle loro implicazioni su profittabilità, soddisfazione della clientela e profilo di rischio aggregato. E' evidente la natura del RAF come strumento efficace per adattare le strategie a contesti di business in continua evoluzione, e non soltanto un semplice *framework* di reporting e monitoraggio *ex-post*;

- il RAF si presta a scelte di miglioramento continuo grazie al confronto tra l'organo di supervisione strategica, i vertici aziendali, i responsabili delle diverse *business line o business unit*, CFO, CRO e le rispettive funzioni;
- infine il RAF si fonda sull'esistenza di una solida infrastruttura IT che assicuri un'aggregazione accurata, completa e tempestiva dei dati di rischio, per rischi di diverse *business unit* e per tipologie di rischio differenti.

Partendo da tali caratteristiche il RAF presenta una serie interessanti benefici, indicati anche in alcuni contributi internazionali (SSG, 2010); tra questi vale la pena di evidenziare un miglioramento dei processi decisionali e della pianificazione; una gestione delle strategie di business con maggiore consapevolezza del livello e del tipo di rischio assunto; un progressivo coinvolgimento dell'intera struttura nell'implementazione e revisione periodica del *framework*.

L'adozione del RAF permette di disporre di uno strumento chiave di sostenibilità in contesti turbolenti come quelli recenti, visto che si registra una maggiore consapevolezza dei rischi attuali e prospettici e si realizza una efficace interazione tra *Risk Appetite* e processo decisionale a livello strategico.

4. Le ipotesi per uno sviluppo coordinato tra ERM e sistema dei controlli interni

Già dalla fine degli anni Novanta alcune tra le grandi banche italiane si sono impegnate in direzione di un rafforzamento dei sistemi e delle procedure di analisi, gestione, controllo e mitigazione dei rischi. L'adozione della disciplina prudenziale di Basilea 2 e la successiva adozione di metodologie avanzate per il calcolo dei requisiti patrimoniali; ha poi rappresentato una ulteriore spinta in direzione degli sviluppi del *risk management* (BCBS, 2006, a; Gualandri, 2011; Luberti, 2007).

Nel complesso, ruoli e responsabilità in materia di *risk management* degli organi aziendali e del top management sono in generale ben definiti, formalizzati e aggiornati. In generale i consigli di amministrazione appaiono più impegnati nella disamina dei rischi aziendali; in quasi tutti i gruppi maggiori è presenta la figura del *chief risk officer*.

Chiaramente appare ancora necessario un allineamento in cui i consigli di amministrazione assumano un ruolo più incisivo nel diffondere una cultura gestionale basata su logiche di performance corretta per il rischio (Baravelli, *et al.*, 2000; Tarantola, 2011). Tale difficoltà è anche dovuta alla gestione dei dati, delle informazioni e della reportistica che spesso non

risulta essere pienamente adeguata. Anche i confronti interni restano alquanto ridotti, mentre sarebbe senza'altro necessaria l'esigenza di rafforzare e aggiornare le conoscenze sui temi del *risk management*[9]. Allo stato attuale del mercato per ogni strumento finanziario o per ogni scelta di gestione con effetti sul bilancio bancario occorre saper valutare il merito di credito, l'assorbimento patrimoniale, il grado di liquidità, la correlazione con gli altri strumenti, il contributo fornito alla trasformazione delle scadenze (Cerrone, 2012). E quindi il coordinamento e l'accentramento di alcune compente è funzionale ad un migliore controllo dei rischi.

4.1. Le implicazioni gestionali: le evidenze dal 3° Pilastro di Basilea 2

Come detto, in seguito all'ultima crisi finanziaria globale gli *standard setters* internazionali, le principali agenzie di rating e gli investitori hanno notevolmente elevato il livello di attenzione sulla qualità del sistema di *risk management* implementato dalle banche. Questo nella convinzione che un efficace e attivo presidio di controllo dei rischi all'interno delle istituzioni finanziarie consenta di identificare e rappresentare accuratamente i rischi (sia conosciuti che emergenti) e possa supportare validamente l'Alta Direzione nel comprendere tempestivamente se e come sia necessario modificare le strategie aziendali di assunzione, gestione e mitigazione del rischio a fronte di mutazioni del contesto di mercato.

Per fornire indicazioni sullo stato dell'arte sono state considerate i documenti relativi all'Informativa al Pubblico così come richiesta dal 3° Pilastro di Basilea 2 al 30 giugno 2013 dei cinque maggiori gruppi bancari italiani (Unicredit, Intesa San Paolo, MPS, UBI Banca, Banco Popolare).

In effetti per alcune banche, tra gli aspetti più importanti che hanno permesso loro di evitare i più gravi effetti della crisi, vi è una cultura per cui le valutazioni di *risk management* sono incluse in modo continuativo nelle aree decisionali chiave (ad es. nelle decisioni su affidamenti e investimenti).

[9] Un esempio dell'effetto di questo scollamento o delle ridotte possibilità di confronto sistematico è legato proprio alle modalità con le quali alcune banche si sono trovate a dover fronteggiare il rischio di liquidità durante il recente periodo di crisi, visto che le scelte inerenti la gestione della liquidità erano in capo alla funzione di tesoreria separata dalle competenze del CRO.

Da tempo si parla perciò in senso estensivo di *Enterprise Risk management* (ERM) per identificare il processo, posto in essere dagli organi direttivi, dal management e da altri operatori a livello dell'intera organizzazione, finalizzato a:

• formulare le strategie aziendali in considerazione dei rischi sopportabili;

• individuare eventi potenziali che possono influire sul business (ottica rischio-opportunità);

• gestire i rischi entro limiti accettabili (scelte di risposta);

• fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi fissati.

Il corretto funzionamento di tutte le componenti del processo di gestione dei rischi è indice di robustezza del sistema di ERM aziendale.

A tal fine è opportuno precisare come il sistema di ERM per le banche sia dettato in larga parte dalla normativa di vigilanza e prudenziale, che ne definisce le linee guida in materia di governance, articolazione organizzativa, metodologie di misurazione dei rischi, requisiti in materia di sistemi informativi e qualità dei dati. Tale configurazione va considerata come minimale, ben potendo le banche evolvere verso approcci di *best practice* che superino alcune delle inevitabili "semplificazioni" prodotte dalla normativa.

Se dal lato organizzativo ad oggi quasi tutte le banche hanno identificato un responsabile *risk management* e istituito un Comitato Rischi[10] esistono ancora significative differenze rispettivamente nelle reali prerogative del responsabile e nella centralità del comitato all'interno dell'organizzazione.

Parzialmente collegato all'istituzione di un comitato dedicato all'esame di tutti i rischi aziendali vi è lo sforzo, rilevato in tutte le banche, di sistematizzare la reportistica standard sui rischi in un formato unico ed esaustivo. Un passo successivo dovrebbe essere la realizzazione di un Tableau de bord sintetico delle esposizioni ai rischi ad uso dell'Alta Direzione.

L'aspetto strategico appare significativamente migliorabile in tutte le realtà perché, nonostante ormai il *risk management* svolga un ruolo rilevante nelle organizzazioni bancarie (anche nella pianificazione strategica) nessuna banca sembra aver capitalizzato gli sforzi realizzati in sede di ICAAP per pervenire a una vera e propria *policy* di risk management (Nijathaworn, 2009). E' infatti noto che il resoconto ICAAP consente di definire formalmente obiettivi e principi di *risk management*, *risk appetite*, collegamento alle strategie aziendali, ruoli e responsabilità, rapporti tra le strutture di controllo di diverso livello (internal audit,

[10] Per Comitato Rischi si intende un presidio organizzativo dove sia esaminata con frequenza regolare l'esposizione della banca rispetto a tutti i rischi a cui è esposta. È preferibile la presenza dei responsabili di tutte le aree aziendali esposte ai rischi ed è incoraggiata la presenza del Direttore Generale. Il responsabile dell'internal audit dovrebbe intervenire a solo titolo di osservatore.

compliance, controlli di primo livello) e con le funzioni di business, ricollegando in un *framework* unitario tutti i presidi e le metodologie attivate. In questa sede potrebbe essere formulato con maggior dettaglio il *risk appetite*, ad oggi troppo spesso limitato al solo riferimento al requisito patrimoniale complessivo di Primo Pilastro, inserendolo nelle principali formulazioni strategiche, quali la strategia del credito o la politica degli investimenti.

Affinare gli strumenti di quantificazione dei rischi e sensibilizzare le diverse aree aziendali sui temi dell'ERM sono i passi preliminare da compiere per poter introdurre nella gestione della banca un tale strumento, foriero di consistenti benefici in termini di allocazione e valorizzazione del capitale economico, creazione di valore per l'azionista e allineamento agli obiettivi aziendali interni (Mieli, 2012; Visco, 2013).

Per quanto riguarda il rischio di credito, a supporto della sua misurazione e gestione sono state identificate tre aree di azione fondamentali (Allen, *et al.*, 2011) su cui le banche dovrebbero focalizzarsi: i sistemi di rating, i modelli di *pricing risk-based* e i modelli di portafoglio per la stima del capitale economico.

Infine, la presenza di un modello di portafoglio finalizzato al calcolo del capitale economico per il rischio di credito sono uno strumento importante nella misurazione puntuale della perdita potenziale coerentemente con il proprio *risk appetite* e nel processo di allocazione del capitale.

Proprio a questo proposito occorre segnalare che l'aspetto migliorabile nelle banche esaminate è il ruolo ancora limitato delle valutazioni di *risk management* nell'ambito della formulazione delle strategie creditizie, dove prevalgono ancora considerazioni di tipo tradizionale. In questo senso sarebbe utile, anche per fare il punto sulla strumentazione esistente e fissare gli aspetti migliorabili, lavorare sulla predisposizione di una *policy* unitaria in modo da includere e definire precisamente la portata del *risk management* in tutte le fasi del processo di gestione del rischio di credito, con particolare evidenza sugli strumenti da utilizzare e le misure da monitorare.

Per quanto riguarda la misurazione del rischio di mercato, è stata riscontrata una notevole sensibilità delle banche verso l'adeguatezza degli investimenti rispetto al proprio profilo di rischio, presente sia all'interno della policy di investimento o declinata in termini di limiti operativi. Circa quest'ultimo punto si può tuttavia rilevare che, sebbene la gran parte delle banche oggi utilizzi un sistema di limiti basato su una serie di misure di rischiosità (VaR, valore nominale, limiti stop-loss, rating, ecc.) il collegamento tra i limiti e il *risk appetite* è riscontrabile solo a livello empirico, non essendo nella maggior parte dei casi formalizzato e dettagliato nelle *policy* aziendali.

Se da un lato tutte le banche analizzate si sono dotate di strumenti per la quantificazione del rischio di mercato e del rischio di tasso di interesse per il banking book, ancora non è uniformemente diffuso l'utilizzo di un strumento degli stress test come strumento di identificazione dei rischi potenziali, estremi ma plausibili. Premesso che gli stress test dovrebbero essere condotti con regolarità (non solo in sede ICAAP) e i risultati inclusi nella reportistica standard sui rischi per averne evidenza in Comitato Rischi o presso l'Alta Direzione, è stata rilevata una limitata capacità delle banche a realizzare analisi di scenario. In ultimo occorre ricordare che, nonostante non siano sempre sviluppati sofisticati strumenti di pricing, dovrebbe essere buona norma affiancare alla procedura/manuale di pricing (frequentemente rilevata) una regolare documentazione di dettaglio sul funzionamento dei modelli in uso (per pricing e calcolo del VaR). Si tratta di un aspetto alquanto trascurato dalle banche esaminate, ma ritenuto fondamentale da tutte le agenzie di rating, affinché sia garantita la consapevolezza su funzionamento dei modelli, ipotesi alla base e semplificazioni eventualmente utilizzate.

In seguito alla preoccupante esperienza di blocco del mercato interbancario realizzatasi tra il 2008 e il 2009, in tema di gestione del rischio di liquidità le banche italiane si sono notevolmente impegnate (BCBS, 2010). Sforzi determinati anche dall'elevato livello di attenzione dedicato da Banca d'Italia a questo rischio, con la richiesta alle banche di una maggiore trasparenza sulla loro posizione di liquidità.

Pertanto nell'esame dei sistemi di gestione di questo rischio non sono state rilevate carenze significative. E' presente la formalizzazione della *policy* relativa alla liquidità e al piano di *contingency*, hanno acquisito gli strumenti necessari per realizzare analisi sulla liquidità sia operativa che strutturale e conducono regolari stress test utilizzando gli scenari Banca d'Italia o definendone propri.

Al contrario del rischio di liquidità il rischio operativo è l'ambito su cui, dalla lettura dei rapporti, emerge che le banche risultano più scoperte in termini di presidi e in molti casi non ancora decise sulle azioni da intraprendere. Se quasi tutte le banche hanno sviluppato presidi di rilevazione delle perdite operative, con produzione di regolare reportistica collegata, non sembra che via un vero e proprio sistema integrato di *operational risk management*. Bisogna comunque rilevare che tutte le banche appaiono sensibili al tema dei rischi operativi, orientandosi sempre più verso gli strumenti di gestione abbastanza evoluti (tra gli atri, *key risk indicator*, sistemi di *early warning*).

In conclusione, a parte alcuni elementi di debolezza che costituiscono la base per il necessario successivo miglioramento nella gestione dei rischi, è possibile affermare che il sistema di ERM implementato, è generalmente adeguato rispetto alle buone pratiche di mercato (inclusive dei requisiti delle agenzie di rating), con elementi comuni di forza nell'ambito del rischio di liquidità e di debolezza nel rischio operativo.

Miglioramenti ulteriori dal lato soprattutto dal lato della gestione del rischio di credito sono auspicabili, che costituisce, di fatto, il loro *core business*. Per quanto riguarda l'area *risk governance*, sarebbe interessante lo sviluppo di un modello di analisi delle correlazioni tra i rischi di diversa natura, ovvero di aggregazione dei rischi. L'utilizzo di tale strumento non solo permetterebbe di evidenziare un utilizzo più opportuno di capitale, ma è utile per valutare come rischi di diversa natura interagiscano nell'operatività aziendale.

A conclusione dell'iniziativa sono emersi degli elementi di miglioramento, distinti per area aziendale di intervento, a beneficio non solo del sistema di ERM complessivo ma che consentono di conseguire anche significativi effetti positivi a livello di gestione globale. E' possibile individuare dei benefici di carattere interno consistenti nella possibilità di generare un linguaggio comune sulle tematiche di *risk management*; di rafforzare un'assunzione consapevole dei rischi stessi, di ottimizzare l'allocazione del capitale interno; di giungere ad un pricing dei prodotti creditizi risk-based; di giungere ad un sistema di incentivazione orientato alla duratura creazione del valore per la banca. Per quanto riguarda gli effetti di tipo esterno, l'adozione di un ERM opportunamente coordinato con il SCI può determinare una migliore reputazione presso il mercato; una più efficace relazione con le Autorità di Vigilanza; ed infine, l'ottenimento di un migliore rating.

5. Conclusioni

Il ruolo delle banche e degli altri intermediari finanziari è quello di dimostrare di essere in grado di individuare, misurare e gestire rischi e su questa base di evidenziare una capacità di stabilità e tenuta a livello di sistema economico. L'attuale crisi ha fatto in parte venire meno questa condizione di operare da parte degli intermediari e ha innescato pericolose crisi di fiducia. Ne deriva che il *risk management* sia sempre più una funzione strategica per gli intermediari finanziari, per poter conoscere, controllare e mitigare i rischi aziendali.

Le linee assunte dagli *standard setters* militano proprio in questa direzione; e alle loro posizioni che hanno condotto alla riforma di Basilea 3, va senz'altro aggiunto il contributo diretto della Banca d'Italia che, con l'aggiornamento della Circ. n. 263 del 2006, ha dato una spinta specifica proprio al sistema dei controlli interni, ritenuto il fulcro centrale per una effettiva adozione di politiche di ERM.

In conclusione, si può certamente affermare come l'aggiornamento di luglio 2013 sia espressione del percorso virtuoso intrapreso dalla Vigilanza, finalizzato a dare sempre maggiore importanza all'interno delle organizzazioni degli intermediari al complesso sistema dei controlli interni ed al ruolo rivestito dagli organi aziendali e dalle funzioni preposte all'attività di controllo.

La capacità costante e sempre più attenta delle banche di identificare, misurare o valutare, monitorare, prevenire o attenuare, in sostanza gestire consapevolmente i rischi in una logica integrata ha assunto infatti rilievo strategico al pari dell'attività di business, anche alla luce delle gravi problematiche e criticità che hanno interessato negli anni più recenti alcuni operatori.

Infine un solido RAF richiede di essere incorporato in alcuni processi chiave, tra cui la pianificazione strategica e il budgeting, al fine di guidare le decisioni di business in termini di *trade-off* tra rischio e rendimento. Il processo di progettazione e realizzazione del *framework* è pertanto pervasivo e implica il coinvolgimento attivo dell'organo di supervisione strategica, dei vertici aziendali e dell'intera struttura. La crescente attenzione delle Autorità di Vigilanza per il *risk appetite* come strumento fondamentale per garantire lo sviluppo sostenibile nel medio-lungo periodo stimola ulteriormente l'interesse e le riflessioni per la costruzione di un *framework* robusto.

Le esperienze e soprattutto i risultati che sono emersi dalla valutazione di una parte del panorama bancario italiano, inducono a ritenere che le nostre banche abbiano intrapreso il cammino giusto, sebbene sia anche emerso che è ancora diffuso un approccio di separazione tra adempimento degli obblighi richiesti dalle Autorità di vigilanza, intesa come *compliance* normativa e gestione aziendale; in pratica, pur esistendo gli strumenti per l'analisi e la valutazione dei rischi, pur essendo disponibili modelli di misurazione via via più sofisticati, ancora non si è diffusa una vera logica di gestione integrata dei rischi che permetta di operare assegnando a ciascuna scelta di gestione i suoi effetti in termini di rischio e redditività per la banca.

Bibliografia

ABI, 2011. Il processo di definizione e gestione del Risk Appetite nelle banche italiane, marzo.

Alexandre, H., Bouasis, K., 2009. The complementarity of regulatory and internal governance mechanisms in banks. Bankers, Markets, Investors 98, 6-15.

Allen, F., Carletti, E., Marquez, R., 2011. Credit market competition and capital regulation. Review of Financial Studies 24 (4), 983-1018.

Banca d'Italia, 2013. Disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche in materia di sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa. Relazione sull'analisi di impatto, giugno.

Banca d'Italia, 2006. Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, Circ. n. 263 del 27/12/2006, 15° agg. del 02/07/2013.

Baravelli, M., Vigano, L., 2000. L'internal audit nelle banche: sistema dei controlli interni e linee di cambiamento nelle banche italiane, Bancaria Editrice, Roma,.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2013. Principles for effective risk data aggregation and risk reporting, January.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2010, a. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking system.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2010, b. Principle for enhancing corporate governance.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2009. Enhancements to the Basel II framework.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2008. Fair value measurement and modelling: An assessment of challenges and lessons learned from market stress, June.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2006 a. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, A Revised Framework Comprehensive Version.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2006 b. Core Principles for Effective Banking Supervision.

Caruana, J., 2010. Re-establishing the resilience of the financial sector: aspects of risk management and supervision. Fifth Biennal Conference on Risk management and Supervision, BIS, Basel, November.

Cerrone, R., 2012. Pianificazione strategica e controllo dei rischi nella banca. Scelte di contenimento e processi di pianificazione patrimoniale, Maggioli Editore, Milano.

Cerrone, R., Madonna, M.M., 2012. Risk management and Pillar II: Implementing ICAAP in Italian Credit Cooperative Banks. Journal of Financial Transformation 35, 71-79.

Commitee of European Banking Supervisors (CEBS), 2006. Guidelines on the Application of the Supervisory Review Process under Pillar II, (GL03).

Corbellini, M., 2013. Risk Appetite e pianificazione strategica in chiave ICAAP: una metodologia per le piccole banche. Bancaria 3.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2012. Enterprise Risk management. Understanding and Communicating Risk Appetite, January.

Deloitte, 2013. Risk Appetite Frameworks, EMEA Centre for Regulatory Strategy, London.

Di Antonio, M., 2012. Sistemi di controllo interno e sistemi di controllo di gestione: quali relazioni?. Bancaria 10.

Dickinson, G., 2001. Enterprise Risk management: its Origins and Conceptual Foundation. Geneva Papers on Risk and Insurance: Issue and Practice 26 (3), 360-366.

DIRECTIVE 2013/36/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC.

Elsinger, H., Lehar, A., Summer, M., 2006. Risk assessment for banking systems. Management Science 52 (9), 1301-1314.

Enria, A., 2010. Lo stato del sistema bancario italiano e le prospettive per l'attività normativa. Audizione del Capo del Servizio Normativa e politiche di Vigilanza, Banca d'Italia, Camera dei Deputati, VI Commissione- Finanze, novembre.

European Banking Authority (EBA), 2011. Guidelines on Internal Governance – GL 44.

European Commission, 2010. Green Paper on Corporate governance in financial institutions and remuneration policies, June.

Financial Services Commission (FSC), 2009. Guidance Note. Basel II: Pillar 2 - The ICAAP & The SREP.

Financial Stability Board (FSB), 2013. Principles for An Effective Risk Appetite Framework, Consultative Document, July.

Financial Stability Board (FSB), 2013. Thematic review on risk governance. Peer Review Report, February.

Gasos, G., 2009. The views of European Banking Industry. CEBS Seminar on ICAAP, Banca d'Italia, Rome, 20-22 October.

Gualandri, E., 2011. Basel 3, Pillar 2: The Role of Banks' Internal Governance and Control Function. http://ssrn.com/abstract=1908641.

Hull, J.C., 2012. Risk management and financial institutions, John Wiley & Sons, New York.

Jacobson, T., Lindè, J., Rozsbach, K., 2006. Internal rating systems, implied credit risk and the consistency of banks' risk classification policies. Journal of Banking and Finance 30 (7), 1899-1926.

Luberti, M., 2007. Secondo e Terzo Pilastro dell'Accordo di Basilea: un'opportunità di cambiamento per il sistema di vigilanza in Italia. Banca Impresa e Società 2, 259-282.

Mieli, S., 2012. Sistemi di controllo dei rischi e governo degli intermediari: una prospettiva di vigilanza Università di Milano – Convegno ADEIMF "Corporate governance e gestione dei rischi: gli insegnamenti della crisi", Milano, febbraio.

Mieli S., 2011. La gestione dei rischi bancari tra crisi finanziaria e sviluppi regolamentari, Convention APB, ottobre.

Nijathaworn, B., 2009. Risk management and Pillar II Implementation. BIS Review, 56.

O'Donnell, E., 2005. Enterprise risk management: A systems-thinking framework for the event identification phase. International Journal of Accounting Information Systems 6(3), 177–195.

OECD, 2010. Corporate governance and the financial crisis. Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles, February.

Palego, C., 2013. Il chief risk officer e la nuova disciplina prudenziale sul sistema die controlli interni delle banche. Bancaria 7/8.

Saunders, A., Allen, L., 2010. Credit risk management in and out of the financial crisis, John Wiley & Sons, New York.

Senior Supervisors Group (SSG), 2010. Observations on Developments in Risk Appetite Frameworks and IT Infrastructure, December.

Senior Supervisors Group (SSG), 2009. Risk management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008, October.

Senior Supervisors Group (SSG), 2008. Observations on Risk management Practices during Recent Market Turbulence, March.

Tarantola, A.M., 2011. Il ruolo del *risk management* per un efficace presidio dei rischi: le lezioni della crisi CommunityCib – SDA BOCCONI, Milano, novembre.

UK Prudential Regulation Authority, 2013. The Prudential Regulation Authority's approach to banking supervision, april.

Visco, I., 2013. Le banche italiane nella prospettiva della supervision unica europea, Fondazione Rosselli, XVIII Rapporto sul sistema finanziario italiano, Roma, ottobre.

Wu, D., Olson , D.L., 2010. Enterprise Risk management: coping with model risk in a large bank. Journal of the Operational Research Society 61 (2), 179-190.