

Corso di Laurea Magistrale (ordinamento ex D.M. 270/2004) in Economia e Finanza

Tesi di Laurea

Ca' Foscari Dorsoduro 3246 30123 Venezia

L'applicazione del CoSO Report per la misurazione dei rischi non quantificabili o difficilmente quantificabili nell'industria Bancaria

Relatore

Prof.re Simone Mazzonetto

Laureando

Alberto Tramarin Matricola 830146

Anno Accademico 2015 / 2016

ABSTRACT

L'oggetto di questa tesi è l'analisi del modello CoSO Report utilizzato dal Banco delle Tre Venezie per la gestione dei rischi non quantificabili, l'Enterprise Model Control, modello che dà attuazione al sistema dei controlli interni integrandolo con la filosofia ERM. Il lavoro si articola in tre capitoli.

Il primo realizza una panoramica sulle diverse tipologie di rischio del settore bancario, evidenziando quali rischi appartengano alla categoria dei quantificabili e quali invece a quella dei non quantificabili o difficilmente quantificabili.

Nel secondo capitolo sono esaminati i processi caratteristici dell'attività bancaria a cui sono associati i rischi visti nel capitolo precedente. L'incrocio tra i processi e i rischi che li caratterizzano è il primo passo per la realizzazione di un modello di gestione del rischio.

Nel terzo e ultimo capitolo sono illustrati i principi e gli aspetti fondamentali da considerare nella realizzazione di un modello ERM. La seconda parte del capitolo è invece dedicata alla descrizione dell'Enterprise Model Control: sono qui illustrati i meccanismi di funzionamento, i punti di forza del modello e i suoi limiti.

Indice

Int	roduzio	ne	1
Ca	pitolo 1	- Le tipologie di rischio nell'industria bancaria	5
1	l.1 - D	Pefinizione di rischio	5
1	l.2 - I r	rischi non quantificabili ovvero difficilmente quantificabili	7
	1.2.1	- Il rischio operativo	8
	1.2.2	- Il rischio reputazionale	13
	1.2.3	- Il rischio strategico	16
	1.2.4	- Il rischio di cartolarizzazione	20
	1.2.5	- Il rischio residuo	23
1	l.3 - I r	ischi quantificabili	23
	1.3.1	- Il rischio di credito	23
	1.3.2	- Il rischio di liquidità	27
	1.3.3	- Il rischio di mercato	33
	1.3.4	- Il rischio di interesse sul portafoglio bancario	36
	1.3.5	- Il rischio di controparte	39
	1.3.6	- Il rischio di concentrazione sul portafoglio bancario	41
Caj	pitolo 2	– I processi dell'industria bancaria4	3
2	2.1 - I	processi bancari	43
	2.1.1	- Il processo di governo societario	43
	2.1.2	- Il processo ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process)	45
	2.1.3	- Il processo delle politiche di remunerazione	48
	2.1.4	- Il processo di conformità	50
	2.1.5	- Il processo della finanza di proprietà	52
	2.1.6	- Il processo della finanza retail	55
	2.1.7	- Il processo del credito	58
	2.1.8	- Il processo di gestione degli incassi e pagamenti	59
	2.1.9	- Il processo di contabilità, bilancio e segnalazioni	62
	2.1.10	- Il processo di gestione del rischio di liquidità	62
	2.1.11	- Il processo di continuità operativa	65
	2.1.12	- Il processo ICT	67
	2.1.13	- Il processo filiali	68

Capitolo 3 - Il modello CoSO Report adottato dal Banco delle Tre Venezie 71
3.1 – Il modello ERM71
3.1.1 - Ambiente interno74
3.1.2 - Definizione degli obiettivi76
3.1.3 - Identificazione degli eventi78
3.1.4 - Valutazione del rischio81
3.1.5 - Attività di controllo84
3.1.6 - Informazioni e comunicazione85
3.1.7 - Risposta al rischio87
3.1.8 - Monitoraggio89
3.1.9 - I limiti del processo ERM92
3.2 – Matrice rischio/processo94
3.3 – Il caso di studio: il CoSO Report all'interno del Banco delle Tre Venezie 99
3.3.1 - La cultura aziendale di approccio al rischio99
3.3.2 - L'Enterprise Model Control101
3.3.3 - Gli algoritmi di calcolo del modello111
3.3.4 - L'aggiornamento periodico del modello116
Conclusioni117
Bibliografia121

Introduzione

L'argomento qui trattato riguarda l'analisi delle metodologie e dei presidi dei rischi difficilmente quantificabili ovvero non quantificabili all'interno dell'industria Bancaria. L'obiettivo principale del sistema dei controlli, nel presiedere e mitigare i rischi aziendali, è fondamentalmente la tutela e il mantenimento del valore aziendale nel tempo. Tuttavia, la crescente complessità degli intermediari e la globalizzazione dei mercati hanno evidenziato la necessità di rafforzare ulteriormente tali presidi per consentire alle banche e alle istituzioni finanziarie di gestire le diverse tipologie di rischi e di reagire a situazioni di criticità.

Nonostante il settore degli intermediari finanziari sia stato uno dei primi ad interessarsi alla gestione strutturata dei rischi, lo sviluppo di modelli sempre più complessi e integrati non si è rivelata un tecnica di mitigazione dei rischi sufficiente generando in molti casi condizioni di instabilità e di dissesto finanziario. In particolare, è emersa l'inadeguatezza della gestione dei rischi non quantificabili i quali originano i rischi tipicamente bancari ossia quelli di credito, di liquidità e di mercato: i rischi quantificabili derivano direttamente da scelte strategiche e/o operative della struttura dell'intermediario finanziario.

Risulta di fatto estremamente rilevante mitigare e presidiare i rischi quantificabili innalzando i presidi organizzativi e strategici della banca attraverso una capillare attività di Internal Audit. Per tali ragioni, le Autorità di Vigilanza hanno richiesto alle banche di dotarsi di un sistema di controlli interni più completo, adeguato e funzionale nell'ottica della sana e prudente gestione. L'adozione di personale con profili professionali sempre più elevati, di piattaforme tecnologiche e di metodologie di analisi e di scoring sono misure necessarie per poter adottare un modello quantitativo/qualitativo in grado di misurare tali tipologie di rischi. Sinteticamente possiamo affermare che un sistema dei controlli interni efficace abbia come necessità la presenza "delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative in grado di assicurare un costante presidio dei rischi e del mantenimento nel tempo del valore aziendale".

In questo elaborato andremo dunque ad analizzare i principali presidi atti a mitigare i

rischi non quantificabili ovvero difficilmente quantificabili all'interno dell'industria bancaria. L'analisi partirà dallo studio dei principali rischi e processi bancari e dalla descrizione del workshop presieduto da un auditor CCSA durante il quale sarà generata la matrice rischio/processo. Successivamente si analizzeranno i processi di misurazione dei rischi attraverso una metodologia quantitativa che ha l'obiettivo di rendere misurabile un rischio non misurabile quantitativamente.

Nel primo capitolo si prenderanno in considerazione la strutturazione del business bancario in termini di rischi. Infatti, il rischio primario della banca è quello assunto attraverso la sua attività core ossia l'erogazione del credito. Tuttavia la banca si espone ai rischi anche in altri processi.

Per questo, nel secondo capitolo, andremo ad analizzare nel dettaglio la suddivisione del business bancario in processi di carattere verticale. L'incrocio tra rischi e processi aziendali è realizzato, come previsto dall'IPPF, nel corso di un workshop di self assessment attraverso l'adozione di una metodologia standard di analisi che permette alla banca di costruire una matrice rischio/processo personalizzata in base al proprio business aziendale.

Nell'ultima parte si andrà ad analizzare il modello di gestione dei rischi non quantificabili utilizzato dal Banco delle Tre Venezie, l'Enterprise Model Control (EMC), modello che dà attuazione al sistema dei controlli interni integrandolo con la filosofia CoSO Report. La metodologia utilizzata si poggia infatti sullo standard CosO Report. Con la finalità di sopperire alle problematiche sorte nei primi anni 80 in nord America "venne istituita [. . .]la National Commission on Fraudolent Financial Reporting (nota come "Treadway Commission") [. . .]" da cui emerse il Treadway Report che "[. . .] prevedeva l'adozione di un'apposita politica di risk management, diretta, per un verso, ad individuare ex ante le aree aziendali maggiormente esposte al rischio [. . .] e, per l'altro verso, a rafforzare le aree più deboli attraverso l'introduzione di opportuni aggiustamenti organizzativi, nella forma di protocolli regolamentari".

Tale sistema è stato sviluppato presso il Banco delle Tre Venezie in ambiente Microsoft Visual Studio e risulta ad oggi utilizzato dai controlli di II e III livello per le attività di reporting verso gli organi apicali. Il modello EMC non è tuttavia privo di limitazioni o di ambiti di miglioramento. Infatti, se da un lato offre la possibilità di gestire in modo integrato tutte le verifiche svolte dagli organi di controllo, l'analisi

condotta ha mostrato alcuni limiti come ad esempio l'incapacità di tale metodologia di catturare il reale impatto a conto economico e patrimoniale di eventuali carenze presenti all'interno della struttura aziendale.

Capitolo 1 - Le tipologie di rischio nell'industria bancaria

1.1 - Definizione di rischio

Il presente capitolo sarà dedicato all'analisi dei principali rischi dell'industria bancaria. La comprensione del modello EMC, oggetto di questa tesi, non può infatti prescindere da una trattazione delle diverse tipologie di rischi bancari poiché essi rappresentano la problematica alla quale il suddetto modello si propone di rispondere. Preliminarmente andremo quindi a definire il concetto di rischio e le diverse tipologie in cui si articola, spiegando come esso costituisca una variabile onnipresente nelle dinamiche del sistema bancario.

Il core business della banca è la gestione del rischio. I rischi influenzano l'ammontare e la variabilità dei risultati economici attesi e del valore del patrimonio netto che si riflette anche sul livello di patrimonializzazione ai fini di vigilanza. E' necessario pertanto individuare le diverse fattispecie che lo caratterizzano, misurarle e gestirle in modo tale da ottimizzare la performance aziendale sulla base del profilo rischio/rendimento prescelto. Proprio per via delle diverse caratteristiche che può assumere, il rischio non può essere ricondotto ad una definizione univoca: tuttavia, nel proseguo di questo paragrafo, si cercherà di individuare gli aspetti fondamentali comuni ad ogni tipologia di rischio.

Il primo passo consiste nel restringere il campo di azione ai rischi connessi con l' attività bancaria e dunque peculiari della gestione d'impresa: i rischi aziendali.

Una definizione generale identifica il rischio aziendale come "l'insieme dei possibili effetti positivi (*upside risk*) e negativi (*downside risk*) di un evento inaspettato sulla situazione economica, finanziaria, patrimoniale e sull'immagine dell'impresa. "1 Questa definizione evidenzia un primo aspetto importante: nel contesto aziendale il rischio non è considerato solo da un punto di vista negativo ma presenta anche un volto positivo,

5

¹ Maurizio Nizzola (2015), Scelte strategiche e rischio d'impresa, Fisco e Tasse

quello delle opportunità. Sarà compito del risk management occuparsi della sua gestione, cercando di tradurre l'incertezza circa il valore economico futuro di un'azienda, causata dall'imprevedibilità dell'evoluzione dei mercati e dell'ambiente esterno, in un'occasione di profitto per la banca. Tuttavia, come vedremo nel corso di questo capitolo, le determinanti del rischio non provengono solamente dall'ambiente esterno ma sono generate anche dalle attività e procedure svolte all'interno della banca stessa.

Proseguiamo con la ricerca degli aspetti caratterizzanti il rischio. Molte volte il significato di rischio è associato a quello di incertezza: si tratta davvero della stessa cosa? Secondo alcuni autori la differenza che separa i due termini in questione riguarda la loro misurabilità: "Uncertainty must be taken in a sense radically distinct from the familiar notion of Risk, from which it has never been properly separated[...]. The essential fact is that "risk" means in some cases a quantity susceptible of measurement[...]. It will appear that a measurable uncertainty, or 'risk' proper, as we shall use the term, is so far different from an unmeasurable one that it is not in effect an uncertainty at all." Pertanto secondo questa tesi il rischio è un particolare tipo di incertezza: un serie di risultati futuri e incerti dei quali siamo però in grado di stimare la distribuzione e che dunque possono essere espressi in termini probabilistici, ovvero possono essere misurati. Questa considerazione è però vera solo in parte e ci riporta a quanto detto all'inizio del paragrafo: sono troppe le caratterizzazioni assunte dal rischio aziendale per poter giungere a una definizione unica e riassuntiva.

Generalmente la classificazione dei rischi si suddivide in:

- Quantificabili
- Non quantificabili
- Difficilmente quantificabili

Nel corso del capitolo saranno presentate le diverse tipologie appartenenti a ciascuna delle tre categorie.

_

² (Risk, Uncertainty, and Profit, Frank H. Knight)

1.2 - I rischi non quantificabili ovvero difficilmente quantificabili

Appartengono a questa categoria le tipologie di rischio per le quali non esistono al momento delle metodologie di stima sufficientemente robuste e condivise in grado di determinarne gli impatti economico-patrimoniali in azienda. Spesso sottovalutati o non considerati per via dell'impossibilità di valutarli quantitativamente, sono i rischi che incidono di più sull'attività bancaria. Il motivo è presto detto: i rischi non quantificabili, ed in particolare il rischio operativo, permeano completamente ogni aspetto del business di una banca ed è in seguito al loro verificarsi che si manifestano i più noti rischi quantificabili. Quindi, la categoria dei rischi non quantificabili ovvero difficilmente quantificabili è quella che assume un maggior rilievo nell'ambito della misurazione e gestione del rischio di una banca in quanto è da essa che dipendono i rischi quantificabili. Per questo motivo il sistema di gestione del rischio di una banca deve puntare prima di tutto a realizzare una serie di presidi in grado di controllare e contenere efficacemente i rischi non quantificabili: questi interventi si rifletteranno poi anche sulla gestione di altre tipologie di rischio da questa dipendenti. Il sistema dei controlli interni è nato proprio per monitorare questi rischi originari: la mitigazione di un rischio misurabile inizia dal controllo di un rischio non misurabile.

Quanto detto sopra può essere spiegato con l'esempio di una banca che si trovi ad aver assunto un eccessivo rischio di credito. Spesso, dietro ad una situazione di questo tipo ci sono decisioni errate prese nel corso della procedura di erogazione dell'affidamento che nascono per la mancanza di un regolamento del processo del credito oppure a causa di una strategia sbagliata della Banca nella scelta della clientela target. In situazioni come questa, il rischio di credito è solo una conseguenza di due rischi, il rischio strategico e il rischio operativo, che nascono a monte dell'erogazione del credito: una preventiva attività di gestione di questi rischi avrebbe ridotto la probabilità di manifestarsi del rischio di credito. Infatti, il rischio di credito nasce con l'erogazione del credito mentre il processo decisionale ante erogazione (istruttoria e delibera) è sottoposto ad un rischio di carattere operativo oppure di carattere strategico.

1.2.1 - Il rischio operativo

"È il rischio di subire perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi, oppure da eventi esogeni. Tale definizione ricomprende anche il rischio legale." ³

A partire dalla seconda metà degli anni novanta e dei primi anni duemila il rischio operativo ha assunto una rilevanza progressivamente crescente nell'ambito dell'industria bancaria e finanziaria. Le ragioni di questa crescente importanza sono riconducibili ad alcuni fattori causali. Primo fra tutti, gli investimenti tecnologici. Nel settore finanziario ingenti sono stati gli investimenti in sistemi informativi e gestionali. L'introduzione di questi sistemi ha totalmente rivoluzionato il modo di lavorare nel settore bancario: l'avvento di internet ha eliminato barriere fisiche e geografiche ampliando enormemente le frontiere del mercato finanziario. Questo fenomeno ha però esposto le banche a nuovi rischi come l'improvviso blocco dell'operatività dovuto a malfunzionamenti dei sopracitati sistemi o gli errori umani durante il loro utilizzo. Legati a questo primo aspetto sono la crescita del commercio elettronico, che ha esposto le banche a maggiori rischi di frodi esterne e a problemi di sicurezza dei sistemi informativi, e il processo di concentrazione. L'aumento di fusioni e acquisizioni nel settore della finanza ha fatto sorgere problemi e rischi connessi all'integrazione dei sistemi informativi. A queste nuove problematiche si aggiunge la mancanza di strumenti per negoziare o traferire questa tipologia di rischio: non esistono un mercato secondario e strumenti derivati relativi al rischio operativo in quanto esso è relativamente illiquido.

La definizione del Comitato di Basilea con cui si è aperto questo paragrafo riconduce la manifestazione del rischio operativo a quattro categorie di fattori causali: risorse umane, tecnologia, processi e fattori esterni. Quando si parla della gestione delle risorse umane si fa riferimento agli eventuali errori, le frodi, le violazioni di regole e procedure interne e, più in generale, a problemi di incompetenza o negligenza del personale della banca. La crescente dipendenza del settore finanziario dai sistemi informativi, come già accennato sopra, ha reso questo fattore di rischio estremamente rilevante: errori di programmazione nelle applicazioni, interruzioni nella struttura di rete, guasti o malfunzionamenti dei sistemi di telecomunicazione e di informazione in genere sono alcune tra le più comuni manifestazioni del rischio operativo per ciò che riguarda il

_

³ (Comitato di Basilea, 2001)

fronte informatico. Per quanto riguarda i fattori relativi ai processi produttivi, questi comprendono eventi quali violazioni della sicurezza informatica connessi a un insufficiente sistema dei controlli interni, errori nel regolamento di operazioni in titoli e valute con controparti residenti e non, errori di contabilizzazione, registrazione o documentazione delle transazioni ed errori nei sistemi di misurazione dei rischi connessi a problemi nei modelli o nelle metodologie. Infine ci sono i fattori esterni, ovvero gli eventi dannosi per la banca che però non dipendono dal suo controllo. Sono compresi in questa categoria i cambiamenti nel contesto politico, regolamentare, legislativo e fiscale che arrecano un danno alla redditività aziendale; gli atti criminali compiuti da soggetti esterni alla banca (furti, atti vandalici o di terrorismo) e gli eventi naturali dannosi come terremoti o inondazioni. Per questi ultimi fattori non è possibile minimizzare il rischio di una loro concreta manifestazione tramite la definizione di procedure gestionali o lo sviluppo di appropriate politiche di controllo come invece sarebbe auspicabile per i tre fattori precedenti: in questo caso infatti l'unica azione possibile da parte del management della banca è quella di cercare di minimizzare l'impatto di questi eventi sul conto economico qualora dovessero manifestarsi. Ora che abbiamo passato in rassegna le diverse possibili manifestazioni del rischio operativo vediamo invece quali sono le peculiarità che lo caratterizzano e lo differenziano da tutti gli altri rischi trattati in questo capitolo.

Il rischio operativo è un rischio puro dell'attività aziendale: questo significa che esso non da luogo ad una vera e propria variabilità dei rendimenti ma semplicemente alla possibilità, prospetticamente, di subire delle perdite. Per questa ragione la sua gestione si realizza tramite la mitigazione del rischio stesso ovvero cercando di ridurre la probabilità che esso si manifesti attraverso il controllo finanziario predisponendo strumenti idonei a far fronte alle perdite operative. È un rischio assunto involontariamente dalla banca, una conseguenza inevitabile delle diverse attività svolte da un'istituzione finanziaria. Infatti, l'unico modo per non essere soggetti al rischio operativo è quello di cessare qualsiasi tipologia di operazione: il rischio operativo è intrinsecamente connesso a ogni attività svolta da una banca. A questo va aggiunto quanto detto in precedenza, ovvero che non esiste per ora un mercato secondario nel quale negoziare questa tipologia di rischio o degli strumenti finanziari in grado di prezzarlo e quindi di traferirlo ad altre controparti.

Strettamente connessa alla precedente è una terza peculiarità che riguarda il mancato rispetto della logica rischio-rendimento atteso secondo cui ad un maggior grado di rischio è associato un maggiore rendimento atteso. Questo principio, generalmente valido per rischi finanziari, non lo è per il rischio operativo: infatti, escludendo la situazione in cui una maggior assunzione di questo rischio è conseguente ad un minore investimento nel sistema di procedure e controlli interni, non ci sono ragioni per cui ad un maggiore rischio operativo sia associata un'aspettativa di redditività più elevata. Infine, il rischio operativo è il più difficile da comprendere, identificare e misurare: primo perché i fattori causali ad esso associati sono numerosi e variegati, secondo perchè la sua identificazione è resa difficile dal fatto che certe sue manifestazioni sembrano apparentemente ricondurre ad altre tipologie di rischio che da esso sono invece dipendenti (rischio di credito e di mercato), terzo perché la sua misurazione incontra numerose difficoltà tra cui scarsa disponibilità di dati e l'impossibilità di quantificare le conseguenze di alcuni eventi dannosi. Delineate le principali caratteristiche e peculiarità in capo al rischio operativo vediamo ora quali sono le principali problematiche legate alla misurazione e gestione di questo rischio da parte di una banca.

Il processo di gestione del rischio operativo è volto a minimizzare la quantità di rischio assunta mediante la rimozione o la riduzione delle fonti del rischio stesso. Poiché, abbiamo visto, si tratta di un rischio ineliminabile la banca dovrà cercare di raggiungere un ottimo al di sotto della quale i costi connessi ad un'ulteriore riduzione del rischio supererebbero i benefici di tale riduzione. In generale il rischio operativo può essere gestito attraverso una adeguata infrastruttura dei sistemi informativi e di controlli e tramite una politica di gestione fondata sulla scelta, per ogni categoria di potenziale evento rischioso, fra tre diverse opzioni:

- gestione interna tramite copertura col proprio patrimonio,
- copertura assicurativa,
- investimenti in risorse umane, procedure di controllo e sistemi informativi per ridurre il rischio connesso agli eventi il cui profilo di rischio risulta incompatibile con le capacità risk-taking della banca.

Il sistema di misurazione del rischio operativo dovrebbe essere fondato su una preventiva mappatura dei fattori causali ai quali ricondurre le perdite storiche registrate dalle banca e da altre banche: questa base dati è fondamentale per ottenere una misurazione significativa del rischio operativo. In secondo luogo, dovrebbe essere in grado di distinguere fra la componente di perdita attesa e quella inattesa che troveranno copertura rispettivamente in politiche di accantonamento a riserva e nel patrimonio della banca. Infine, la misurazione dovrebbe essere rivolta a stimare l'assorbimento di capitale connesso al rischio in questione e al contempo coerente con la gestione adottata per le altre tipologie di rischio in termini di orizzonte temporale, livello di confidenza e criteri di stima. Prima di passare alle fasi che caratterizzano il processo di misurazione vediamo alcuni problemi che una banca si trova ad affrontare quando intende approntare un sistema con le finalità appena viste. Un primo problema è legato al fatto che gli eventi riconducibili al rischio operativo provocano danni difficilmente quantificabili perché caratterizzati da un grado di aleatorietà elevato. Un secondo problema riguarda la rarità di alcuni degli eventi riconducibili al rischio operativo: questo si traduce in una difficoltà nella stima della probabilità di accadimento dello stesso. Un altro problema è connesso al fatto che per alcune tipologie di eventi gli avvenimenti del passato non danno alcuna indicazione sulla loro probabilità di manifestarsi ancora in futuro e sulle conseguenze in termini di perdite che la banca potrebbe subire. Infine, la mancanza di banche dati storiche profonde e affidabili, in parte dovuta al ritardo con cui si è iniziato ad affrontare il rischio operativo nel settore bancario, rende complicata la stima delle perdite attese e inattese future.

Terminata questa doverosa premessa passiamo ora all'analisi del processo di misurazione del rischio operativo. Il primo passo della procedura è l'identificazione dei fattori di rischio che consiste nel costruire un elenco dei possibili eventi che vengono considerati nell'ambito del rischio operativo. L'elenco deve essere realizzato usando un linguaggio comune e condiviso da tutte le unità della banca al fine di evitare problemi di sovrapposizione o di incomprensione nel proseguo del procedimento di misurazione.

Successivamente si procede ad una mappatura delle unità di business che compongono la banca rispetto ai fattori casuali identificati nella prima fase e alla stima dell'esposizione al rischio di ognuna di esse. Per ogni business unit occorre quindi individuare le categorie di rischio che assumono rilevanza e un indicatore di esposizione al rischio della relativa unità di business espresso tramite un aggregato monetario idoneo (una variabile flusso oppure una variabile stock). Il terzo passaggio prevede che

per ogni singolo fattore di rischio e per ogni unità di business venga stimata una probabilità di accadimento. In questa fase va fatta una distinzione tra gli eventi relativamente frequenti e gli eventi rari: per i primi, che si traducono generalmente in perdite limitate (high frequency low impact), sarà possibile utilizzare i dati interni della banca mentre per i secondi, caratterizzati in genere da perdite più consistenti (low frequency high impact), questi dati potrebbero essere insufficienti e sarà quindi necessario ricorrere a stime esterne come ad esempio quelle fornite da società di consulenza o di gestione dati. Per stimare la probabilità di accadimento verrà attribuito ad ogni unità di business, per ogni fattore di rischio, un giudizio qualitativo o quantitativo in grado di sintetizzare il grado di rischio dell'unità in esame con riferimento ad ogni specifico fattore. Questo approccio presenta dei pro e contro: se da un lato infatti presenta la possibilità di adattare la metodologia alla struttura organizzativa della banca e al relativo profilo di rischio, dall'altro è caratterizzato da un elevato grado di discrezionalità del processo valutativo.

Dopo aver stimato la probabilità che un certo evento rischioso si manifesti occorre stimarne la perdita in caso di accadimento che può essere espressa sia in termini monetari, come perdita media, sia come percentuale dell'aggregato utilizzato come misura di esposizione, cioè come tasso di perdita in caso di evento. Anche in questo caso una valutazione fondata su dati oggettivi e su dati storici effettivi risulta comunque preferibile. Grazie ai risultati ottenuti nei tre punti precedenti è possibile stimare l'ammontare della perdita attesa: essa sarà calcolata per ogni unità di business e per ogni categoria di rischio come il prodotto fra esposizione al rischio, probabilità di accadimento dell'evento rischioso e il relativo tasso di perdita. La perdita attesa stimata dovrà poi essere coperta attraverso adeguati accantonamenti verso specifiche riserve il cui utilizzo dovrebbe passare dal conto economico.

Una volta calcolata la perdita attesa è possibile procedere alla stima della perdita inattesa, cioè alla misura della variabilità media delle perdite connesse al rischio operativo: è calcolata come deviazione standard della distribuzione binomiale sull'ipotesi che l'unico evento sfavorevole che può accadere nell'orizzonte temporale prescelto sia rappresentato dal verificarsi dell'evento rischioso. Questo approccio ha il vantaggio della semplicità concettuale e informativa, tuttavia è fondato su un tasso di perdita in caso di evento costante e noto con certezza quando invece non è da escludere

l'ipotesi di una possibile variazione del tasso stesso. La perdita inattesa può essere ricavata sulla base di serie storiche interne in maniera aggregata per l'intera banca o separatamente per ogni attività di business, separatamente per ogni fattore di rischio utilizzando serie storiche di settore, oppure separatamente per unità di business o per fattore di rischio ricorrendo congiuntamente a dati interni alla banca e serie storiche di settore.

L'ultima fase del processo di misurazione è la stima del capitale a rischio connesso al rischio operativo, inteso come misura della perdita massima possibile, dato un certo livello di confidenza e un determinato orizzonte temporale associata al rischio operativo. Esistono diverse metodologie alternative per questa stima. L'approccio più semplice ipotizza una particolare forma funzionale della distribuzione delle perdite connesse al rischio operativo, uguale per tutte le unità di business, e la utilizza per ottenere un fattore moltiplicativo uniforme da applicare alla perdita inattesa così da ottenere il capitale di rischio connesso a un determinato livello di confidenza. Un metodo alternativo è quello di stimare una forma funzionale della distribuzione delle perdite connesse al rischio operativo e il relativo fattore moltiplicativo specifico per ogni unità di business: approccio certamente più corretto ma soggetto al problema della carenza di dati su cui poggiare le stime. Per ovviare a questo problema si può utilizzare un'ulteriore metodologia alternativa, quella degli approcci di simulazione: in caso di carenza di serie storiche la distribuzione delle perdite può essere ricavata tramite il ricorso al metodo Monte Carlo.

1.2.2 - Il rischio reputazionale

Il rischio reputazionale è "il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti della banca, investitori o autorità di vigilanza." ⁴

È considerato un rischio di secondo livello, ovvero il prodotto di un altro rischio. Tra i rischi originari il principale è quello operativo la cui inadeguata gestione può tradursi in una percezione distorta del profilo di rischio dell'istituzione da parte degli stakeholders esponendo la banca a pesanti perdite. Esiste un legame anche tra il rischio reputazionale e i rischi legale e di compliance. Naturalmente, perché si possa palesare la componente

⁴ (Banca d'Italia, Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006)

reputazionale è necessario che gli eventi collegati agli altri rischi vedano una responsabilità diretta dell'impresa a carico del personale o del management in scelte "anti-reputazionali".

Il rischio reputazionale fa la sua comparsa tra i rischi bancari nel 1997 quando viene inserito dal Comitato di Basilea, come espressione di un errore sul fronte gestionale da parte della banca, nella sezione "altri rischi" dell'accordo Basilea 2. Successivamente nel documento *Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors* redatto da Bank for International Settlments del 2001, il Comitato di Basilea è tornato sull'argomento fornendo la seguente definizione: "Reputational risk is defined as the potential that adverse publicity regarding a bank's business practices and associations, whether accurate or not, will cause a loss of confidence in the integrity of institution. Operational risk can be defined as the risk of direct or indirect loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events ". Definizione che è stata poi rivista e ampliata nel gennaio del 2009 nel documento del Basel Committee on Banking Supervision Proposed enhancements to the Basel II framework: "Reputational risk can be defined as the risk arising from negative perception on the part of customers, counterparties, shareholders, investors or regulators that can adversely affect a bank's ability to maintain existing, or establish new, business relationships and continued access to sources of funding (eg through the interbank or securitisation arkets). Reputational risk is multidimensional and reflects the perception of other market participants. Furthermore, it exists throughout the organisation and exposure to eputational risk is essentially a function of the adequacy of the bank's internal risk management processes, as well as the manner and efficiency with which management responds to external influences on bank-related transactions." Infine, nella circolare 263/2006 di Banca d'Italia troviamo la definizione con cui si è aperto questo paragrafo che osserva il problema reputazionale a tuttotondo, senza escludere nessuna misura specifica, considerando le diverse dimensioni della stabilità sistemica: dalle crisi di fiducia alle crisi di efficienza nei servizi.⁵

Le definizioni viste sopra hanno messo in luce gli elementi caratterizzanti di questa tipologia di rischio. Al primo posto troviamo il rapporto fiduciario con gli stakeholder: è su questo rapporto che si fondano le loro percezioni circa la responsabilità e la sicurezza

^{. . .}

 $^{^{\}rm 5}$ Nella definizione del Risk Appetite Framework si deve fare riferimento a questa definizione.

della banca. Di natura trasversale, è un rischio presente in tutte le attività bancarie. Non è un rischio puro: da esso possono originare sia eventi di perdita che di profitto. Per questo la sua gestione dovrà essere orientata verso la massimizzazione degli aspetti positivi soprattutto in considerazione del fatto che gli effetti di questo rischio possono ripercuotersi anche in ottica prospettica e che esiste la possibilità di generare perdite di valore sproporzionate rispetto all'evento originario.

La rilevanza che questo rischio è andato assumendo nel corso degli ultimi anni è giustificata dall'importanza che la reputazione di una banca riveste nel rapporto fiduciario con la clientela ed il mercato, rapporto su cui è fondata l'intera attività bancaria. La fiducia che il pubblico ripone nelle banche, infatti, è strettamente collegata all'esercizio della cd funzione monetaria: l'accettazione di moneta bancaria come mezzo di pagamento da parte del pubblico si deve alla fiducia che questo ripone nella capacità del sistema bancario di convertire i propri impegni in moneta legale, ovvero nella capacità di ogni banca di soddisfare il fabbisogno di liquidità dei suoi clienti. Per questo un danneggiamento dell'immagine di una banca può creare un danno enorme alla stessa se va a ledere in maniera irreparabile il rapporto di fiducia su cui si basa la sua attività. Di seguito è riportato un elenco con i principali effetti di questo rischio⁶:

- 1) la perdita di quote di mercato a causa della disaffezione della clientela
- 2) una maggiore difficoltà nel reperimento di fonti di finanziamento e un aumento del costo delle stesse per la minor fiducia dei creditori
- 3) una diminuzione del merito creditizio e un peggioramento delle condizioni di solvibilità
- 4) l'esposizione a crescenti pressioni concorrenziali
- 5) difficoltà di attrarre nuovo personale qualificato e al contempo la possibilità di perdere parte di quello attuale
- 6) perdita di opportunità strategiche come fusioni o acquisizioni
- 7) costi diretti e indiretti per il recupero della reputazione

Per la misurazione di questo rischio, nonostante la letteratura abbia proposto metodologie anche di natura quantitativa, nessuna banca tuttora impiega modelli ai fini della determinazione del capitale interno. Le banche di minori dimensioni segnalano

⁶ Gabbi G. (2004), Definizione, misurazione e gestione del rischio reputazionale degli intermediari bancari

difficoltà anche nell'applicazione delle tecniche di valutazione di natura qualitativa. La gestione del rischio reputazionale prevede, come per gli altri rischi non quantificabili, da un lato la definizione di adeguati presidi organizzativi a fronte dei diversi eventi potenzialmente generatori di rischio e, dall'altro la valutazione qualitativa atta ad indirizzare relazioni gestionali a correttivo e/o a mitigazione del rischio stesso. In termini generali, le soluzioni per mitigare questo rischio si concretano in una mappatura dei fattori di rischio, nel controllo interno, nella creazione di comitati di qualità e nella verifica dei reclami mentre per quanto riguarda le azioni a carattere differito, ovvero gli accorgimenti che intervengono ad evento accaduto, troviamo l'individuazione di responsabilità e soluzioni straordinarie di governance. La valutazione invece avviene tipicamente mediante l'utilizzo di apposite scorecard, in genere compilate dai diversi referenti coinvolti nei processi in cui i rischi possono essere generati. Tali scorecard sono volte a individuare, con tecniche di carattere qualitativo, il livello potenziale di rischio e i relativi presidi di controllo.

1.2.3 - Il rischio strategico

"Il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata di decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo." ⁷

Analizzando la definizione di rischio strategico si può osservare come esso sia riferito a due componenti distinte. La prima è quella dei *cambiamenti inattesi del contesto operativo e impossibilità o incapacità della banca a reagire efficacemente*. Il contesto cui ci si riferisce parlando di questa componente è principalmente quello del mercato dei servizi e prodotti bancari e delle relative variabili endogene (preferenze della clientela, concorrenza di prezzo, qualità dell'offerta, innovazione tecnologica ecc.) ed esogene (tassazione, novità normative ecc.), che ne possono alterare l'andamento atteso. Sono invece esclusi da tali cambiamenti quelli causati dalla volatilità del mercato finanziario (i cui rischi sono misurati a parte) o dalla dinamica del ciclo economico (e dal relativo impatto sulla rischiosità dei crediti). La seconda componente è quella delle *decisioni aziendali errate o loro errata attuazione*: in questo caso il rischio ha origini interne alla

⁷ (Banca d'Italia, Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006)

banca, ma l'oggetto è indeterminato potendosi riferire sia ad azioni di breve termine sul mercato dei servizi, sia al posizionamento complessivo, all'assetto organizzativo, alla governance, a investimenti innovativi ecc. All'interno di questa categoria di rischio possono essere individuate alcune possibili classificazioni:

- *Il rischio di business*: l'esposizione a variazioni di utili rispetto ai dati previsti legate alla volatilità dei volumi o a cambiamenti nei gusti della clientela; tale fattispecie è misurabile e fa riferimento ad un contesto operativo a strategia invariata;
- *Il rischio strategico puro*: legato a fenomeni di forte discontinuità aziendale connessa alle principali scelte strategiche adottate come, per es., l'entrata in nuovi mercati o l'adozione di scelte operative radicalmente diverse da quelle fino a quel momento perseguite;
- *Il rischio (commerciale) di breve periodo*: rischio di volatilità degli utili derivante dal margine finanziario o dai ricavi da servizi per effetto di un andamento inatteso dei volumi commerciali, di una variazione del mix di prodotti collocati, della inadeguata strategia di pricing, dalla pressione della concorrenza, dall'evoluzione delle preferenze della clientela.
- *Il rischio (strategico) di medio-lungo periodo*: il rischio che le scelte di posizionamento competitivo/strategico non producano i risultati attesi, penalizzando il raggiungimento degli obiettivi economico/patrimoniali o addirittura provocando in desiderate contrazioni dei livelli economico/patrimoniali futuri.

Il rischio strategico è la risultante di alcuni fattori specifici di rischio che possono essere raggruppati in due categorie: le fonti interne di rischio e le fonti esterne. Nella prima categoria rientrano fattori quali: decisioni di business errate, decisioni strategiche errate, la scarsa capacità della banca di reagire al cambiamento del contesto economico, competitivo o tecnologico e infine la mancanza di risorse sufficienti per intraprendere nuove strategie o reagire ai cambiamenti. Nelle fonti esterne di rischio rientrano invece tutti i cambiamenti dell'ambiente socio-economico-politico in cui opera la banca: economico, competitivo, tecnologico e regolamentare. Le due categorie di fonti sono connesse tra loro: la risposta della banca ai cambiamenti esterni dipende molto dalla gestione delle fonti di rischio interne. Una mancata o errata gestione di questo rischio può impattare direttamente o indirettamente sul business della banca. Tra le conseguenze con impatto diretto rientrano la compressione dei margini a causa di una

perdita di clientela o dell'ingresso di nuovi competitor, l'aumento delle spese in investimenti ma anche gli insuccessi negli investimenti e nei progetti di ristrutturazione aziendale che incidono negativamente sul capitale della banca. L'impatto di tipo indiretto riguarda invece situazioni di perdita di qualità dell'immagine della banca, cambiamento delle esigenze della clientela e l'aumento di rischiosità di alcuni prodotti.

Una volta identificate le fonti, il rischio strategico deve essere stimato e gestito. La prima fase di questo processo si articola nella identificazione e valutazione dei possibili cambiamenti che possono verificarsi nell'ambiente economico/competitivo da una lato e nell'individuazione delle possibili decisioni di business errate dall'altro. La seconda fase consiste in un approfondimento delle relazioni causa effetto delle fonti identificate: si deve capire quali sarebbero gli effetti di una mancata gestione delle fonti di rischio. Infine, si procede alla stima vera e propria del rischio mediante l'utilizzo di scenari di stress-testing. Con i risultati ottenuti in questa terza fase si svilupperanno dei piani d'azione (ultima fase del processo) volti al contenimento e alla mitigazione dei possibili effetti riscontrati nel corso della seconda fase. Con riferimento alle possibili classificazioni del rischio strategico viste sopra, il processo di misurazione, pur mantenendo la struttura appena analizzata, può comunque differenziarsi per alcune peculiarità. Il rischio strategico infatti può essere analizzato ex ante e riscontrato ex post mediante la rilevazione di appropriate evidenze di perdita ma occorre considerare come tale valutazione debba essere condotta sulla base di una specifica individuazione delle perdite pertinenti. La banca deve adottare delle tecniche di analisi che permettano al management di misurare il rischio strategico: ai fini del monitoraggio devono essere individuati, nell'ambito del processo di pianificazione strategica, gli orientamenti e le politiche di gestione di tale rischio e procedere ad un riesame periodico al fine di assicurarne l'efficacia nel tempo. In particolare, occorre definire degli indicatori di rilevanza che consentano di monitorare costantemente l'esposizione al rischio strategico con particolare focus su:

- rapporto tra utili conseguiti su utili stimati
- volatilità degli utili
- potenziali impatti sul capitale

La funzione *Pianificazione e Controllo di Gestione* monitora l'esposizione al rischio strategico su base periodica, fornisce le evidenze e provvede a ridefinire gli obiettivi

strategici in presenza di scostamenti significativi. La significatività degli scostamenti riscontrati tra grandezze pianificate e quelle consuntivate avviene tramite nuove previsioni sulla scorta degli scenari attesi. In particolare, la funzione *Pianificazione e Controllo di Gestione* presidia il rischio strategico attraverso due modalità. Nell'ambito dei processi di pianificazione strategica ed operativa, provvede a definire obiettivi coerenti e sostenibili rispetto agli assorbimenti patrimoniali generati dall'operatività attuale e prospettica. Con riferimento al processo di controllo di gestione, effettua un monitoraggio continuativo e tempestivo dei risultati conseguiti, rilevando eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi definiti. Valutati tali profili e rilevati eventuali rischi di natura strategica, la banca dovrà considerare l'opportunità di prevedere quote di capitale interno da computare e rivedere su base periodica.

Per quanto riguarda il rischio strategico di medio-lungo periodo, la base della stima è costituita principalmente dalla pianificazione strategica aziendale per le componenti progettuali di dimensione significativa, che presentino innovazioni rispetto a politiche già collaudate e che impattino sulla relazione con i mercati di riferimento. Con riferimento ai progetti innovativi, la banca non dispone di esperienza diretta e di evidenze storiche (volumi, costi, ricavi, stime di rischio ecc.). I rischi strategici sono rischi a bassissima frequenza. Sono peraltro i più tipici rischi imprenditoriali. Essi vanno pertanto valutati, o meglio rivalutati in una logica prudenziale, verificando che le proiezioni progettuali (business plans, piani di progetto ecc.) contengano una dose accettabile di perdite inattese, da verificare sulla base di un processo di assessment caso per caso. Quindi, andrebbe valutata la coerenza dei piani industriali aziendali rispetto a eventuali dinamiche di contesto particolarmente avverse.

Un'ulteriore parentesi va fatta per il rischio commerciale. Esso deriva da due fattori principali: il primo è margine di interesse atteso a rischio (calcolato al netto dei rischi di controparte e di tasso), associato al possibile andamento molto avverso dei volumi commerciali, a una variazione sfavorevole del mix di prodotti collocati, alla inadeguata strategia di pricing, alla pressione della concorrenza, a norme penalizzanti ecc. Il secondo è il margine da servizi atteso a rischio, volatile in ragione di un eventuale forte calo dei volumi di attività, dell'andamento negativo dei mercati finanziari, dall'evoluzione delle preferenze della clientela ecc. La stima congiunta della volatilità delle componenti di margine di interesse e di margine da servizi assicura una stima del

capitale a rischio complessivo, che tiene conto dell'effetto dell'eventuale correlazione che esiste tra le due componenti. Una metodologia di stima più sofisticata può considerare anche l'evoluzione prospettica dei costi associati alla produzione del predetto reddito commerciale. Quindi, andrebbe valutata la coerenza dei piani industriali aziendali rispetto a eventuali dinamiche di contesto particolarmente avverse.

1.2.4 - Il rischio di cartolarizzazione

"Il rischio che la sostanza economica dell'operazione di cartolarizzazione non sia pienamente rispecchiata nelle decisioni di valutazione e di gestione del rischio".8

Per capire in cosa consista questa tipologia di rischio partiamo con una breve descrizione dell'operazione di cartolarizzazione o securitization. La cartolarizzazione è un'operazione finanziaria con la quale attività tipicamente illiquide vengono trasformate in valori mobiliari negoziabili sui mercati finanziari, rendendoli quindi più facilmente liquidabili. La nascita di questa operazione, che risale agli anni '70 negli Stati Uniti, avviene proprio in risposta all'esigenza di liquidità manifestata dalle istituzioni finanziarie. La prima parte dell'operazione è svolta da una banca che opera una selezione degli impieghi che compongono il suo portafoglio crediti, individuando le attività che vuole cedere. Una volta individuato il portafoglio di impieghi con le caratteristiche richieste, questo viene ceduto dalla banca ad una cosiddetta società veicolo: una società creata in genere dalla stessa banca cedente, ma da questa completamente indipendente. L'ultimo passaggio del processo è quello che vede la nascita dei titoli cartolarizzati: la società veicolo emette queste particolari obbligazioni, denominate Asset-Backed Security (ABS), garantite dal valore del suo capitale e dal flusso di interessi attesi sui crediti del portafoglio acquisito, e le colloca presso gli investitori finali.

Uno dei vantaggi principali derivanti dalla cartolarizzazione è il riequilibrio della struttura finanziaria: se gli *asset* coinvolti nel processo vengono smobilizzati dal bilancio, attraverso una cessione degli stessi *pro soluto,* grazie al corrispondente ingresso di liquidità, si ottiene un miglioramento degli indici di bilancio. Un miglioramento di questi indici, permette agli istituti di accedere a finanziamenti a titolo

⁸ Banca d'Italia, Disposizioni di vigilanza per le banche, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013

di debito o capitale ad un minor costo: le banche possono così sfruttare in modo più efficiente il proprio capitale. Di fondamentale importanza è poi la possibilità, per la banca, di allineare le scadenze di attivo e passivo, riequilibrando le tempistiche di rimborso dei debiti e rientro dei crediti che, generalmente, si presenta sbilanciata: la concessione di prestiti a lungo è spesso finanziata dalla raccolta a breve o viceversa. Ancora, il ricorso alla cartolarizzazione sposta la provenienza dei ricavi della banca dagli interessi sui prestiti alle commissioni incassate per la gestione delle diverse fasi dell'operazione nel ruolo di *servicer*. Inoltre, con la cessione *pro soluto* dei crediti le entrate divengono più stabili perché sottratte alla variabilità del ciclo monetario. Infine, l'ammontare dei finanziamenti erogati dalle banche che si avvalgono della cartolarizzazione non è più strettamente connesso alla quantità di liquidità raccolta tramite i tradizionali canali dei depositi a risparmio e dei conti correnti.

Tuttavia, la cartolarizzazione non può essere considerata un'operazione esente da rischi per diversi motivi. Primo, lo smobilizzo del portafoglio dal bilancio non elimina del tutto il rischio di credito nell'ipotesi, piuttosto frequente, in cui la banca rilasci delle garanzie sugli asset ceduti alla società veicolo. Secondo, per tutta la durata dell'operazione, il rischio reputazionale incombe sui soggetti coinvolti che potrebbero veder cadere la propria reputazione nei confronti di mercati e investitori, con la conseguente perdita di numerosi potenziali clienti futuri, se l'esito finale del processo risultasse negativo. Inoltre, la pratica di concedere un prestito per poi venderlo sul mercato riduce l'incentivo di una banca a valutare e controllare correttamente il merito di credito del debitore. Se a questo uniamo il fatto che spesso la securitization dà luogo a prodotti finanziari complessi, di difficile valutazione anche per gli addetti ai lavori e che questi prodotti sono scambiati al di fuori di mercati organizzati, si capisce come il processo di formazione del loro prezzo e la loro reale rischiosità siano caratterizzate da una certa opacità. Tutte queste caratteristiche rendono i derivati particolarmente vulnerabili a improvvise crisi di liquidità, dove gli scambi si riducono drasticamente in un breve lasso di tempo. Infine, merita una menzione anche il rating, ovvero il giudizio sul rischio di insolvenza con cui vengono classificati i prodotti delle operazioni di cartolarizzazione. Il rating rispecchia solo alcuni aspetti del rischio insito nel titolo, escludendo, ad esempio, la probabilità del verificarsi di eventi estremi (l'insolvenza generale di un gruppo di debitori a cui è legata un'intera $tranches^9$ di titoli) che, nei titoli cartolarizzati, è maggiore rispetto a strumenti tradizionali con identico merito di credito. 10 11

Per queste ragioni e per le conseguenze della crisi finanziaria scoppiata nel 2007, in cui il ruolo della cartolarizzazione ha giocato un ruolo importante, il Comitato di Basilea ha riformato, tra il 2009 e il 2014, il quadro regolamentare in tema di securitization. In recepimento di queste disposizioni, dal 1° gennaio 2011, per tutte le operazioni successive a tale data, le banche sono tenute ad adottare presidi di carattere organizzativo che consentano di valutare e monitorare adeguatamente le posizioni verso la cartolarizzazione detenute, nonché le attività ad esse sottostanti¹². Se le posizioni assunte verso cartolarizzazioni non dovessero rispettare gli obblighi di due diligence e monitoraggio del credito, Banca d'Italia potrà imporre alle banche l'applicazione di fattori di ponderazione aggiuntivi a quello determinato in via ordinaria. Infatti, l'errata valutazione della sostanza economica comporterebbe una patrimonializzazione inadeguata e la sostanziale inadeguatezza delle procedure di misurazione e controllo degli altri rischi, in primis del rischio di credito. Al contrario, l'Autorità di Vigilanza riconoscerà dei vantaggi patrimoniali alla banca che, già in sede di Pillar I, abbia rispettato i requisiti di trasferimento del rischio interno all'operazione. ¹³ Infine, anche nella più recente circolare n. 285 del 2013 sulla vigilanza bancaria viene ribadita l'importanza della gestione dei rischi derivanti da cartolarizzazioni specificando che: "il sistema dei controlli interni assicura che i rischi derivanti da tali operazioni inclusi i rischi reputazionali derivanti, ad esempio, dall'utilizzo di strutture o prodotti complessi, siano gestiti e valutati attraverso adeguate politiche e procedure volte a garantire che la sostanza economica di dette operazioni sia pienamente in linea con la loro valutazione di rischiosità e con le decisioni degli organi aziendali."

⁹ Le *tranches* sono gruppi di titoli emessi dalla società veicolo a partire da un singolo portafoglio di impieghi. Ogni tranches presenta una diversa rischiosità e per questo sono classificate con rating differenti.

 $^{^{10}}$ Ferri, Giovanni (1998), "La cartolarizzazione dei crediti. Vantaggi per le banche e accesso ai mercati finanziari per le imprese italiane"

¹¹ Scannella, Enzo (2011), "Innovazione finanziaria e instabilità: il trasferimento del rischio di credito"

¹² Circolare Banca d'Italia n. 263/2006

¹³ Rupert Limentani, Controlli Interni Handbook

1.2.5 - Il rischio residuo

"Il rischio che le tecniche riconosciute per l'attenuazione del rischio di credito utilizzate dalla banca risultino meno efficaci del previsto".¹⁴

È la componente di rischio ineliminabile di ciascuna delle categorie sopra analizzate. La principale problematica nel processo di mitigazione di questo rischio sta nella difficoltà di determinare l'ammontare di rischio residuo che può essere eliminato attraverso l'applicazione di misure volte a ridurre il rischio complessivo di un determinato processo o un'unità organizzativa. In sostanza, solo per determinate categorie di rischio è possibile ottenere una stima dell'impatto economico legato al rischio residuo. Infatti, per i rischi quantificabili, come ad esempio il rischio di credito, il rischio residuo deriva dalla non corretta applicazione delle tecniche mitigazione del rischio ai fini di vigilanza ed è perciò misurabile. Per i rischi non quantificabili invece, pur applicando le tecniche di mitigazione non è possibile determinare un impatto economico.

1.3 - I rischi quantificabili

1.3.1 - Il rischio di credito

"È il rischio che una controparte della banca non sia in grado di adempiere pienamente alle proprie obbligazioni né alla scadenza né successivamente." ¹⁵

Il rischio di credito è considerato la tipologia di rischio con maggior rilevanza sulla somma totale dei rischi di una banca: cerchiamo di spiegare il perchè attraverso una serie di considerazioni. Primo, il rischio di credito è fisiologico e inevitabile. Infatti, se a livello di singola esposizione la probabilità di insolvenza è limitata e legata alla situazione specifica della controparte affidata, lo stesso non si può dire quando si parla dell'intero portafoglio crediti di una banca. Al crescere del numero di controparti infatti è quasi impossibile che non si manifesti almeno un caso di insolvenza e la probabilità di un tale evento aumenta al crescere dell'ampiezza del portafoglio. Lo stesso effetto è riscontrabile per la quota delle perdite incontrate a seguito degli eventi di insolvenza.

-

¹⁴ Banca d'Italia, Disposizioni di vigilanza per le banche, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013

Secondo, parlando di rischio di credito si potrebbe essere indotti a pensare che esso si riferisca alla sola eventualità di insolvenza della controparte, il cosiddetto *Default risk*, invece il concetto in questione è più ampio e comprende anche la possibilità di un deterioramento del merito di credito, il *migration risk*, che si ripercuote sulla probabilità di insolvenza. Il deterioramento può trovare riscontro in un declassamento del giudizio sul rischio di insolvenza, detto *rating*, ad opera di un'agenzia esterna o degli analisti stessi della banca. Inoltre, è importante sottolineare come il profilo di rischio del soggetto debitore non venga costruito solamente a partire dalle caratteristiche peculiari dello stesso ma anche considerando il valore della garanzie prestate a copertura dell'affidamento. Terzo, si tratta di un rischio che si manifesta sia per le poste valutate in termini contabili (es. prestiti alla clientela) sia per le poste valutate a valori di mercato (es. obbligazioni). Quindi a seconda del tipo di *asset* da analizzare bisogna scegliere tra due approcci che permettono di definirne il profilo di rischio:

- *Default mode*: è l'approccio utilizzato per i titoli illiquidi, per i quali il prezzo per il rischio è fissato all'emissione e rimane fisso per tutta la vita dell'*asset*. È basato su una distribuzione di perdita con un dominio esclusivamente positivo e con la massa di probabilità concentrata in prossimità del valore zero: cioè la probabilità che l'esposizione venga ripagata dal cliente generando un profitto;
- Mark to market: per i titoli liquidi, per i quali il rischio di credito ha un impatto in conto capitale che continuerà a generare effetti durante tutta la vita dell'esposizione.
 Infatti un deterioramento del merito di credito per questi asset si traduce in una riduzione del loro valore di mercato (aumento dello spread).

Infine, il rischio di credito si estende anche alle posizioni fuori bilancio come ad esempio quelle per la negoziazione di strumenti derivati.

Per la misurazione di questo rischio le considerazioni fatte finora sono necessarie ma non sufficienti. Infatti il procedimento di stima del rischio di credito inizia con l'individuazione delle diverse componenti in cui esso si articola e che saranno descritte di seguito. La prima componente è la perdita attesa, ovvero la perdita che la banca si aspetta di sostenere a fronte dell'esposizione creditizia nei confronti di un determinato portafoglio. Rispecchia i valori attesi della probabilità di insolvenza dell'affidato e della quota non recuperabile dell'affidamento in caso di insolvenza. È fondamentale calcolare correttamente questo ammontare perchè su di esso verranno poi definite la politica

degli accantonamenti a copertura del rischio di credito, la valutazione dell'affidamento e la determinazione del tasso attivo. La perdita attesa è il risultato del rapporto di tre elementi. Primo, la probabilità di default della controparte: misura la probabilità di insolvenza della controparte alla quale la banca sta valutando se concedere o meno l'affidamento richiesto. Serve a valutare la qualità del merito di credito in maniera oggettiva: è espressa da un rating, un giudizio di affidabilità collegato alla distribuzione della probabilità di default che condensa in modo efficace le informazioni relative al soggetto affidatario. Si tratta della più complessa componente della perdita attesa che prevede un procedimento di calcolo diverso a seconda della natura della controparte sottoposta ad esame: controparti quotate e non quotate sul mercato azionario. Per valutare il merito di credito delle prime si ricorre al modello KMV. Questo modello, fondato sulla teoria di Robert Merton, stima la probabilità di *default* a partire dai prezzi azionari attraverso un procedimento "a due passi" basato sull'idea che il valore dell'equity sia assimilabile al pay-off di una call option. Per le controparti non quotate invece si ricorre ai modelli *logit-probit*: si tratta di un'applicazione formalizzata negli anni duemila dalla società di consulenza *Oliver Wyman* diventato ben presto l'approccio dominante nella stima dei rating per le società non quotate. Il modello si basa su un'analisi di regressione che, a partire dal bilancio e dai dati andamentali, stimano la probabilità di default come una distribuzione Bernoulliana dove i due eventi possibili sono appunto l'insolvenza o meno della controparte. Il secondo elemento della perdita attesa è l'esposizione al momento del default: l'effettivo ammontare del prestito al momento dell'insolvenza. È in questa situazione che si configura un particolare tipo di rischio di credito, il rischio di esposizione, che si verifica quando l'esposizione nei confronti di una controparte aumenta in modo inaspettato nel periodo immediatamente precedente al verificarsi dell'insolvenza. A seconda del tipo di esposizione a cui ci riferisce può essere:

- un parametro noto ricavabile dal piano di ammortamento del finanziamento che si vuole analizzare e quindi si tratta di un valore certo;
- un valore incerto se l'importo non è quantificabile immediatamente come avviene per le linee di credito a valore aleatorio, dove l'esposizione al manifestarsi dell'insolvenza può differire, anche in modo sensibile, da quella corrente: si pensi ad esempio ad uno

scoperto di conto corrente in cui il cliente è libero di utilizzare in misura variabile il fido accordato.

L'ultimo elemento è il tasso di perdita in caso di recupero o *loss given default*: è la perdita subita dalla banca nel momento in cui l'esposizione diviene insolvente. È un valore sconosciuto al momento della concessione dell'affidamento e che si manifesta solamente una volta terminata l'operazione di recupero del credito. Per determinare questo valore è necessario calcolare prima il tasso di recupero (o *recovery rate, RR*): è il tasso di esposizione al momento del default moltiplicato per la percentuale di esposizione che si riesce effettivamente a recuperare. La *loss given default* (LDG) è definita come: LDG = 1 - RR. A questa componente della perdita attesa è associata un'altra categoria dei rischi di credito, il rischio di recupero, che riguarda la possibilità che il tasso di recupero collegato alle esposizioni nei confronti di controparti divenute insolventi si riveli inferiore a quanto originariamente stimato dalla banca. Questa diminuzione può trovare origine in diversi fattori: un allungamento dei tempi connessi alle procedure giudiziali e i costi complessivi del contenzioso, un aumento dei tassi di interesse o una diminuzione del valore delle garanzie che, come spesso accade, si rivela inferiore a quello determinato al momento della stipula del contratto di fido.

La seconda componente del rischio di credito è la perdita inattesa. È la volatilità della perdita attesa e come tale è la vera dimensione del rischio di credito che si manifesta quando la perdita effettivamente registrata a causa dell'insolvenza della posizione si dimostra, a posteriori, superiore a quella inizialmente stimata. Quindi la perdita inattesa misura il grado di variabilità del tasso di perdita attorno al proprio valore atteso: è questo il vero fattore di rischio. Il tasso di perdita inatteso dipende da due principali elementi:

- Grado di dispersione dei tassi di perdita possibili;
- Probabilità che si verifichino tassi di perdita superiori a quello atteso.

La banca deve mantenere una dotazione di capitale tale da far fronte all'eventuale manifestarsi di perdite superiori a quelle attese. Infatti mentre la perdita attesa viene coperta in sede di erogazione del debito attraverso il *pricing* e gli accantonamenti a bilancio, la perdita inattesa va coperta tramite un adeguato livello di patrimonio: il capitale è una risorsa scarsa, per cui tale accantonamento non può essere irrilevante ai

fini del *pricing*. Anche a livello di portafoglio il rischio di credito non dipende tanto dalla componente attesa delle perdite quanto dall'eventualità che le perdite effettive si rivelino superiori a quelle stimate a priori. Per questo la distinzione tra perdita attesa e inattesa è rilevante anche dal punto di vista della diversificazione del portafoglio impieghi: mentre la prima non è eliminabile attraverso una politica di diversificazione del portafoglio in termini di settori produttivi, aree geografiche ecc. la seconda può essere ridotta efficacemente mediante una politica di questo tipo perché riduce la variabilità delle perdite grazie al minor grado di correlazione tra i singoli impieghi, rendendo così meno probabile il verificarsi di variazioni rilevanti rispetto al valore medio atteso.

1.3.2 - Il rischio di liquidità

"Il rischio di non essere in grado di fare fronte ai propri impegni di pagamento per l'incapacità sia di reperire fondi sul mercato (funding liquidity risk) sia di smobilizzare i propri attivi (market liquidity risk)." ¹⁶

Di rilevanza centrale nello svolgimento dell'attività bancaria, la quale ne è naturalmente esposta, il rischio di liquidità è stato a lungo considerato un rischio secondario ed ha assunto notevole importanza dopo la crisi del 2008 che ha evidenziato come una adeguata capitalizzazione non sia sufficiente a garantire la stabilità della banca. Nell'ambito della regolamentazione di Basilea 3 sono state quindi intraprese una serie di misure volte a riformare l'impianto di vigilanza culminate con l'introduzione di due requisiti minimi patrimoniali: un requisito di liquidità a breve termine (*Liquidity Coverage Ratio*) e una regola di equilibrio strutturale a più lungo termine (*Net Stable Funding Ratio*), oltre a nuovi principi per la gestione e supervisione del rischio di liquidità a livello di singola istituzione e di sistema.

Iniziamo spiegando cosa si intende per liquidità di una banca, concetto che ci tornerà utile al fine di comprendere poi le caratteristiche del rischio ad essa associato: è la capacità della banca di far fronte ai propri impegni finanziari quando giungono a scadenza e di finanziare l'espansione delle proprie attività (Basel Committee). Sulla base di quali criteri possiamo affermarlo? La valutazione deve avvenire considerando i costi e un orizzonte temporale predefinito: una banca sarà dunque considerata liquida quando

-

¹⁶ Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013

è in grado di generare fondi dalle operazioni correnti a costi ragionevoli o di ottenere fondi dal mercato all'interno di uno specifico orizzonte temporale. Per quanto riguarda i costi, questi sono rappresentati dal costo-opportunità che la banca non può cogliere in quanto non può investire le risorse in altri progetti: in questo caso il mantenimento della liquidità può limitare la redditività. Allo stesso tempo la redditività influisce sulla liquidità: in primo luogo attraverso la generazione dei flussi di cassa e in secondo luogo perché una banca con una maggiore redditività ha capacità superiori di reperire fonti di finanziamento. Allora, il rischio di liquidità rappresenta l'eventualità che questa capacità della banca venga meno. Tuttavia bisogna considerare ancora un aspetto molto importante: mentre la liquidità fa riferimento ad un istante temporale ben preciso, il rischio ad essa associato si riferisce invece ad un intervallo temporale di una certa ampiezza e lo fa in ottica prospettica, ovvero si cerca di determinare la capacità futura della banca di essere liquida.

Tornando alla definizione della Circolare 285, si sottolinea come questa tipologia di rischio sia la risultante di due componenti fortemente legate tra di loro e con la tendenza a rafforzarsi a vicenda: il *funding liquidity risk* e il *market liquidity risk*.

Il primo è riferito alla possibilità che la banca non riesca ad adempiere puntualmente ai deflussi di cassa attesi e inattesi dovuti al rimborso di passività e all'impegno nell'erogazione di fondi. Il secondo, fa riferimento all'eventualità in cui la banca, dovendo liquidare rapidamente un elevato volume di attività finanziarie, non sia in grado di convertirle in denaro oppure, nel liquidarle, subisca una significativa decurtazione del prezzo. Quindi, la necessità di far fronte puntualmente a deflussi di cassa non previsti (funding liquidity risk) può obbligare la banca a dover convertire rapidamente in denaro una gran quantità di posizioni su attività finanziarie: questa azione può avere come conseguenza una caduta del prezzo delle attività che si concretizza in perdite anche consistenti per la banca (market liquidity risk). La gestione del rischio liquidità si traduce nel garantire la capacità della banca di soddisfare le obbligazioni connesse ai flussi di cassa. Perché questa capacità sia garantita bisogna identificare i diversi fattori di rischio, simulare quali conseguenze graverebbero sulla banca al manifestarsi dei fattori di rischio in scenari di stress e, considerati gli esiti delle valutazioni precedenti, predisporre strumenti di attenuazione e piani di emergenza adeguati.

Nell'identificazione delle fonti possiamo poi distinguere tra fattori macro-economici esterni alla banca e che colpiscono tutte le imprese bancarie inserite nel medesimo contesto economico e fonti specifiche che arrivano dall'esterno o dipendono dalle operazioni effettuate dalla banca stessa. È necessaria una piccola premessa: la banca, per sua natura, è esposta al rischio di *funding*. Infatti l'attività bancaria si basa sulla trasformazione delle scadenze. Le banche negoziano fondi a vista esigibili senza preavviso dai depositanti e la scadenza media di tali depositi è inferiore a quella dei prestiti concessi o delle attività detenute in portafoglio: questo disallineamento tra le scadenze espone già di per se la banca al rischio di liquidità.

Tra le fonti di rischio troviamo anche le attività della banca: la gestione della liquidità si basa anche sulla capacità di convertire i propri assets in denaro attraverso dismissione o attraverso l'utilizzo degli stessi come garanzie. Il problema sorge quando il valore realizzato risulta significativamente inferiore al valore stimato causato, per esempio, dalla sopravvenuta illiquidità del mercato: è una situazione che può riguardare tutto il sistema bancario o la singola banca. Continuando a parlare di fonti di rischio che riguardano la singola banca, l'abbassamento del rating da parte delle agenzie è certamente uno dei fattori più importanti in questo categoria. In generale, qualsiasi informazione negativa riguardante la banca può danneggiarne la credibilità presso le altre istituzioni o presso i depositanti: infatti il declassamento non sempre avviene per un deterioramento del merito creditizio ma anche a seguito di operazioni quali fusioni o acquisizioni che non sono ben viste dai mercati. Questa situazione può limitare drasticamente la possibilità di accedere alle fonti di finanziamento non garantite presso gli investitori istituzionali, e nel mercato interbancario le linee di credito possono subire una riduzione se non la cancellazione. Inoltre, gli eventi negativi che impattano nella fiducia possono scatenare una corsa agli sportelli da parte dei depositanti causando altre tensioni di liquidità. Infine, con riguardo ai fattori macro-economici che incidono sul rischio di liquidità, ci sono il rischio sistemico o le situazioni di stress dei mercati. Questi fattori non dipendono direttamente dai comportamenti o dalla situazione della banca ma la possono condizionare pesantemente: se il mercato non funziona in modo efficiente le prime banche ad esserne colpite sono quelle che reperiscono gran parte della liquidità tramite il cd. wholesale funding, ovvero l'indebitamento sul mercato interbancario e le emissioni obbligazionarie destinate a investitori istituzionali.

Negli ultimi anni, il settore bancario è stato interessato da molti cambiamenti strutturali: sviluppi che hanno portato con sè effetti positivi ma hanno contestualmente generato nuovi rischi nell'intero sistema finanziario esponendolo a crescenti vulnerabilità. L'avvento della cartolarizzazione e il conseguente sviluppo del modello originate to distribute sono certamente uno dei cambiamenti più significativi avvenuti nel settore bancario e sicuramente tra quelli da annoverare nell'elenco dei nuovi fattori di rischio di liquidità. Considerata l'interconnessione esistente tra i vari operatori del sistema, una mancanza di liquidità in un determinato mercato può ripercuotersi rapidamente in tutto il sistema generando problemi di funding anche a banche che operano a livello internazionale. Per queste ragioni il rischio di liquidità è stato uno dei fattori chiave per il propagarsi della crisi finanziaria degli ultimi anni.

Nella rassegna delle diverse fonti del rischio di liquidità non possiamo dimenticare di menzionare l'influenza esercitata da alcune tra le altre tipologie di rischio analizzate in questo capitolo. Comprendere come il rischio di liquidità sia connesso con gli altri rischi della banca è infatti di fondamentale importanza per le successive fasi di gestione del rischio stesso.

Il rischio di credito esercita una duplice influenza sul rischio di liquidità: diretta, quando in conseguenza ad un deterioramento dell'esposizione dei confronti di una controparte comporta una diminuzione dei flussi di cassa in entrata; indiretta, quando a deteriorarsi è il merito creditizio della banca stessa che avrà perciò maggiori difficoltà a reperire fondi a costi ragionevoli e in tempi brevi. L'incidenza del rischio di mercato invece riguarda l'incertezza e la volatilità dei tassi di interesse: situazioni di stress del mercato aumentano l'incertezza relativa al valore degli assets negoziabili, mentre forti oscillazioni nel mercato delle valute possono influenzare la liquidità disponibile delle banche che operano a livello internazionale. Anche il rischio operativo può causare problemi di liquidità. Ciò avviene quando, per via di problemi operativi con partecipanti critici o con fornitori di servizi, si verificano tensioni di liquidità o nel caso in cui il sistema che gestisce le transazioni fallisce o ritarda. Il rischio reputazionale può essere sia la fonte che la conseguenza di problemi di liquidità. Nel settore bancario, la reputazione di una banca è un aspetto determinante per ottenere la disponibilità di funding: se questa reputazione dovesse diminuire ci potrebbero essere pesanti ripercussioni sia sul reperimento che sui costi del funding. D'altra parte una banca con problemi di liquidità noti ai mercati può vedere danneggiata la sua reputazione con conseguenze negative sia sul rating che sugli utili. Infine un'eccessiva concentrazione dell'attivo o del passivo possono costituire un'ulteriore fonte di rischio di liquidità. Nel primo caso, il rischio di liquidità è collegato all'eventualità di insolvenza della controparte a cui la banca ha prestato un importo rilevante. Nel caso di concentrazione del passivo, l'incidenza sul rischio di liquidità si manifesta nel caso di un improvviso e rilevante prelievo di fondi da parte dei principali finanziatori della banca oppure a causa di uno scarso e inadeguato accesso a nuove fonti di fondi.

Torniamo a parlare del processo di gestione del rischio di liquidità e delle fasi di cui si compone: si tratta di un processo realizzato coerentemente "con le caratteristiche, le dimensioni e la complessità delle attività svolte, nonché della rilevanza della banca nel mercato di ciascuno degli Stati membri dell'Unione europea in cui è attiva."

La prima si articola nell'identificazione delle fonti di rischio, di cui abbiamo appena discusso, e nella loro misurazione. Questo procedimento segue due strade diverse a seconda che sia diretto alla misurazione della componente di funding del rischio di liquidità oppure a quello di market. Nel primo caso esistono tre approcci base per misurare il rischio di liquidità: un primo approccio, basato sugli stock, misura l'esposizione della banca al rischio di liquidità basandosi sul volume di attività finanziarie prontamente liquidabili o stanziabili per fronteggiare un'eventuale crisi di liquidità fornendo perciò una misura di rischio di tipo statico. Il secondo approccio, confronta i flussi in entrata e in uscita attesi associati a impieghi, titoli o depositi e valuta la corrispondenza dei primi con i secondi. Infine, esiste un approccio ibrido che unisce i precedenti fornendo una misura cumulata del rischio di liquidità che la banca potrebbe affrontare in condizioni normali o di moderata tensione. La misurazione del market liquidity risk invece è relativa al grado di liquidità del mercato su cui un dato prodotto è negoziabile. Gli approcci più utilizzati in questo caso si basano sul metodo del Value at Risk, adattato al rischio specifico, ricalcolando la distribuzione dei rendimenti sulla base del valore liquidabile delle posizioni e fornendo così una misura delle perdite potenziali sulla redditività e il loro effetto sul capitale. Un'alternativa è quella di utilizzare come misura del market liquidity risk il differenziale tra bid price e ask price delle diverse posizioni.

Il processo di misurazione deve essere sottoposto a verifica periodica da parte della funzione di revisione interna. Accanto alla ricognizione dei flussi e deflussi di cassa attesi, è necessario che le banche calcolino indicatori in grado di evidenziare tempestivamente l'insorgenza di vulnerabilità nella propria posizione di liquidità: Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria ha definito una serie di indicatori cui fare riferimento. Identificate e misurate le fonti di rischio, si passa alla seconda fase del processo di gestione. Il controllo del rischio deve avvenire tramite apposite procedure di stress test predisposte dalla banca per verificare l'adeguatezza delle proprie riserve di liquidità sotto il profilo quantitativo e qualitativo. Dai risultati del test dovrebbe risultare se la capacità di generare liquidità può essere influenzata da eventuali shock e se la banca sarà in grado di adempiere ai propri impegni in presenza di scenari negativi. Il ricorso agli stress test è legato allo sviluppo di un contingency funding plan, ovvero l'insieme di procedure che la banca può intraprendere per gestire un funding gap in condizioni sfavorevoli. L'ultima fase del processo è la mitigazione del rischio di liquidità. Gli strumenti di attenuazione del rischio di liquidità, come li troviamo riportati nella circolare 285 di Banca d'Italia, sono tre:

- le riserve di liquidità: La disponibilità di attività utilizzabili come garanzie reali finanziarie, sia nei confronti di banche centrali sia di altre banche, costituisce uno dei più importanti presidi a fronte del rischio di liquidità. Possono comprendere cassa e depositi liberi detenuti presso banche centrali, attività prontamente liquidabili, altre attività finanziarie caratterizzate da elevata liquidabilità, quote di OICR, partecipazioni e titoli strutturati. Non rientrano nelle riserve di liquidità attività finanziarie il cui prezzo e la cui liquidabilità siano correlati con l'andamento dei titoli del settore bancario in situazioni di stress;
- il sistema di limiti operativi: sono uno degli strumenti principali di attenuazione del rischio di liquidità sia a breve termine (di norma fino ad un anno) sia strutturale (di regola oltre un anno). Il processo di determinazione e revisione dei limiti deve essere raccordato ai risultati delle prove di stress. I limiti operativi sono costantemente aggiornati;
- la diversificazione delle fonti di finanziamento e delle scadenze di rinnovo: le banche adottano strategie, politiche e procedure per limitare l'eccessiva concentrazione delle fonti e dei canali di finanziamento, diversi dalla raccolta al dettaglio, e delle

controparti con cui operano, ed assicurare un'adeguata diversificazione per scadenza residua delle passività.

Le politiche attuate in questa fase saranno strettamente collegate alla soglia di tolleranza per il rischio definita dalla banca, ovvero alla massima esposizione al rischio ritenuta sostenibile in un contesto di "normale corso degli affari" integrato da "situazioni di stress". La definizione di questa soglia avviene tenendo conto delle regole prudenziali in essere, delle linee strategiche, del modello di business, della complessità operativa e delle capacità di approvvigionamento dei fondi. Essa deve risultare coerente con le misure adottate per la determinazione del rischio di liquidità sia a breve termine, sia per scadenze maggiori (ad esempio fino a 5 o 10 anni). Gli strumenti elencati sopra saranno perciò adeguati in relazione alla soglia di tolleranza al rischio prescelta.

1.3.3 - Il rischio di mercato

Una definizione abbastanza restrittiva ma che risponde all'approccio adottato dalle autorità di vigilanza identifica questa categoria di rischio come l'eventualità "che le perdite associate ad una singola posizione annullino, nell'arco di un breve intervallo temporale, i profitti realizzati nel corso di mesi." ¹⁷

Più in generale il rischio di mercato si riferisce a variazioni del valore di mercato di uno strumento o di un portafoglio finanziario connesse a variazioni inattese dei prezzi azionari, dei tassi d'interesse e di cambio, e alla volatilità di queste variabili. Per questa ragione il rischio di mercato può essere suddiviso in sottocategorie in base al tipo di prezzo preso in considerazione:

- Rischio di cambio: l'incertezza relativa alla sensibilità delle posizioni assunte alle variazioni dei tassi di cambio (ad esempio nei casi di acquisti e vendite a pronti e a termine, di opzioni, future e swap su valute, di titoli azionari, obbligazionari e altre attività/passività denominati in valuta estera);
- Rischio di interesse: il valore di mercato delle posizioni assunte è sensibile all'andamento dei tassi di interesse (ad esempio nel caso di investimento in titoli obbligazionari);

 $^{^{}m 17}$ Andrea Sironi (2005), Rischio e valore nelle banche, risk management e capital allocation

- Rischio azionario: il valore di mercato delle posizioni assunte è collegato all'andamento dei mercati azionari (tipicamente nel caso di titoli azionari);
- Rischio merci: il valore di mercato delle posizioni assunte è sensibile a variazioni del prezzo delle commodity (acquisti o vendite a pronti e a termine di merci, opzioni, future e swap su merci);
- Rischio di volatilità: quando la variazione della volatilità di una delle variabili sopra considerate influisce sul valore di mercato delle posizioni assunte

Nel corso degli ultimi venti anni il rischio di mercato ha assunto una rilevanza crescente con la diffusione del processo di cartolarizzazione che ha portato alla nascita di un mercato secondario anche per attività tipicamente illiquide (mutui, prestiti) e con la progressiva crescita del mercato degli strumenti finanziari derivati, il cui principale profilo di rischio consiste appunto nella variazione del loro valore di mercato.

La gestione del rischio di mercato avveniva inizialmente tramite un approccio di misurazione basato sui valori nominali delle singole esposizioni: un metodo semplice e dai costi ridotti e senza grosse esigenze di tipo informativo. La valutazione dell'esposizione al rischio e l'imposizione di limiti alle singole unità operative si basavano sul valore nominale delle posizioni. Tuttavia con la crescente diffusione dell'attività di trading tra le istituzioni finanziarie questo sistema di misurazione si è rivelato però inadeguato per via di tre problemi che lo caratterizzano. Primo, non è in grado di cogliere il diverso valore di mercato delle posizioni: due azioni con identico valore nominale ma diverso valore di mercato sono considerate equivalenti secondo l'approccio in questione. Secondo, con il metodo basato sui valori nominali è impossibile individuare il diverso grado di sensibilità del valore di mercato di posizioni differenti rispetto ad analoghe variazioni dei fattori di mercato. Terzo, questo approccio non prende in considerazione le condizioni di volatilità e di correlazione di prezzi e tassi.

Per i motivi sopra descritti la gestione del rischio di mercato ha virato verso misure di sensibilità delle singole posizioni quali la *duration* e *basis point value* per le obbligazioni, il *beta* per le azioni e i coefficienti *delta, gamma, vega e rho* per le opzioni. Sono stati così risolti i primi due problemi dell'approccio basato sul valore nominale ma il terzo è rimasto ancora irrisolto. Infatti le misure elencate sopra presentano ancora alcuni limiti:

- Posizioni di natura diversa sono quantificate con coefficienti diversi e quindi è impossibile confrontare i rischi assunti in diverse aree dell'attività di negoziazione;
- All'interno della stessa categoria di posizioni le misure di sensibilità non sono sempre fra loro additive e quindi aggregabili;
- Come per l'approccio dei valori nominali, queste misure non considerano il diverso grado di volatilità e correlazione dei diversi fattori di mercato.

Per superare tutti questi limiti alcune istituzioni finanziarie hanno sviluppato dei modelli che consentissero di quantificare, confrontare e aggregare il rischio connesso a posizioni e portafogli differenti: sono i modelli del "valore a rischio" (VaR), del "capitale a rischio" (CaR) o degli "utili a rischio" (EaR.)

Per ciò che concerne i modelli VaR, essi forniscono una misura della massima perdita che una posizione o un portafoglio possono subire, dato un certo livello di confidenza, nel corso di un predeterminato orizzonte temporale. La misura del VaR si limita tuttavia a stabilire la probabilità che la perdita risulti effettivamente superiore allo stesso VaR: se l'evento si verifica, non ci dà alcuna informazione circa la dimensione di questo superamento. Nonostante questo, i modelli VaR sono tuttora utilizzati in quanto rispondono a tre esigenze fondamentali: permettono di confrontare le diverse alternative di impiego del capitale di rischio di una banca, di valutare la redditività del capitale allocato e consentono di prezzare in modo corretto le singole operazioni sulla base del relativo rischio. A fronte di una definizione comune del valore al rischio, esistono diversi metodi per effettuarne la misurazione. In questa sede ci soffermeremo brevemente sulle due principali categorie di modelli: quella dell'approccio varianze-covarianze e quella fondata su tecniche di simulazione.

I modelli che seguono l'approccio varianze- covarianze sono i più diffusi tra i sistemi di risk management: questo è in parte dovuto al successo di RiskMetrics, la banca dati di riferimento per numerose istituzioni finanziarie. Questo approccio è caratterizzato da due elementi principali: il primo, è la misurazione del rischio sulla base della sensibilità della posizione a variazioni dei fattori di mercato e della volatilità dei rendimenti dei fattori di mercato, nonché sulla base della correlazione fra gli stessi; il secondo, riguarda la determinazione del livello di confidenza desiderato: l'ipotesi di partenza è che i rendimenti dei fattori di mercato, del portafoglio o delle attività di riferimento seguano tutti una distribuzione di tipo normale.

Alla seconda tipologia di approccio sono riconducibili tre principali metodi di misurazione: le simulazioni storiche, le simulazioni Monte Carlo e le prove di stress.

Fondati anch'essi sulla definizione di rischio vista sopra, i modelli basati sull'approccio di simulazione si differenziano da quelli varianze-covarianze per due motivi.

Innanzitutto questi modelli sono basati su una logica detta di *Full-valuation*: la stima della variazione potenziale del valore di mercato di una singola posizione o di un portafoglio dovuta a variazioni dei fattori di mercato è ottenuta rivalutando, tramite appositi modelli di *pricing*, le stessa posizione o portafoglio alle nuove condizioni di mercato simulate. Questa logica, seppur più onerosa da attuare, fornisce una misura della perdita potenziale sicuramente più precisa dell'approccio visto in precedenza. La seconda differenza riguarda le modalità di determinazione dell'intervallo di confidenza desiderato: se nell'approccio varianze-covarianze il calcolo del VaR corrispondente all'intervallo era basato interamente sull'ipotesi di normalità della distribuzione dei rendimenti dei fattori di mercato, nel caso dell'approccio con tecniche di simulazione tale risultato è ottenuto invece "tagliando" la distribuzione effettiva dei profitti e delle perdite, generata dalla simulazione, in modo da isolare il percentile desiderato.

1.3.4 - Il rischio di interesse sul portafoglio bancario

Tipologia di rischio inserita all'interno del secondo pilastro, il rischio di interesse sul portafoglio bancario è definito come "il rischio attuale o prospettico di diminuzione di valore del patrimonio o di diminuzione del margine d'interesse derivante dagli impatti delle variazioni avverse dei tassi di interesse sulle attività diverse da quelle allocate nel portafoglio di negoziazione di vigilanza." 18 Questo rischio riguarda tutte le posizioni diverse da quelle ricomprese nel portafoglio di negoziazione di vigilanza per il quale si calcolano i rischi di mercato: sono le posizioni del banking book 19 che sono soggette alle variazioni dei tassi di interesse.

L'assunzione di questo rischio è insito nello svolgimento dell'attività bancaria e può essere un'importante fonte di reddito e di valore patrimoniale. Tuttavia, un rischio di tasso d'interesse eccessivo può mettere seriamente a repentaglio gli utili e la base di capitale di una banca. Infatti le variazioni dei tassi d'interesse incidono sul risultato reddituale: modificano il margine d'interesse, il livello di altri costi e ricavi operativi

-

¹⁸ Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013

¹⁹ Definizione a pag 63 (Finanza di Proprietà)

sensibili ai tassi d'interesse e, poiché il valore attuale dei futuri flussi finanziari varia al variare dei tassi d'interesse, influiscono anche sul valore sottostante delle attività, passività e poste fuori bilancio. La forma principale e più frequentemente trattata di rischio di tasso d'interesse è quella che deriva dagli sfasamenti temporali nella scadenza (per le posizioni a tasso fisso) e nella data di revisione del tasso (per le posizioni a tasso variabile) delle attività, passività e poste fuori bilancio che può esporre il reddito e il valore economico di un'istituzione a fluttuazioni impreviste al variare dei tassi d'interesse: è il cd rischio di revisione del tasso. Un'altra fonte del rischio di interesse è quella costituita dal rischio di curva dei rendimenti che si materializza quando variazioni inattese nella curva dei rendimenti hanno effetti negativi sul reddito e sul valore economico sottostante di una banca.

Alla luce di quanto sopra, si capisce come gli effetti di una manifestazione del rischio di interesse possano influire negativamente sia sugli utili che sul valore economico di una banca. Per quanto riguarda gli effetti sul reddito, la variazione dei risultati reddituali è di rilevanza centrale nell'analisi del rischio di tasso d'interesse, poiché minori utili o vere e proprie perdite possono minacciare la stabilità finanziaria di una banca, intaccando la sua adeguatezza patrimoniale e la fiducia del mercato. Tradizionalmente, la componente di reddito cui è stata prestata maggiore attenzione è quella del margine d'interesse (differenza fra proventi totali e oneri totali per interessi), per via della sua incidenza sul risultato economico complessivo di una banca e per il legame diretto ed evidente con le variazioni dei tassi d'interesse. Con l'evoluzione dell'attività bancaria, ora estesa anche a settori che generano introiti per commissioni e altri proventi non da interessi, ha assunto una notevole rilevanza anche il margine di intermediazione, che comprende, oltre agli interessi attivi e passivi, anche i ricavi e costi finanziari di altra fonte. Infatti anche questi proventi e oneri generati ad esempio dal servizio dei prestiti o da vari programmi di titolarizzazione di attività, possono essere molto sensibili ai tassi di mercato. Tali considerazioni hanno spinto il Comitato di Basilea a considerare in un'ottica più ampia gli effetti potenziali delle variazioni dei tassi d'interesse di mercato sul risultato economico della banca e a tener conto di questi effetti più ampi nello stimare gli utili in presenza di differenti scenari di tasso d'interesse.

Le variazioni dei tassi d'interesse possono influire anche sul valore economico delle posizioni attive, passive e fuori bilancio di una banca. La sensibilità del valore economico di una banca ai movimenti dei tassi d'interesse assume particolare rilevanza sia per gli azionisti e la direzione di una banca sia per le autorità di vigilanza. Il valore economico di uno strumento è misurato dal valore attuale dei suoi flussi finanziari netti attesi, scontati ai tassi di mercato. Per estensione, il valore economico di una banca può essere considerato come il valore attuale dei flussi finanziari netti attesi della banca, definiti come flussi attesi sulle attività meno flussi attesi sulle passività, più flussi attesi netti sulle posizioni fuori bilancio. La prospettiva del valore economico rappresenta quindi una modalità di valutazione della sensibilità del patrimonio netto della banca ai movimenti dei tassi d'interesse. Poiché questa prospettiva considera il potenziale impatto delle variazioni dei tassi d'interesse sul valore attuale di tutti i flussi finanziari futuri, essa offre una visione più ampia dei potenziali effetti a lungo termine di tali variazioni rispetto alla prospettiva degli utili. Per questo motivo il Comitato di Basilea nel documento "Principi per la gestione del tasso di interesse" suggerisce un approccio integrale delle due prospettive al fine di ottenere un'indicazione accurata dell'impatto dei movimenti dei tassi d'interesse sulla situazione complessiva di una banca. Inoltre, nel valutare il livello di rischio di tasso d'interesse che una banca intende e può assumersi, non va dimenticato il possibile impatto dei tassi d'interesse passati sui risultati futuri. Infatti, gli strumenti contabilizzati a valori contabili piuttosto che ai prezzi correnti di mercato possono incorporare perdite o guadagni latenti dovuti a precedenti variazioni dei tassi d'interesse che possono ripercuotersi nel corso del tempo sul conto economico della banca.

Nel Titolo III capitolo 1 allegato C della Circolare 285, la Banca d'Italia propone delle linee guida per la gestione del rischio di tasso di interesse, applicabile sia a livello individuale che a livello consolidato, invitando le banche a dotarsi "di norme, processi e strumenti efficaci per la gestione del rischio tasso di interesse derivante da attività diverse da quelle allocate nel portafoglio di negoziazione a fini di vigilanza." L'esposizione al rischio di tasso d'interesse è misurata con riferimento alle attività e alle passività delle unità operanti in Italia e all'estero, comprese nel portafoglio bancario. Il primo passo è quello di determinare le "valute rilevanti", quelle il cui peso misurato come quota sul totale attivo oppure sul passivo del portafoglio bancario sia superiore al 5 per cento. Successivamente si procede ad una classificazione delle attività e delle passività in fasce temporali: si tratta di 14 fasce individuate in base alla vita residua

delle attività/passività a tasso fisso (le attività e le passività a tasso variabile sono ricondotte nelle diverse fasce temporali sulla base della data di rinegoziazione del tasso di interesse). Per ogni fascia temporale si provvede ad effettuare la ponderazione delle singole esposizioni nette: le posizioni attive sono compensate con quelle passive, ottenendo in tale modo una posizione netta. Questo risultato è poi moltiplicato per i fattori di ponderazione, ottenuti come prodotto tra una variazione ipotetica dei tassi e una approssimazione della *duration* modificata relativa alle singole fasce. Si procede quindi alla somma delle esposizioni ponderate delle diverse fasce: l'esposizione ponderata netta ottenuta in questo modo approssima la variazione del valore attuale delle poste denominate in una certa valuta nell'eventualità dello shock di tasso ipotizzato. Infine con l'aggregazione delle esposizioni nelle diverse valute, le esposizioni positive relative alle singole "valute rilevanti" e all'aggregato delle "valute non rilevanti" sono sommate tra loro ottenendo un valore che rappresenta la variazione di valore economico aziendale a fronte dell'ipotizzato scenario sui tassi di interesse.

1.3.5 - Il rischio di controparte

Nell'ambito dei rischi di mercato si distingue il rischio di controparte definito nella Circolare 285/2013 come "Il rischio che la controparte di una transazione avente a oggetto determinati strumenti finanziari risulti inadempiente prima del regolamento della transazione stessa".

Dalla definizione della circolare di Banca d'Italia si individuano tre categorie di transazioni alle quali si applica il trattamento prudenziale del rischio di controparte:

- 1. strumenti derivati finanziari e creditizi negoziati fuori borsa (OTC);
- 2. operazioni SFT;
- 3. operazioni con regolamento a lungo termine.

Sono transazioni che generano una esposizione pari al loro *fair value* positivo, hanno un valore di mercato che evolve nel tempo in funzione delle variabili di mercato sottostanti e che danno origine ad uno scambio di pagamenti oppure ad uno scambio di strumenti finanziari o merci contro pagamenti. ²⁰

_

²⁰ Biffis (2011), Il sistema bancario, p. 244

Il rischio di controparte è una particolare fattispecie del rischio di credito, dal quale si differenzia per la peculiarità di creare un rischio di perdita bilaterale. Infatti, a differenza del rischio di credito generato da un finanziamento, dove la probabilità di perdita ricade interamente sulla banca erogante, le particolari transazioni viste sopra possono avere un valore di mercato positivo o negativo per tutte le controparti esponendo entrambe al rischio di subire una perdita.

A seguito della crisi finanziaria scoppiata nel settembre del 2008, il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria ha ritenuto necessario modificare la normativa attualmente in vigore e denominata Basilea II. La nuova regolamentazione è entrata in vigore a partire dal 1 gennaio 2013 ma diverrà pienamente efficace solo il 1 gennaio 2019. La scelta fatta dalle autorità di vigilanza di rivedere le modalità di gestione di questo rischio è conseguente alla necessità di assicurare che il nuovo schema regolamentare contempli tutti i rischi rilevanti: "L'incapacità di cogliere la presenza di rischi rilevanti in bilancio e fuori bilancio, nonché le esposizioni connesse a strumenti derivati, è stato uno dei principali fattori di amplificazione della crisi."

Le disposizioni presenti nel documento Basilea II davano la possibilità di calcolare il valore dell'esposizione attraverso il ricorso a tre differenti metodologie da applicare alle tre tipologie di transazioni viste precedentemente. Un primo metodo era quello del valore corrente che calcola il valore dell'esposizione come il *fair value* del contratto più l'esposizione creditizia futura meno il valore delle garanzie. C'era poi il metodo standard che calcolava l'esposizione moltiplicando un fattore moltiplicativo individuato in β (del valore di 1,4) per il maggiore tra il valore di mercato corrente delle transazioni al netto delle garanzie e il valore dell'esposizione positiva attesa definito dalla regolamentazione. Infine, erano previste le metodologie di tipo EPE (Expected Positive Exposure) che stimavano il valore dell'esposizione come media ponderata dei valori attesi delle singole esposizioni i cui pesi sono determinati dal rapporto fra il periodo temporale di ciascuna esposizione e l'intero periodo considerato nell'analisi.

La nuova disciplina sul rischio di controparte²¹ ha richiesto alle banche di determinare il requisito patrimoniale a fronte del rischio di controparte utilizzando input che tengano conto di condizioni di stress; inoltre, è stato introdotto un requisito

²¹ Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, *Basilea 3 – Schema di regolamentazione internazionale* per il rafforzamento delle banche e dei sistemi bancari

patrimoniale a copertura di potenziali perdite dovute alla variazione dei prezzi di mercato causato da un deterioramento del merito di credito delle controparti (rischio di rettifiche di valore della componente creditizia o CVA). La nuova normativa ha aumentato anche i requisiti per il trattamento del rischio di correlazione sfavorevole: il rischio che si verifica quando l'esposizione aumenta al deteriorarsi della qualità creditizia della controparte, prevedendo la definizione da parte della banca di procedure per controllarlo e monitorarlo. Infine altre novità e modifiche alla precedente legislazione riguardano i periodi per i margini di garanzia, le regole per contratti conclusi con Controparti Centrali e le regole per l'attività di backtesting.

1.3.6 - Il rischio di concentrazione sul portafoglio bancario

"Il rischio derivante da esposizioni verso controparti, incluse le controparti centrali, gruppi di controparti connesse e controparti operanti nel medesimo settore economico, nella medesima regione geografica o che esercitano la stessa attività o trattano la stessa merce, nonché dall'applicazione di tecniche di attenuazione del rischio di credito, compresi, in particolare, i rischi derivanti da esposizioni indirette, come, ad esempio, nei confronti di singoli fornitori di garanzie".²²

Si tratta del rischio corso dalla banca quando si espone in maniera rilevante, rispetto al patrimonio di vigilanza, nei confronti di una sola controparte o di un gruppo di clienti connessi. "Il rischio da fronteggiare è il rischio idiosincratico", ovvero la componente del rischio di credito che dipende da fattori specifici della singola banca. ²³ Nell'Allegato B ²⁴ della Circolare 285 viene evidenziata l'importanza di gestire questo rischio poiché esso non rientra nella configurazione del rischio di credito, per il quale si ipotizza che i clienti verso cui la banca è esposta siano in numero elevato e con importi scarsamente significativi. "Sotto tale ipotesi è possibile calcolare il valore a rischio del portafoglio come somma dei requisiti patrimoniali delle singole posizioni, indipendentemente dalla composizione del portafoglio stesso." Nel caso in cui invece non si presenti lo scenario ipotizzato per via della connessione fra i clienti o per la presenza di singole posizioni che rappresentano una percentuale consistente dell'esposizione totale, il portafoglio delle esposizioni risulterebbe allora concentrato e maggiormente sensibile all'insolvenza del

²² Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013

²³ Biffis, pag. 247

²⁴ Parte prima, Titolo III, Capitolo 1

singolo cliente che andrebbe dunque a ripercuotersi sull'insolvenza del portafoglio complessivo in maniera rilevante. Infatti, il calcolo del requisito patrimoniale con riferimento al portafoglio creditizio, sia con il ricorso metodo standardizzato che con quello IRB, è invariante rispetto alla composizione del portafoglio. Questi approcci comportano una notevole semplicità di calcolo ma trascurano il rischio di concentrazione. Per questo, sempre nell'Allegato B, Banca d'Italia suggerisce l'utilizzo di particolari algoritmi²⁵ che determinano una misura di capitale interno relativo al rischio di concentrazione che permettono di considerare la maggiore sensibilità di un portafoglio più concentrato all'insolvenza di un singolo cliente (o gruppo di clienti connessi).

_

 $^{^{25}}$ Granularity Adjustment, GA= C x H x $\sum_{i=1}^{n}$ EAD_i

Capitolo 2 - I processi dell'industria bancaria

2.1 - I processi bancari

In questo capitolo vedremo quali sono i processi che costituiscono l'attività bancaria. Ogni banca sviluppa ed applica i processi a seconda delle caratteristiche del business aziendale. Tuttavia, è possibile individuare alcune categorie di processi standard che sono presenti in ogni banca pur presentando in ognuna le personalizzazioni del caso.

2.1.1 - Il processo di governo societario

Il processo di governo della banca va ricondotto al concetto di *Corporate Governance*: come sono distribuite le competenze e i poteri all'interno della società. L'assemblea detta le linee organizzative di fondo, l'organo amministrativo gestisce la società e l'organo di controllo vigila sull'esecuzione di questa gestione. La *corporate governance* trae origine dalle scienze economiche ed aziendali e, più precisamente, dalla cosiddetta teoria dell'agenzia secondo cui all'interno di un'azienda potrebbe crearsi un disallineamento di interessi tra il principale e l'agente: nel caso in questione, tra il socio e l'amministratore della banca. Allora la Corporate Governance interviene affinchè la distribuzione dei poteri e delle responsabilità faccia convergere gli interessi delle due parti: gli amministratori sono le figure incaricate dai soci della gestione della società allo scopo di perseguire l'oggetto sociale incrementando il valore della banca e quindi di portare un vantaggio ai soci stessi.

Nel marzo 2008 Banca d'Italia ha emanato nuove disposizioni sul governo societario delle banche allo scopo di definire in maniera chiara e precisa i compiti e le responsabilità delle figure societarie: la finalità principale del documento è ottenere una gestione più trasparente della banca. Banca d'Italia vuole capire quali sono le responsabilità delle persone che lavorano all'interno di una banca. Dal punto di vista formale, il documento si sviluppa secondo una serie di principi generali e di linee guida tra i quali è bene sottolineare il principio di proporzionalità. Secondo questo principio le regole emanate dalla banca d'Italia non vanno applicate in maniera indiscriminata a tutti

gli intermediari, ma in relazione alle caratteristiche dimensionali ed operative dell'intermediario stesso: "Le banche dovranno esercitare la propria facoltà di scelta tra i tre sistemi di amministrazione e controllo sulla base di un'approfondita autovalutazione, che consenta di individuare il modello in concreto più idoneo ad assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli, avendo presenti anche i costi connessi con l'adozione e il funzionamento del sistema prescelto."

La novità introdotta dalla riforma del 2008 sulla Governance è che non si parla più di organi sociali bensì si di funzioni. Quelle individuate dalla Banca d'Italia sono tre:

- 1. L'attività di supervisione strategica
- 2. L'attività di gestione
- 3. L'attività di controllo

I motivi di questo cambiamento sono due e sono collegati alla riforma del diritto societario del 2004. Il primo riguarda la struttura del CDA. Nelle società bancarie il CDA è obbligatorio e al suo interno esistono amministratori con delega e senza delega: i primi sono i soggetti a cui è affidata la gestione mentre il consiglio di amministrazione delegante vigila sull'operato dei delegati. Quindi il CDA è, per usare le parole di Banca d'Italia, "un organo di supervisione strategica": ovvero detta le linee strategiche a cui l'amministratore delegato o il comitato esecutivo daranno attuazione, e vigila continuamente sul loro operato. Per cui sono due le funzioni che caratterizzano il governo di una banca: la funzione strategica e la funzione di gestione operativa e poi c'è il collegio sindacale che ha la funzione di controllo. La Banca d'Italia ha ragionato per funzioni perché ha voluto valorizzare il controllo anche all'interno dello stesso CDA: questo permette di individuare chi ha la responsabilità della gestione operativa e chi quella della vigilanza. Il secondo motivo è dovuto all'introduzione dei sistemi alternativi di amministrazione e controllo con la riforma del diritto societario: il sistema dualistico, dove l'assemblea nomina il consiglio di sorveglianza che a sua volta nomina il consiglio di gestione e il sistema monistico, dove l'assemblea nomina un CDA che contiene anche l'organo di controllo, il comitato per il controllo sulla gestione. Poiché i poteri di supervisione dell'organo di controllo sugli amministratori è diverso per tutti e tre i sistemi il legislatore ha optato per il passaggio da organi sociali a funzioni.

2.1.2 - Il processo ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process)

Processo di autovalutazione dell'adeguatezza patrimoniale, costituisce la prima fase del processo di controllo prudenziale, disciplina entrata in vigore con Basilea II (rientra negli obiettivi del Secondo Pilastro) che obbliga gli intermediari a dotarsi di adeguati sistemi di gestione e copertura patrimoniale per tutti i rischi connessi alla propria attività. L'obiettivo di questo processo bancario è quello di determinare il capitale idoneo a garantire una copertura permanente dei diversi rischi a cui la banca è o potrebbe essere esposta in futuro. L'attuazione di questo processo è responsabilità degli organi societari i quali ne definiscono in piena autonomia il disegno e l'organizzazione secondo le rispettive competenze e prerogative: in generale, possiamo dire che l'ICAAP si basa su idonei sistemi di gestione dei rischi e presuppone che la banca si doti di una struttura organizzativa e di meccanismi di governo societario adeguati e soprattutto di un efficace sistema di controllo interno. Anche se la predisposizione di tale sistema è lasciata a completa discrezionalità della banca esso deve però risultare "adeguato in termini attuali e prospettici a fronteggiare tutti i rischi rilevanti". Inoltre, il processo deve essere formalizzato per definire chiaramente i rischi diversi da quelli del primo pilastro, che la banca deve fronteggiare individuando per ciascuna tipologia le metodologie più appropriate (quantitative/qualitative) per gestirli. Una volta che l'ICAAP è stato formalizzato e documentato dovrà essere approvato dal CDA della banca. Periodicamente, il processo dovrà essere sottoposto a revisione per verificare che mantenga la sua adeguatezza a seguito di eventuali mutamenti delle politiche aziendali o dello scenario in cui opera la banca.

Nell'ambito del processo di revisione prudenziale, la Banca centrale europea e la Banca d'Italia valutano il grado di rispondenza tra le scelte e le valutazioni degli operatori e il profilo di rischio degli stessi. Entrando nel dettaglio e facendo riferimento a quanto riportato dalla circolare 285/13, il processo ICAAP può essere scomposto nelle seguenti fasi:

- individuazione dei rischi da sottoporre a valutazione;
- misurazione/valutazione dei singoli rischi e del relativo capitale interno;
- misurazione del capitale interno complessivo;

- determinazione del capitale complessivo e riconciliazione con il patrimonio di vigilanza.

Nella prima fase del processo la banca effettua in autonomia un'accurata identificazione dei rischi ai quali è esposta, avendo riguardo alla propria operatività e ai mercati di riferimento. L'analisi dei rischi deve considerare almeno quelli elencati nell'elenco di cui all'Allegato A²⁶ della circolare e gli eventuali ulteriori fattori di rischio connessi con la propria specifica operatività. Inoltre, devono essere identificate chiaramente le fonti di generazione dei vari tipi di rischio, siano esse collocate a livello di unità operativa oppure di entità giuridica: lo scopo è riscontrare se, in capo alle più rilevanti entità giuridiche, l'eventuale requisito patrimoniale regolamentare calcolato a livello individuale fronteggia adeguatamente i rischi effettivamente presenti presso tali componenti.

La fase successiva del processo prevede la misurazione dei singoli rischi e la determinazione del capitale interno relativo a ciascuno di essi. Ai fini della determinazione del capitale interno, le banche misurano (valutano in caso di rischi difficilmente quantificabili) tutti i rischi rilevanti ai quali sono esposte, utilizzando le metodologie che ritengono più appropriate, in relazione alle proprie caratteristiche operative e organizzative. In particolare, per i rischi di credito, di controparte, di mercato ed operativi un primo riferimento metodologico è costituito dai relativi sistemi regolamentari per il calcolo dei requisiti patrimoniali. Relativamente al rischio di tasso di interesse invece, tutte le banche (indipendentemente dalla classe di appartenenza, dalla metodologia utilizzata, dalle variazioni stimate o dagli scenari prescelti per calcolare il capitale interno in condizioni ordinarie/di stress) valutano l'impatto di una variazione ipotetica dei tassi pari a +/- 200 punti base sull'esposizione al rischio di tasso di interesse relativo al portafoglio bancario. Nel caso in cui si determini una riduzione del valore economico della banca superiore al 20% dei fondi propri, la Banca centrale europea e la Banca d'Italia approfondiscono con la banca i risultati e si riservano di adottare opportuni interventi. Infine, per il rischio di leva finanziaria eccessiva, la banca dovrà fare riferimento a indicatori, come ad esempio il leverage ratio, in grado di

²⁶ I rischi dell'Allegato A: operativo, di credito, di mercato, di concentrazione, paese, di trasferimento, base, di tasso di interesse derivante da attività diverse dalla negoziazione, di liquidità, residuo, derivanti da cartolarizzazioni, di una leva finanziaria eccessiva, strategico, di reputazione.

rilevare eventuali squilibri tra le attività e le passività. Inoltre, dovrà tener conto del possibile incremento del rischio connesso con la rilevazione di perdite attese o realizzate che riducono la dotazione patrimoniale. Per le modalità di misurazione degli altri rischi bancari si rimanda a quanto detto nel capitolo I. Nel definire operativamente i sistemi di misurazione/valutazione dei rischi rilevanti e per la determinazione dell'eventuale capitale interno, la banca deve far riferimento a specifici criteri individuati nella circolare²⁷ in base alle dimensioni della banca stessa²⁸. Sempre nella fase di misurazione rientra la procedura dello stress testing: la banca effettua prove di stress per una migliore valutazione della sua esposizione ai rischi, dei relativi sistemi di attenuazione e controllo e, ove ritenuto necessario, dell'adeguatezza del capitale interno. Le prove di stress consistono in tecniche quantitative e qualitative con le quali la banca valuta la propria vulnerabilità ad eventi eccezionali ma plausibili.

La terza fase del processo ICAAP è la determinazione del capitale interno complessivo. In questa fase assume particolare rilevanza la valutazione dell'esistenza di benefici dalla diversificazione tra i diversi tipi di rischio. Per via della complessità di questa valutazione, anche in questo caso Banca d'Italia ha individuato criteri differenti a seconda della classe di appartenenza della banca²⁹. Resta fermo che, qualunque sia la classe di appartenenza, nella determinazione del capitale interno complessivo le banche possono tenere conto, oltre che della necessità di copertura delle perdite inattese a fronte di tutti i rischi rilevanti, anche dell'esigenza di far fronte a operazioni di carattere strategico (ingresso in nuovi mercati, acquisizioni) oppure di mantenere un adeguato standing sui mercati.

Infine, con la determinazione del capitale complessivo e la riconciliazione con il patrimonio di vigilanza si chiude il processo di autovalutazione dell'adeguatezza patrimoniale. La banca deve essere in grado di illustrare come il capitale complessivo si riconcilia con la definizione di fondi propri: in particolare, deve essere spiegato l'utilizzo

²⁷ Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, p. 185

²⁸ Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, p. 183:

Classe 1: Banche e gruppi bancari autorizzati all'utilizzo di sistemi IRB per il calcolo dei requisiti a fronte del rischio di credito, o del metodo AMA per il calcolo dei requisiti a fronte del rischio operativo, oppure di modelli interni per la quantificazione dei requisiti sui rischi di mercato.

Classe 2: Gruppi bancari e banche che utilizzano metodologie standardizzate, con attivo, rispettivamente, consolidato o individuale superiore a 3,5 miliardi di euro (2).

Classe 3: Gruppi bancari e banche che utilizzano metodologie standardizzate, con attivo, rispettivamente, consolidato o individuale pari o inferiore a 3,5 miliardi di euro.

²⁹ Circolare 285/13 pag 186

a fini di copertura del capitale interno complessivo di strumenti patrimoniali non computabili nei fondi propri.

2.1.3 - Il processo delle politiche di remunerazione

È il processo di verifica e determinazione delle remunerazioni dei componenti del CDA e del personale più rilevante. La Circolare 285/13 di Banca d'Italia fornisce una serie di principi generali, sintetizzati di seguito, utili al raggiungimento di questo obiettivo³⁰.

Il primo riguarda la realizzazione di adeguati meccanismi di remunerazione e di incentivazione dei consiglieri e del management della banca. Un simile intervento può favorire la competitività e il buon governo delle imprese bancarie contribuendo ad attrarre e mantenere nell'azienda soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze dell'impresa. La circolare suggerisce poi che i sistemi retributivi non siano in contrasto con gli obiettivi e i valori aziendali, le strategie di lungo periodo e le politiche di prudente gestione del rischio della banca. In particolare, raccomanda che le forme di retribuzione incentivante, basate su strumenti finanziari o collegate alla performance aziendale, tengano conto del capitale e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese ed siano strutturate in modo da evitare il prodursi di incentivi in conflitto con l'interesse della società in un'ottica di lungo periodo. Inoltre, i sistemi di remunerazione e incentivazione del personale devono essere disegnati in modo tale da favorire il rispetto del complesso delle disposizioni di legge e regolamentari applicabili alle banche e ai gruppi bancari.

La circolare prevede che la banca si accordi con i suoi dipendenti affinché questi non si avvalgano di strategie di copertura personale o di assicurazioni sulla retribuzione o su altri aspetti in grado si alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio insiti nei meccanismi retributivi. Ancora, si richiede alla banca di identificare il personale più rilevante, attraverso un processo opportunamente formalizzato e motivato, per poter graduare l'applicazione dell'intera disciplina sulle remunerazioni in funzione dell'effettiva capacità delle singole figure aziendali di incidere sul profilo di rischio della banca. Per il personale che rientra nella categoria "rilevante" è infatti prevista una disciplina più dettagliata. Infine, anche per il processo di remunerazione, trova

_

³⁰ Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Titolo IV, Capitolo 2

applicazione il principio di proporzionalità che suddivide le banche in tre categorie in base alle caratteristiche, le dimensioni, la rischiosità e la complessità dell'attività svolta graduando l'applicazione della disciplina a seconda della categoria di appartenenza di ciascuna banca.

Il processo di remunerazione si differenzia dagli altri visti finora in quanto nella sua definizione gioca un ruolo di primo piano anche l'assemblea dei soci. Infatti, salvo quanto previsto per il sistema dualistico, lo statuto prevede che l'assemblea ordinaria, oltre a stabilire i compensi spettanti agli organi dalla stessa nominati, approvi le politiche di remunerazione e incentivazione a favore dei componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo e del restante personale: l'intento è quello di accrescere il grado di consapevolezza e il monitoraggio degli azionisti in merito ai costi complessivi, ai benefici e ai rischi di tali politiche. Sempre all'assemblea spetta l'approvazione dei piani di remunerazione basati su strumenti finanziari e dei criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica.

L'elaborazione e l'attuazione di queste politiche spettano invece all'organo con funzione di supervisione strategica che deve riesaminarne i contenuti con periodicità almeno annuale e assicurare che siano adeguatamente documentate e accessibili all'interno della struttura aziendale. In casi particolari può rendersi necessaria l'istituzione di un comitato remunerazioni secondo le modalità indicate nel Capitolo 1, Sezione IV, par. 2.3.1. Quando non presente, le funzioni del comitato remunerazioni sono svolte dall'organo con funzione di supervisione strategica, in particolare con il contributo dei componenti indipendenti.

Infine, prendono parte al processo di misurazione le funzioni aziendali di controllo che collaborano ciascuna secondo le rispettive competenze. La funzione di compliance verifica che il sistema premiante aziendale sia coerente con gli obiettivi di rispetto delle norme, dello statuto nonché di eventuali codici etici o altri standard di condotta applicabili alla banca, in modo che siano opportunamente contenuti i rischi legali e reputazionali insiti soprattutto nelle relazioni con la clientela. La funzione di revisione interna, invece, ha il compito di verificare, con frequenza almeno annuale, la rispondenza delle prassi di remunerazione alle politiche approvate e alla presente normativa.

2.1.4 - Il processo di conformità

Il processo di conformità o compliance è una delle componenti del sistema dei controlli interni. Lo ritroviamo tra le finalità del sistema descritte nella Circolare di Banca d'Italia n. 285/13: "Il sistema dei controlli interni è costituito dall'insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure che mirano ad assicurare, nel rispetto della sana e prudente gestione, il conseguimento delle seguenti finalità:

- verifica dell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali;
- contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca (*Risk Appetite Framework*);
- salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;
- efficacia ed efficienza dei processi aziendali;
- affidabilità e sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche;
- prevenzione del rischio che la banca sia coinvolta, anche involontariamente, in attività illecite (con particolare riferimento a quelle connesse con il riciclaggio, l'usura ed il finanziamento al terrorismo);
- conformità delle operazioni con la legge e la normativa di vigilanza, nonché con le politiche, i regolamenti e le procedure interne."31

Il processo di conformità fa parte dei cd controlli di secondo livello insieme alla funzione di risk management. Queste due funzioni hanno l'obiettivo di assicurare la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi, il rispetto dei limiti operativi assegnati alle varie funzioni e la conformità dell'operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione. Le funzioni preposte a tali controlli sono distinte da quelle produttive: esse concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi. Inoltre, il personale addetto a queste funzioni non deve essere coinvolto in attività che tali funzioni sono chiamate a controllare. Nel rispetto di tale principio, nelle banche di dimensioni contenute o caratterizzate da una limitata complessità operativa, il personale incaricato di compiti attinenti al controllo di conformità alle norme o al controllo dei rischi, qualora non sia inserito nelle relative funzioni aziendali di controllo, può essere integrato in aree operative diverse.

_

³¹ Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Titolo IV, Capitolo 3

Annualmente le funzioni di conformità devono presentare agli organi aziendali, ciascuna in base alle rispettive competenze, un programma di attività, in cui sono identificati e valutati i principali rischi a cui la banca è esposta e sono programmati i relativi interventi di gestione. La programmazione degli interventi deve tenere conto sia delle eventuali carenze emerse nei controlli, sia di eventuali nuovi rischi identificati. Fermo restando la reciproca indipendenza e i rispettivi ruoli, le funzioni aziendali di controllo devono collaborare tra loro e con le altre funzioni (legale, organizzazione, sicurezza ecc.) allo scopo di sviluppare le proprie metodologie di controllo in modo coerente con le strategie e l'operatività aziendale. Tenuto conto delle forti interrelazioni tra le diverse funzioni aziendali di controllo, è necessario che i compiti e le responsabilità delle diverse funzioni siano comunicati all'interno dell'organizzazione aziendale, in particolare per quanto attiene alla suddivisione delle competenze relative alla misurazione dei rischi, alla consulenza in materia di adeguatezza delle procedure di controllo e alle attività di verifica delle procedure medesime. Ora che il processo è stato contestualizzato all'interno dell'attività bancaria passiamo ad analizzare nello specifico il processo di conformità.

"Il rischio di non conformità alle norme è il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (leggi, regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (ad es., statuti, codici di condotta, codici di autodisciplina)."32 È un rischio diffuso a tutti i livelli dell'organizzazione della banca, in particolar modo a livello delle linee operative. Per questo motivo, il processo di conformità deve riguardare l'intera attività della banca e deve iniziare da un'adeguata responsabilizzazione di tutto il personale. Tramite un approccio risk based, il processo verifica che le procedure interne siano adeguate a prevenire il rischio di non conformità: a questo scopo la funzione di conformità deve avere accesso a tutte le attività della banca e a qualsiasi informazione a tal fine rilevante.

"I principali adempimenti che la funzione di conformità alle norme è chiamata a svolgere sono:

- l'ausilio alle strutture aziendali per la definizione delle metodologie di valutazione dei rischi di non conformità alle norme;

³² Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Titolo IV, Capitolo 3

- l'individuazione di idonee procedure per la prevenzione del rischio rilevato, con possibilità di richiederne l'adozione; la verifica della loro adeguatezza e corretta applicazione;
- l'identificazione nel continuo delle norme applicabili alla banca e la misurazione/valutazione del loro impatto su processi e procedure aziendali;
- la proposta di modifiche organizzative e procedurali finalizzate ad assicurare un adeguato presidio dei rischi di non conformità identificati;
- la predisposizione di flussi informativi diretti agli organi aziendali e alle strutture coinvolte (ad es.: gestione del rischio operativo e revisione interna);
- la verifica dell'efficacia degli adeguamenti organizzativi (strutture, processi, procedure anche operative e commerciali) suggeriti per la prevenzione del rischio di non conformità alle norme."33

La funzione è direttamente responsabile della gestione del rischio di non conformità per le norme più rilevanti (conflitto d'interesse, trasparenza, tutela del consumatore e tutte le norme che riguardano l'esercizio dell'attività bancaria e di intermediazione) e per tutte le norme sprovviste di presidio specializzato. Per le normative già dotate di presidio specializzato (sicurezza sul lavoro, trattamento dei dati personali) invece, la banca può adeguare i compiti della compliance alle funzioni specialistiche incaricate. Infine, il processo di compliance può intervenire nella valutazione ex ante della conformità alla regolamentazione applicabile di tutti i progetti innovativi che la banca intende intraprendere o per fornire consulenza e assistenza nei confronti degli organi aziendali della banca in tutte le materie in cui assume rilievo il rischio di non conformità.

2.1.5 - Il processo della finanza di proprietà

Questo processo è relativo alla gestione del portafoglio di proprietà e agli strumenti di copertura dei rischi. Il portafoglio delle attività bancarie si divide in due categorie: il banking book e il trading book. In particolare, il banking book consiste in un portafoglio di proprietà in cui sono detenute partecipazioni di natura strategica o verso controparti con le quali vi è una relazione di lungo periodo. Attraverso il banking book passano gran parte delle transazioni (prestiti, depositi) di medio e lungo termine. Esso può contenere strumenti detenuti per la vendita come le partecipazioni strumentali o detenuti fino a

-

 $^{^{33}}$ Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Titolo IV, Capitolo 3

scadenza, strumenti che rappresentano finanziamenti, crediti e/o titoli obbligazionari come obbligazioni non quotate in mercato attivo. Il *trading book* invece consiste in un portafoglio di negoziazione che include attività/passività finanziarie detenute per finalità di trading (con la clientela, proprietario), ovvero destinate a una successiva dismissione a breve termine, assunte allo scopo di beneficiare di differenze tra prezzi di acquisto e di vendita o di altre variazioni di prezzo o di tasso d'interesse. Va precisato tuttavia che il limite che separa il *banking book* dal *trading book* non è mai stato definito formalmente ma deriva dalla vigilanza e dalla normativa contabile.

Nella gestione del portafoglio di proprietà occorre prendere in considerazione alcuni fattori illustrati di seguito. Il primo è quello dei requisiti patrimoniali che sono stati revisionati dalla Banca dei Regolamenti Internazionali dopo la crisi finanziaria del 2008 con l'emanazione di Basilea 3. Questo documento evidenzia come sia essenziale che le banche detengano una base patrimoniale di elevata qualità a fronte delle proprie esposizioni di rischio: il patrimonio di base (Tier 1) dovrà quindi essere costituito principalmente da azioni ordinarie e riserve di utili non distribuiti (common equity) mentre una quota residua sarà formata da strumenti subordinati che corrispondano dividendi o interessi in modo totalmente discrezionale e non cumulativo e che non presentino né una data di scadenza né incentivi al rimborso anticipato. Inoltre, devono essere armonizzati gli strumenti computabili nel patrimonio supplementare (Tier 2), mentre quelli facenti parte del Tier 3 (prestiti subordinati di terzo livello), che potevano essere utilizzati solo a copertura dei rischi di mercato, saranno eliminati. Nel luglio 2009 il Comitato ha completato una serie di riforme cruciali dello schema Basilea 2. Esse hanno innalzato i requisiti patrimoniali a fronte delle esposizioni collegate al portafoglio di negoziazione o a cartolarizzazioni complesse, fonte di importanti perdite per numerose banche attive a livello internazionale. Per migliorare la gestione di queste posizioni è stato introdotto un requisito di capitale basato sul valore a rischio in condizioni di stress acuto (stressed VaR), calcolato ipotizzando un periodo ininterrotto di 12 mesi di tensioni finanziarie significative. Inoltre, il Comitato ha introdotto le seguenti riforme volte a rafforzare i requisiti patrimoniali a fronte delle esposizioni al rischio di credito di controparte derivanti dalle operazioni delle banche in strumenti derivati, pronti contro termine e finanziamento titoli:

- a) il requisito patrimoniale a fronte del rischio di controparte deve essere determinato utilizzando input che tengano conto di condizioni di stress per evitare che i requisiti patrimoniali diminuiscano eccessivamente nei periodi di ridotta volatilità di mercato;
- b) è stato introdotto un requisito patrimoniale a copertura di potenziali perdite dovute alla variazione dei prezzi di mercato.

Il rispetto dei requisiti patrimoniali è una condizione necessaria ma non sufficiente per la stabilità del settore bancario. Per questo un altro fattore importante da considerare in questo processo è quello dei requisiti di liquidità. Durante la prima fase della crisi finanziaria numerose banche, nonostante gli adeguati livelli patrimoniali, sono andate incontro a problemi per non aver gestito in maniera prudente la liquidità. Le difficoltà incontrate da queste banche sono imputabili al mancato rispetto dei principi basilari di gestione del rischio di liquidità. Nel 2008 il Comitato ha pubblicato il documento *Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision* che definisce linee guida dettagliate per la gestione e la supervisione del rischio di provvista della liquidità (rischio di funding) e dovrebbe contribuire a promuovere una migliore gestione del rischio in questo importante ambito. A integrazione di questi principi, il Comitato ha ulteriormente rafforzato la regolamentazione della liquidità elaborando due requisiti quantitativi minimi per il rischio di liquidità allo scopo di conseguire due obiettivi distinti ma complementari. Il primo è promuovere la resilienza a breve termine del profilo di rischio di liquidità delle banche: il Comitato ha elaborato un indicatore di breve termine, il Liquidity Coverage Ratio (LCR), per assicurare che le banche internazionali dispongano di un livello adeguato di attività liquide di alta qualità non vincolate atte a controbilanciare gli eventuali deflussi di cassa netti connessi con uno scenario di stress acuto di breve periodo (un mese). Il secondo obiettivo è favorire la resilienza sul lungo termine fornendo alle banche maggiori incentivi a finanziare la loro attività attingendo su base strutturale a fonti di provvista più stabili. Per raggiungere l'obiettivo è stato elaborato il Net Stable Funding Ratio (NSFR), un indicatore strutturale con un orizzonte temporale di un anno che dovrebbe garantire una struttura per scadenze sostenibile di attività e passività, impedire un eccessivo ricorso al finanziamento all'ingrosso a breve termine nelle fasi di elevata liquidità sui mercati e promuovere una migliore valutazione del rischio di liquidità con riferimento a tutte le poste in bilancio e fuori bilancio.

Oltre ad accrescere la qualità e il livello della base patrimoniale e dei requisiti di liquidità, l'intervento di Basilea 3 ha cercato di contemplare tutti i rischi rilevanti. Infatti, l'incapacità di cogliere la presenza di rischi rilevanti in bilancio e fuori bilancio, nonché le esposizioni connesse a strumenti derivati, è stato uno dei principali fattori di amplificazione della crisi finanziaria del 2008. In particolare, sono state riviste da un lato le modalità di misurazione del rischio di credito di controparte, delle rettifiche di valore della componente creditizia dei contratti e del rischio di correlazione sfavorevole, dall'altro sono state affrontate le problematiche del ricorso ai rating creditizi esterni e delle variazioni improvvise di entità significativa (cd *cliff effect*).

Infine, una considerazione sulle classificazioni Contabili. I principi IAS 32 e 39 relativi al riconoscimento ed al trattamento degli strumenti finanziari sono rivoluzionari. Per le società che effettuano un numero elevato di investimenti, per le società che hanno un elevato uso della leva finanziaria, per i finanziatori o per chi utilizza strumenti derivati sia a fini di copertura dei rischi che a fini speculativi, l'introduzione dei nuovi principi solleva problematiche molto più ampie rispetto a qualsiasi altro principio contabile. Coloro che si sono trovati ad adottare tali standards hanno dovuto con ogni probabilità cambiare il metodo di trattamento contabile delle principali attività e passività finanziarie, e procedere a documentare formalmente le attività svolte; questi aspetti comportano cambiamenti sostanziali ai sistemi, ai processi e all'organizzazione aziendale.

2.1.6 - Il processo della finanza retail

Il processo di finanza retail è relativo alla gestione delle attività di prestazione di servizi di investimento alla clientela non professionale e non qualificata (detta appunto retail). Rientrano in questo processo tutti i servizi e le attività di investimento, individuati dal Testo Unico della Finanza (TUF), di seguito elencati ³⁴:

- esecuzione di ordini per conto dei clienti;
- negoziazione per conto proprio;
- gestione di sistemi multilaterali di negoziazione;
- ricezione e trasmissione di ordini;

³⁴ Testo Unico della Finanza, Art. 1, comma 5

- sottoscrizione e/o collocamento con o senza assunzione a fermo ovvero assunzione di garanzia nei confronti dell'emittente;
- gestione di portafogli;
- consulenza in materia di investimenti.

Con l'entrata in vigore, il 1° novembre 2007, della nuova disciplina predisposta in attuazione della direttiva comunitaria MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) diretta ad uniformare la materia dei servizi di investimento e dei mercati a livello europeo, sono state introdotte in Italia importanti modifiche riguardanti il rapporto tra investitori e intermediari che hanno investito anche il processo di finanza retail. La prima fase del processo consiste nell'individuazione della tipologia di cliente che si rivolge alla banca per usufruire dei suoi servizi di investimento. Come già accennato, si distinguono due categorie di clientela: quella retail e quella professionale. Il processo è ovviamente rivolto solo alla prima categoria, definita in negativo come la clientela che non rientra tra i clienti professionali e le controparti qualificate³⁵. La direttiva MiFID prevede il livello massimo di tutela per gli investitori retail.

Appurato che il soggetto richiedente la prestazione dei servizi appartenga alla categoria retail, la banca dovrà raccogliere informazioni dettagliate sul potenziale cliente che consentano di stilarne un profilo quanto più accurato possibile sulle sue conoscenze in materia di investimenti, la sua situazione finanziaria, la sua propensione al rischio e per individuare la soluzione finanziaria che più si avvicina alle sue esigenze: questa procedura prende il nome di test di adeguatezza. A questo scopo la banca è tenuta a rispettare principi e regole di condotta, il cui fine è quello di assicurare la correttezza del suo comportamento e di consentire al cliente scelte di investimento informate, consapevoli e rispondenti alle proprie esigenze. Il TUF impone alla banca (e a tutti i soggetti abilitati a fornire servizi di investimento) di rispettare alcuni principi

internazionali le società di diritto privato che superano determinati limiti di fatturato. Un cliente al dettaglio può chiedere di essere considerato professionale, dopo essersi sottoposto ad una valutazione di idoneità da parte dell'impresa di investimento;

³⁵ Clienti professionali: categoria alla quale appartengono di diritto i soggetti autorizzati a svolgere servizi di investimento, i governi nazionali e locali, gli enti pubblici, le Banche centrali e le istituzioni

Controparte qualificata: sottoinsieme dei clienti professionali composto da imprese di investimento, enti creditizi e assicurativi, fondi pensione, Governi nazionali, Banche centrali e istituzioni internazionali. L'accesso a tale categoria non è automatico, infatti il cliente deve confermare di voler essere trattato come controparte qualificata.

generali, e cioè di comportarsi con diligenza, correttezza e trasparenza, per servire al meglio l'interesse dei clienti.

Individuato lo strumento finanziario o il servizio rispondente alle richieste del cliente e coerente con il suo profilo di rischio, la banca deve fornire al cliente una descrizione esaustiva delle caratteristiche, dei rischi e dei costi del prodotto/servizio in tempo utile prima della stipula del contratto. Tutti i servizi di investimento, ad eccezione della consulenza in materia di investimenti, devono essere prestati sulla base di un contratto scritto³⁶. Una volta che il contratto è stato stipulato la banca deve procedere prontamente e tempestivamente all'esecuzione dell'acquisto o della vendita del prodotto finanziario o all'erogazione del servizio in modo tale da raggiungere i migliori risultati possibili per il cliente: in questo consiste la cd. Best Execution. In sostanza, la banca identificherà le sedi di esecuzione (borse, le piattaforme di negoziazione, altre imprese o l'impresa del cliente) che le permettono di ottenere la migliore esecuzione del contratto. La banca cercherà di raggiungere la Best Execution prendendo in considerazione una molteplicità di fattori, quali il prezzo, i costi di esecuzione, la rapidità e la probabilità di esecuzione. Infine, dopo aver dato esecuzione al contratto, la banca dovrà inviare dei rendiconti periodici contenenti informazioni quali i contenuti e la valutazione degli investimenti, la somma complessiva delle commissioni e degli oneri e la performance di periodo.

Traversale alle fasi del processo di finanza retail troviamo il servizio di gestione dei reclami: la banca è tenuta ad istituire procedure efficaci e trasparenti per la gestione dei reclami. La normativa MiFID impone alle imprese che prestano servizi di investimento di agire ponendo in atto disposizioni efficaci per evitare conflitti che incidano negativamente sugli interessi del cliente: la banca deve evitare di porre indebitamente in conflitto gli interessi di clienti diversi o dell'impresa stessa quando fornisce un servizio.

³⁶ Il contratto deve contenere i seguenti elementi:

⁻ caratteristiche del servizio e delle prestazioni dovute;

⁻ validità, modifica e rinnovo del contratto;

⁻ modalità con le quali il cliente può impartire ordini e istruzioni;

⁻ frequenza e contenuto della rendicontazione;

⁻ per alcuni servizi (esecuzione ordini, ricezione e trasmissione ordini e gestione di portafogli) e nel caso di operazioni che possono determinare perdite superiori al valore dell'investimento, la soglia di perdita oltre la quale avvertire il cliente;

⁻ la remunerazione dell'intermediario e gli incentivi da esso ricevuti;

⁻ la possibilità di prestare, in connessione al servizio offerto, la consulenza in materia di investimenti;

⁻ le eventuali procedure di conciliazione e di arbitrato in caso di controversie.

Casi di conflitti d'interesse si verificano quando la banca ottiene un guadagno o evita una perdita spese del cliente, oppure quando riceve un incentivo per favorire gli interessi di un cliente a discapito di un altro.

2.1.7 - Il processo del credito

"La raccolta di risparmio tra il pubblico e l'esercizio del credito costituiscono l'attività bancaria. Essa ha carattere d'impresa." ³⁷

Il processo di erogazione del credito è uno dei cardini su si fonda l'attività bancaria. Si tratta di un processo articolato, che può essere scomposto in quattro fasi principali: l'istruttoria, la delibera, la stipula e l'erogazione del credito. La fase di istruttoria predispone le informazioni che consentono di valutare il merito di credito del potenziale cliente: la valutazione viene effettuata attraverso una prima fase di raccolta di informazioni interne o esterne alla banca. È un procedimento fondamentale: se la valutazione del profilo di rischio del soggetto dovesse risultare errata la banca potrebbe trovarsi nella situazione di dover gestire rischi non calcolati e dei costi non previsti. Per queste ragioni la raccolta delle informazioni deve essere molto dettagliata: si verifica la presenza di eventuali affidamenti in essere consultando la centrale dei rischi, si effettua un'accurata valutazione delle garanzie e dei soggetti connessi all'aspirante mutuatario e l'esistenza di eventuali fatti negativi o pregiudizievoli fino al raggiungimento di una valutazione complessiva del merito di credito che può essere di natura qualitativa o quantitativa (scoring). Terminata questa fase, si passa alla delibera. Naturalmente la delibera all'erogazione del credito dipenderà dall'esito della fase di istruttoria che dunque deve essere positivo: il processo di erogazione terminerebbe altrimenti con la conclusione della prima fase. Le attività di delibera sono definite in funzione dei poteri di firma (deleghe) attribuiti ai diversi livelli gerarchici in funzione dell'ammontare del fido. Anche in questa fase sono previsti dei controlli: si verificano la conformità dell'operazione con quelle previste dalla normativa, l'esattezza del risultato finale del procedimento di istruttori e tutta un serie di requisiti prima di procedere con la stipula. In questa terza fase si andranno a definire le condizioni contrattuali. Sarà dapprima verificata l'esistenza dei requisiti contrattuali relativi al mutuatario e l'esistenza delle necessarie autorizzazioni interne. Successivamente, accertata l'esistenza di richiesta

_

³⁷ Comma 1, Articolo 10, TUB

formale da parte del mutuatario, si verifica il rispetto di criteri di conformità alla normativa (es. in materia di usura). Infine si procederà alla stipula vera e propria con la conseguente registrazione della transazione all'interno dei sistemi gestionali della banca. L'ultima fase è quella dell'erogazione del credito secondo le forme tecniche e le condizioni contrattuali stabilite: viene accreditato il conto corrente del mutuatario per un valore corrispondente a quello da erogare, attivando le procedure gestionali di competenza (es. Mutui e conti correnti).

2.1.8 - Il processo di gestione degli incassi e pagamenti

Questo processo è relativo alla gestione dei servizi di pagamento (assegni, bonifici, carte di credito) erogati ai clienti. Le moderne economie di scambio si fondano sulla capacità di regolare transazioni e sulla fiducia che le controparti adempiranno alle rispettive obbligazioni. Le transazioni possono essere regolate in moneta legale, esaurendosi con il semplice trasferimento della moneta divisionaria, oppure attraverso un mezzo di scambio diverso che implica la nascita di un diritto di credito in capo al venditore nei confronti dell'acquirente, diritto che si estinguerà solo nel momento in cui avverrà l'effettivo pagamento in base monetaria. Tra i mezzi di pagamento alternativi quelli prodotti dal settore bancario rivestono un ruolo rilevante: sono i debiti a vista delle banche rappresentati dai conti correnti in contropartita con i depositanti. I depositi bancari si formano perché i clienti affidati dalle banche effettuano i pagamenti a soggetti che ne delegano la custodia al settore bancario; il mantenimento delle disponibilità generate (incasso) nella forma di moneta bancaria determina l'esistenza stessa del mezzo di pagamento. L'utilizzo dei prestiti accordati mediante la forma tecnica del conto corrente avviene attraverso ordini di pagamento (assegni e bonifici) a favore di terzi che il cliente affida al settore bancario. Per svolgere efficacemente la loro funzione monetaria, i diversi prodotti che compongono l'aggregato dei mezzi di pagamento hanno la necessità di dare ai loro utilizzatori tempestiva testimonianza della conclusione delle transazioni. Perciò un mezzo di pagamento svolge il suo ruolo in modo tanto più adeguato quanto più rapidamente riesce a dare testimonianza dell'avvenuto pagamento.

38

³⁸ Paolo Biffis (a cura di) (2012), Le operazioni e i servizi bancari

Il business dei pagamenti costituisce un'attività importante per la redditività prospettica delle banche perché garantisce stabilità nei ricavi commissionali anche durante periodi di crisi economica e finanziaria e non comporta assorbimento di capitale, come i prodotti del credito. Infatti, nonostante il contesto di mercato degli ultimi anni sia caratterizzato da una crisi del settore finanziario, il business dei pagamenti ha registrato a livello nazionale trend di crescita positivi e superiori rispetto ad altri servizi core della banca.

Con il Decreto Legislativo 27 gennaio 2010 n. 11 lo Stato Italiano ha recepito la Direttiva Europea sui servizi di pagamento 64/2007/CE (Payment Services Directive), nota come "PSD", un'iniziativa legislativa che riunisce in un unico quadro normativo l'intera materia dei pagamenti. La Direttiva è stata recepita dall'ordinamento giuridico italiano con decorrenza 1° marzo 2010, ed ha come principali obiettivi quelli di:

- accrescere la trasparenza nei confronti dei clienti nell'erogazione dei servizi di pagamento;
- migliorare i tempi e le modalità di esecuzione dei servizi di pagamento;
- aumentare la concorrenza tra gli operatori;
- standardizzare diritti ed obblighi sia per gli operatori che per i clienti.

La PSD si applica ai principali servizi di pagamento (bonifici, RID, Ri.Ba, Carte di pagamento in genere, bollettini bancari, ecc.), effettuati in euro e nelle altre valute degli stati membri dell'Unione Europea e dello spazio Economico Europeo (Islanda, Liechtenstein e Norvegia). Sono esclusi i pagamenti tramite assegni o cambiali e le operazioni effettuate fuori dall'Area PSD. I servizi di pagamento sono stati quindi uniformati per legge su scala europea al fine di garantire maggiore velocità, sicurezza e trasparenza.³⁹ Con riferimento a quanto detto finora si può capire l'importanza del

.

³⁹ Lo stesso decreto definisce puntualmente i servizi di pagamento all' Art. 1 lett. *b*:

¹⁾ servizi che permettono di depositare il contante su un conto di pagamento nonché tutte le operazioni richieste per la gestione di un conto di pagamento;

²⁾ servizi che permettono prelievi in contante da un conto di pagamento nonché tutte le operazioni richieste per la gestione di un conto di pagamento;

³⁾ esecuzione di ordini di pagamento, incluso il trasferimento di fondi, su un conto di pagamento presso il prestatore di servizi di pagamento dell'utilizzatore o presso un altro prestatore di servizi di pagamento:

⁻ addebiti diretti, inclusi addebiti diretti una tantum;

⁻ operazioni di pagamento mediante carte di pagamento o dispositivi analoghi;

⁻ bonifici, inclusi ordini permanenti;

processo di incassi e pagamenti per il business di una banca. In particolare, la gestione del processo deve essere in grado di offrire soluzioni pratiche e veloci dedicate alle imprese per la gestione sicura dei pagamenti e degli incassi: gli strumenti di incasso (RIBA, MAV, RID, POS) e pagamento (bonifici, effetti, assegni) messi a disposizione delle aziende devono essere basati su schemi e standard interbancari che garantiscano sicurezza, tempestività ed affidabilità.

Infine, merita un breve accenno il sistema dei pagamenti: l'insieme di infrastrutture, di processi e circuiti di collegamento che consentono di trasformare le promesse di pagamento in pagamenti effettivi, ossia trasformano i pagamenti da regolare in pagamenti regolati. In base alla tipologia di operazioni trattate, i sistemi di pagamento possono essere classificati in sistemi che trattano operazioni di elevato importo e sistemi al dettaglio. I primi, i sistemi cd. all'ingrosso, trattano principalmente le transazioni di natura interbancaria, quali i contratti di mercato monetario e le operazioni in cambi, nonché i pagamenti di natura commerciale, generalmente di importo significativo per i quali ricorrono esigenze di tempestività nell'esecuzione. I sistemi di pagamento al dettaglio eseguono lo scambio, la compensazione e/o il regolamento di operazioni di pagamento di importo contenuto generalmente trasmesse in forma aggregata con regolamento in più cicli giornalieri. In ciascun pagamento al dettaglio, per il trasferimento dei fondi dal debitore al beneficiario, possiamo individuare:

- una tratta banca-cliente che caratterizza le fasi iniziali (disposizione) e finali (ricezione) del pagamento;
- una tratta interbancaria per il trasferimento dei fondi dalla banca del debitore a quella del beneficiario.⁴⁰

⁴⁾ Esecuzione di operazioni di pagamento quando i fondi rientrano in una linea di credito accordata ad un utilizzatore di servizi di pagamento:

⁻ addebiti diretti, inclusi addebiti diretti una tantum;

operazioni di pagamento mediante carte di pagamento o dispositivi analoghi;

⁻ bonifici, inclusi ordini permanenti;

⁵⁾ emissione e/o acquisizione di strumenti di pagamento:

⁶⁾ rimessa di denaro;

⁷⁾ esecuzione di operazioni di pagamento ove il consenso del pagatore ad eseguire l'operazione di pagamento sia dato mediante un dispositivo di telecomunicazione, digitale o informatico e il pagamento sia effettuato all'operatore del sistema o della rete di telecomunicazioni o digitale o informatica che agisce esclusivamente come intermediario tra l'utilizzatore di servizi di pagamento e il fornitore di beni e servizi.

⁴⁰ Banca d'Italia

2.1.9 - Il processo di contabilità, bilancio e segnalazioni

È il processo relativo alla contabilità aziendale e alla formazione del bilancio di esercizio. La redazione del bilancio bancario segue gli schemi e le regole di compilazione contenuti nella Circolare n. 262 del 22 dicembre 200541 di Banca d'Italia. Le istruzioni della Circolare si applicano alle banche italiane⁴² nonché alle società finanziarie capogruppo dei gruppi bancari⁴³ mentre alle succursali italiane di banche estere sono imposti degli obblighi di pubblicità dei documenti contabili.

Il bilancio dell'impresa e il bilancio consolidato (redatto in conformità dei principi contabili internazionali ove ne ricorrano i presupposti ai sensi del "decreto 87/92") sono costituiti dallo stato patrimoniale, dal conto economico, dal prospetto della redditività complessiva, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario, dalla nota integrativa e dalle relative informazioni comparative. Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale, la situazione finanziaria e il risultato economico dell'esercizio.

Le modalità di tenuta del sistema contabile (piano dei conti, criteri di contabilizzazione ecc.) adottate dalle banche devono consentire il raccordo tra le risultanze contabili e i conti del bilancio. Per questo nel sistema informativo contabile devono essere presenti e agevolmente reperibili tutti gli elementi informativi necessari ad assicurare tale raccordo e a redigere il prospetto delle variazioni del patrimonio netto, il rendiconto finanziario e la nota integrativa.

2.1.10 - Il processo di gestione del rischio di liquidità

È un processo specifico introdotto con la circolare n. 285 del 2013 basato sui presidi della Banca in tema di gestione del rischio di liquidità: "Nell'ambito della gestione dei rischi aziendali, le banche formalizzano le politiche di governo del rischio di liquidità e si dotano di un efficace processo di gestione dello stesso, in coerenza con le caratteristiche, le dimensioni e la complessità delle attività svolte, nonché della rilevanza della banca nel mercato di ciascuno degli Stati membri dell'Unione europea in cui è attiva."

43 iscritti nell'albo di cui all'art. 64 del T.U.B.

⁴¹ ultimo aggiornamento 2014

⁴² di cui all'art. 1 del T.U.B.

Il processo di gestione del rischio di liquidità è volto ad assicurare nel tempo il mantenimento di un ammontare sufficiente di strumenti liquidi in presenza di scenari di stress connessi con eventi che interessano sia la banca sia il mercato. Tale processo si articola in diverse fasi. Il processo inizia identificando i flussi in entrata e in uscita e le loro scadenze: le procedure per l'identificazione dei fattori di rischio e la misurazione dell'esposizione al rischio sono effettuate secondo un'ottica attuale e prospettica per tenere conto del probabile andamento dei flussi finanziari connessi con l'attività di intermediazione sopra e sotto la linea. A partire da queste informazioni la banca stima i fabbisogni di liquidità in un orizzonte di riferimento minimo di un mese per quanto riguarda la liquidità a breve mentre identifica e misura il rischio con riferimento ad un numero di scadenze almeno pari a quelle utilizzate per la misurazione del rischio di tasso di interesse per le scadenze più protratte. Le metodologie usate in questa fase possono far riferimento alle ipotesi alla base delle regole prudenziali oppure la banca può scegliere di avvalersi di metodi di misurazione interni. Nel caso di utilizzo di metodologie interne queste devono essere fondate e ben documentate e sottoposte ad un processo di valutazione interna da parte di una funzione appositamente incaricata. Accanto alla ricognizione dei flussi e deflussi di cassa attesi, è necessario che le banche calcolino indicatori in grado di evidenziare tempestivamente l'insorgenza di vulnerabilità nella propria posizione di liquidità. Questa primo step del processo, attuata nella fase di primo impianto, deve essere sottoposta a verifica periodica da parte della funzione di revisione interna e aggiornata qualora sia rilevata la presenza di significativi cambiamenti nelle ipotesi di costruzione per garantirne l'efficacia nel tempo.

La fase successiva consiste nell'effettuazione di prove di stress per valutare l'impatto di eventi negativi sull'esposizione al rischio e sull'adeguatezza delle riserve di liquidità sotto il profilo quantitativo e qualitativo: l'impatto deve essere stimato in termini di modifica dei surplus/sbilanci in ciascuna fascia di scadenza attraverso varie analisi di scenario. I risultati delle prove di stress devono essere espressi e comunicati agli organi aziendali in modo da evidenziare particolari vulnerabilità o l'inadeguatezza delle riserve di liquidità detenute, al fine di consentire la tempestiva adozione delle necessarie azioni correttive. In particolare, questa fase del processo di gestione del rischio di liquidità deve essere adeguatamente definito e formalizzato, le ipotesi sottostanti agli scenari devono essere realistiche ma, al tempo stesso, adeguatamente conservative con

riferimento a severità e durata dello shock simulato, ed aggiornate con adeguata frequenza. Gli scenari devono essere costruiti su ipotesi robuste e riflettere le eventuali interconnessioni e le dipendenze esistenti tra rischio di liquidità e altre tipologie di rischio cui la banca è esposta oltre a eventuali effetti di contagio.

Il processo procede poi con l'individuazione di appropriate iniziative di attenuazione del rischio di liquidità. Per prima cosa, la banca deve assicurarsi di detenere costantemente un ammontare di riserve di liquidità adeguato in relazione alla soglia di tolleranza al rischio prescelta. In secondo luogo, deve occuparsi dell'attenuazione del rischio di liquidità sia a breve termine (di norma fino ad un anno) sia strutturale (di regola oltre un anno). Il sistema dei limiti operativi è uno degli strumenti principali per raggiungere questo scopo. I limiti sono determinati a partire dai risultati delle prove di stress e fissati in coerenza con la soglia di tolleranza al rischio prescelta, nonché commisurati alla natura, agli obiettivi e alla complessità operativa della banca. I limiti operativi devono essere costantemente aggiornati anche per tenere conto dei mutamenti della strategia e dell'operatività della banca. Per fronteggiare l'eventuale superamento dei limiti fissati la banca deve definire preventivamente delle procedure che permettano di informare tempestivamente gli organi aziendali, procedure che devono essere coerenti col piano d'emergenza (CFP). Infine, una banca deve sempre essere al corrente del grado di concentrazione delle fonti e dei canali di finanziamento. Le fonti di finanziamento e le scadenze di rinnovo devono essere diversificate. In generale, la provvista di una banca è concentrata se il ritiro dei fondi da parte di un numero contenuto di controparti o il venir meno di un canale di raccolta può comportare una revisione sostanziale dei presidi necessari per fronteggiare il rischio di liquidità. La banca deve adottare strategie, politiche e procedure per limitare l'eccessiva concentrazione delle fonti e dei canali di finanziamento, diversi dalla raccolta al dettaglio, e delle controparti con cui operano, ed assicurare un'adeguata diversificazione per scadenza residua delle passività.

L'ultima fase del processo gestione del rischio di liquidità consiste nella predisposizione di piani d'emergenza o *Contingency Funding and Recovery Plan.* Le banche predispongono tali piani per fronteggiare situazioni avverse nel reperimento di fondi e per il pronto ripianamento di eventuali carenze di liquidità. Il piano deve contenere le seguenti informazioni:

- catalogazione delle diverse tipologie di tensione di liquidità per identificarne la natura (sistemica o idiosincratica);
- individuazione delle competenze e delle responsabilità di organi e funzioni aziendali in situazioni di emergenza (revisionate periodicamente);
- stime di "back-up liquidity" che, in presenza di scenari avversi, siano in grado di determinare con sufficiente attendibilità l'ammontare massimo drenabile dalle diverse fonti di finanziamento;
- identificazione delle azioni da intraprendere e predisposizione anticipata delle misure operative necessarie per assicurare il pronto ripianamento di eventuali carenze di liquidità (recovery plan), anche in presenza di scenari avversi;
- Nel caso dei gruppi bancari, il piano indica i meccanismi di interazione tra le diverse entità e gli interventi attivabili individuando, in particolare, le azioni da intraprendere in presenza di limitazioni alla circolazione dei fondi.⁴⁴

Le procedure indicate nel piano devono essere verificate regolarmente e aggiornate sulla base delle risultanze delle prove di stress e le risultanze dell'attività svolta devono essere comunicate agli organi competenti per consentire il tempestivo adeguamento delle strategie e delle procedure in essere.

2.1.11 - Il processo di continuità operativa

La crescente complessità dell'attività finanziaria, l'intenso utilizzo della tecnologia dell'informazione e i nuovi scenari di rischio richiedono un particolare impegno da parte della banca per garantire adeguati livelli di continuità operativa. Per soddisfare questa necessità nasce la pianificazione della continuità operativa (business continuity plan), un processo globale che, a partire dalla identificazione dei processi aziendali critici e dei pericoli potenziali che minacciano la banca, fornisce una struttura che consente di aumentare la resilienza e la capacità di risposta della banca per la salvaguardia degli interessi degli stakeholders, delle attività produttive e della sua immagine, riducendo i rischi e le conseguenze sul piano gestionale, amministrativo, legale. Per ciascun processo critico sono individuati un responsabile, le procedure informatiche di supporto, il personale addetto, le strutture logistiche interessate, le infrastrutture tecnologiche e di comunicazione utilizzate. Il piano di continuità operativa definisce i presupposti e le

-

⁴⁴ Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, pag 377

modalità per la dichiarazione dello stato di crisi, l'organizzazione e le procedure da seguire in questa situazione. Il piano deve prevedere soluzioni basate sia su misure tecnico-organizzative, finalizzate alla salvaguardia degli archivi elettronici e al funzionamento dei sistemi informativi (piano di disaster recovery), sia sull'ipotesi di una crisi estesa con blocchi prolungati delle infrastrutture essenziali che assicurino la continuità operativa dell'operatore in caso di eventi disastrosi.

Il processo di continuità operativa si colloca nella complessiva politica di governo dei rischi della banca: deve considerare le vulnerabilità esistenti e definire misure preventive per garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il piano di continuità operativa deve prendere in considerazione una pluralità di scenari di crisi causati da diversi fattori di rischio, conseguenti a eventi naturali o attività umana, inclusi danneggiamenti gravi da parte di dipendenti. Inoltre, deve indicare le procedure per il rientro dall'emergenza con particolare attenzione alla rilevazione dei danni, alla gestione di tutte le operazioni di rientro, alla verifica dell'operatività per i servizi ripristinati. Vediamo di seguito le fasi che caratterizzano questo processo.

L'analisi di impatto, preliminare alla stesura del piano di continuità operativa e periodicamente aggiornata, è la fase deputata all'individuazione del livello di rischio relativo ai singoli processi aziendali e delle conseguenze dell'interruzione del servizio. L'analisi di impatto deve tenere conto dei parametri caratteristici della struttura organizzativa e dell'operatività aziendale. In particolare si devono considerare: la complessità dell'attività tipica della banca, le dimensioni aziendali e l'articolazione territoriale dell'attività, il livello di esternalizzazione di funzioni rilevanti e i vincoli derivanti da interdipendenze con fornitori, clienti e altri operatori. Oltre ai rischi operativi, l'analisi di impatto deve prendere in considerazione anche gli altri rischi (ad es., di mercato e di liquidità). In particolare, i rischi residui, pur non venendo gestiti dal piano di continuità operativa, devono essere documentati ed esplicitamente accettati dagli organi aziendali competenti.

La definizione del piano di continuità operativa avviene ad opera dell'organo di amministrazione: è il management a stabilirne gli obiettivi e le strategie, a nominare il

⁴⁵ distruzione o inaccessibilità di strutture nelle quali sono allocate unità operative o apparecchiature critiche; indisponibilità di sistemi informativi critici; indisponibilità di personale essenziale per il funzionamento dei processi aziendali; interruzione del funzionamento delle infrastrutture (tra cui energia elettrica, reti di telecomunicazione, reti interbancarie, mercati finanziari); alterazione o perdita di dati e documenti critici. (Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, p. 355)

responsabile del piano e ad approvare modifiche e aggiornamenti a seguito dei controlli annuali sulla sua adeguatezza. L'organo con funzione di controllo ha invece la responsabilità di vigilare sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del piano.

Infine, l'ultima fase è quella di verifica delle misure di continuità operativa. Il piano di continuità operativa e il relativo processo di aggiornamento devono essere controllati periodicamente da parte della funzione di revisione interna. L'internal audit prende visione dei programmi di verifica, assiste alle prove e ne controlla i risultati, proponendo modifiche al piano di continuità operativa sulla base delle mancanze riscontrate. Le modalità di svolgimento di quest'ultima fase dipendono dalla criticità dei processi e dai rischi ravvisati. In alcuni casi è sufficiente una simulazione parziale dell'evento catastrofico. Per i processi critici invece, le verifiche prevedono il coinvolgimento degli utenti finali, dei fornitori di servizi e, qualora possibile, delle controparti rilevanti. In ogni anno si effettuano delle verifiche complessive, basate su scenari il più possibile realistici, sulla capacità dell'organizzazione di attuare nei tempi previsti le misure definite nel piano di continuità operativa. Gli esiti delle verifiche sono poi comunicati agli organi aziendali competenti e inviati, per le parti di competenza, alle unità operative coinvolte e alla funzione di audit che provvederanno, qualora fossero state riscontrare delle carenze, ad avviare tempestivamente le opportune azioni correttive.

Qualora si verifichi una crisi, la banca, dopo aver ripristinato i processi critici, deve inviare alla Banca d'Italia e alla Banca centrale europea le valutazioni circa l'impatto dell'evento sulla operatività delle strutture centrali e periferiche e sui rapporti con la clientela e le controparti.

2.1.12 - Il processo ICT

"Il sistema informativo (inclusivo delle risorse tecnologiche - hardware, software, dati, documenti elettronici, reti telematiche - e delle risorse umane dedicate alla loro amministrazione) rappresenta uno strumento di primaria importanza per il conseguimento degli obiettivi strategici e operativi degli intermediari, in considerazione della criticità dei processi aziendali che dipendono da esso." 46

⁴⁶ Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013

Ritornando al già citato principio di proporzionalità, anche l'articolazione organizzativa del sistema informativo dipende da fattori quali la complessità della struttura societaria, la dimensione, i settori di attività, le strategie di *business* e gestionali: "essa si ispira a criteri di funzionalità, efficienza e sicurezza, definendo chiaramente compiti e responsabilità."

Dal punto di vista strategico, un sistema informativo sicuro ed efficiente risulta determinante per ampliare e migliorare la gamma di prodotti e servizi per la clientela, per aumentare la qualità dei processi di lavoro, favorire la dematerializzazione dei valori, ridurre i costi anche attraverso la virtualizzazione dei servizi bancari.

Nell'ottica della sana e prudente gestione, il sistema informativo consente al management di disporre di informazioni dettagliate, pertinenti e aggiornate per l'assunzione di decisioni consapevoli e tempestive e per la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi. Inoltre, per quanto riguarda il processo di conformità visto sopra, il sistema informativo permette di monitorare correttamente la gestione e gli eventi rilevanti per le finalità previste da norme di legge e da regolamenti interni ed esterni.

2.1.13 - Il processo filiali

Il processo filiali si differenzia da tutti gli altri elencati in questo capitolo per la peculiarità di essere un processo di tipo orizzontale. Infatti, mentre i processi fino ad ora descritti sono a carattere verticale, ovvero processi con caratteristiche differenti e peculiari che si 'sommano' tra loro a formare, nel complesso, l'attività bancaria, il processo filiali è costituito da tutti questi processi verticali ma li considera a livello di singola unità organizzativa, la filiale. Quindi, le fasi che compongono il processo altro non sono che tutti i processi dell'attività bancaria che vengono svolti all'interno della singola filiale. Il processo filiali nasce con lo scopo di verificare la corretta applicazione dei processi bancari verticali all'interno della singola unità di business. Questa verifica permette di individuare due problematiche distinte nel momento in cui viene riscontrata un'anomalia in uno o più processi all'interno della filiale. Se viene accertato che il problema rilevato nella filiale oggetto della verifica si manifesta in tutte le altre filiali (o nella maggioranza di queste) significa che l'anomalia riscontrata colpisce quel determinato processo (o processi) e quindi riguarda la banca nella sua interezza.

Quando invece, l'accertamento sulle altre filiali produce esiti negativi significa che il problema riscontrato riguarda solo la singola filiale dove è stato riscontrata l'anomalia. In questo secondo caso si parla di problema al processo Filiale.

Dalla verifica del processo filiali si ottengono quindi due giudizi distinti: uno a livello di filiale e uno a livello di processo. È questa la ragione dell'importanza del processo filiali: permette di verificare sia orizzontalmente che verticalmente l'attività della banca. Se l'analisi fosse svolta a campione solo sui singoli processi bancari non si riuscirebbe a capire se le eventuali anomalie riscontrate siano un problema che riguarda tutta la banca oppure siano dovute ad una errata applicazione di quel processo all'interno della singola unità organizzativa.

Capitolo 3 – Il modello CoSO Report adottato dal Banco delle Tre Venezie

Nei capitoli precedenti abbiamo identificato i diversi rischi che colpiscono l'attività bancaria e i vari processi che la caratterizzano. Nel corso del presente capitolo vedremo come, a partire dalle informazioni già raccolte, viene costruito il modello di gestione dei rischi non quantificabili all'interno del Banco delle Tre Venezie.

Il capitolo è diviso in tre parti. Nella prima parte vedremo i concetti teorici alla base della realizzazione di un modello di Enterprise Risk Management (ERM) basati sul lavoro del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission;* nella seconda parleremo della matrice rischio processo ovvero lo schema di partenza per la realizzazione del modello in questione e, infine, nella parte conclusiva del capitolo si procederà con l'analisi del funzionamento del modello CoSO report adottato dal Banco delle Tre Venezie.

3.1 - Il modello ERM

Il CoSO Report è il precursore di un modello di gestione del rischio più recente che prende il nome di modello ERM (*Enterprise Risk Managment*). Poiché l'ERM integra e amplia le funzioni del CoSO Report si è pensato fosse interessante descrivere questo nuovo approccio all'interno del presente capitolo così da offrire al lettore una panoramica più completa sui sistemi di gestione del rischio e controllo interno da un lato e un confronto tra le ultime innovazioni della teoria del risk management con ciò che invece avviene nella pratica lavorativa dall'altro. Partiamo dalla definizione: "L'ERM è un processo, gestito dal CdA della banca, dal management e dal personale; utilizzato per la formulazione di strategie in tutta l'organizzazione; progettato per identificare gli eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti tollerati al fine di fornire una ragionevole assicurazione che gli obiettivi

dell'organizzazione vengano raggiunti."⁴⁷ La definizione è estensiva perchè contiene tutti i concetti fondamentali su cui si basa il modello.

È un processo. L'ERM è una serie continua di azioni interconnesse che raggiungono la massima efficacia quando sono integrate nella struttura organizzativa e fanno parte della cultura aziendale. Infatti, l'integrazione del modello con le procedure esistenti, permette di contenere i costi e di adottare un processo di gestione del rischio che pervade il tessuto operativo aziendale contribuendo anche in maniera sostanziale all'individuazione di nuove opportunità per la crescita del business.

Posto in essere da persone. Il modello è posto in essere dal CDA, dal management e dal personale cioè da tutti i soggetti che operano all'interno della banca: ognuno contribuisce con le proprie competenze tecniche e la propria esperienza a stabilire gli obiettivi della società, le strategie da seguire e il processo di gestione del rischio. Dall'altro lato è l'ERM ad influenzare tutti questi soggetti: poiché tra le persone possono nascere delle incomprensioni dovute al fatto che ogni individuo ha il suo personale punto di vista circa l'individuazione, la valutazione e la reazione al rischio, il modello ERM fornisce i meccanismi necessari per far si che le persone mantengano un approccio al rischio orientato al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Utilizzato per la formulazione delle strategie. L'ERM può essere utilizzato nella scelta e definizione della strategia aziendale più appropriata per raggiungere gli obiettivi prefissati. Infatti, permette di valutare i rischi delle diverse strategie alternative e di scegliere quindi quella più coerente con il profilo di rischio della banca.

Utilizzato in tutta l'organizzazione. Il modello è utilizzato in ogni attività svolta da una banca a tutti i livelli: dal più alto in cui si prendono le decisioni strategiche fino alle singole unità operative. Per funzionare correttamente, l'ERM ha bisogno che la banca stimi il rischio complessivo della propria attività: perché questo avvenga nel modo più efficace possibile è necessario costruire questa valutazione partendo dalle valutazioni parziali del rischio di ogni singolo processo o attività che compongono la banca. Successivamente il management dovrà analizzare le diverse correlazioni esistenti tra i rischi delle singole unità operative per ottenere la valutazione di rischio complessivo richiesta dall'ERM.

⁴⁷ CoSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2006), La gestione del rischio aziendale, ERM – Enterprise Risk Management: modello di riferimento e alcune tecniche applicative

Rischio accettabile. La valutazione di rischio complessivo dovrà essere confrontata con il valore di rischio accettabile: si tratta dell'ammontare di rischio che la banca è disposta ad accettare per perseguire le sue finalità. Questo valore, che può essere determinato in termini qualitativi o quantitativi, è direttamente correlato con la strategia aziendale: compito dell'ERM è aiutare il management a scegliere la strategia aziendale che meglio contempera il raggiungimento degli obiettivi con la soglia di rischio accettabile.

Fornire una ragionevole sicurezza. L'ERM non può eliminare del tutto il rischio perché un evento imprevisto o un errore possono sempre manifestarsi con conseguenze dannose. Tuttavia, se strutturato correttamente, l'ERM può contribuire a contenere il rischio complessivo in maniera ragionevole prospettando così buone possibilità di raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Conseguimento degli obiettivi aziendali. L'ERM suddivide gli obiettivi in quattro categorie distinte ma connesse e sovrapponibili con riferimento alle diverse esigenze dell'azienda: ci sono gli obiettivi strategici che sono definiti dai vertici della società e sono allineati o a supporto delle finalità della banca, gli obiettivi operativi che invece sono rivolti ad un impiego efficace ed efficiente delle risorse disponibili, ci sono poi gli obiettivi di reporting che riguardano la qualità e l'affidabilità delle informazioni fornite dalla funzione di reporting e, infine, gli obiettivi di conformità relativi al rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti.

Terminata l'analisi della definizione del modello ERM procediamo con l'esame delle otto componenti che lo costituiscono. Prima di cominciare, è importante ricordare che l'ERM non è un modello di gestione del rischio che funziona attraverso un procedimento strettamente sequenziale in cui una componente influisce solo sulla successiva, ma si tratta invece di un processo interattivo e multidirezionale in cui le diverse componenti sono interconnesse e si influenzano a vicenda indipendentemente dalla sequenza del processo. Inoltre, anche se per risultare efficace nella gestione del rischio il processo ERM deve disporre di tutte le otto componenti a prescindere dal tipo di azienda in cui viene applicato, le modalità con cui il modello sarà attivato risulteranno certamente diverse da azienda ad azienda (o da banca a banca) a seconda della loro dimensione, filosofia gestionale e peculiarità.

3.1.1 - Ambiente interno

È l'identità di un'azienda, dipende dalla storia e dalla cultura aziendale ed è determinante perché costituisce le fondamenta su cui poggiano tutte le altre componenti dell'ERM. L'ambiente interno incide profondamente sulle modalità di determinazione di strategie e obiettivi, sulla progettazione delle attività e sull'identificazione e gestione del rischio. Si possono identificare sei fattori che esercitano un'influenza importante su questo primo componente del modello ERM.

Il primo è la filosofia della gestione del rischio, quell'insieme di valori e comportamenti che determinano l'atteggiamento della banca nei confronti del rischio: questo fattore ha un'influenza diretta sullo stile operativo della società e sulle modalità con cui gli altri componenti dell'ERM sono attivati. È molto importante che la filosofia di gestione del rischio adottata da una banca sia capita e condivisa da tutto il personale: è una condizione necessaria affinché le attività delle diverse unità operative siano sempre orientate verso una visione complessiva del rischio d'impresa evitando in questo modo disallineamenti nell'assunzione dei rischi che potrebbero riflettersi negativamente sull'operatività della banca.

Alla filosofia della gestione del rischio è collegato un altro importante fattore, quello dell'integrità e dei valori etici del management, prodotti della cultura aziendale essenziali per l'ambiente interno di una società che incidono sul disegno, sull'amministrazione e sul monitoraggio degli altri componenti dell'ERM. L'integrità e i valori etici si traducono in un codice di condotta che deve andare oltre il semplice rispetto della legge. Il CdA e il management hanno il compito di comunicare ma soprattutto formalizzare attraverso chiare indicazioni i valori etici e i comportamenti da seguire. La creazione e la comunicazione dei codici di comportamento al personale non costituisce però una garanzia sufficiente affinchè questi vengano rispettati: è importante perciò che siano previste delle sanzioni per le violazioni del codice unitamente ad un sistema di comunicazione che incentivi i dipendenti a segnalare le irregolarità rilevate.

Inoltre stabilire i valori etici può rivelarsi un procedimento problematico perché spesso gli interessi dei diversi attori aziendali risultano contrastanti. Proprio per questo al di là dei codici scritti e delle sanzioni, è l'atteggiamento del top management ad influire, con il suo esempio, sul comportamento del resto del personale: se l'alta

direzione si comporta coerentemente ai principi e valori che va comunicando invierà un messaggio positivo a tutti i livelli dell'organizzazione.

Il terzo fattore è il rischio accettabile che abbiamo già incontrato in sede di definizione del modello ERM: è l'ammontare di rischio che la banca è disposta ad assumere per perseguire le proprie finalità e a cui verrà allineata la formulazione delle strategie aziendali. È l'espressione concreta della filosofia di gestione del rischio.

Il Cda è un altro fattore dell'ambiente interno, ha un ruolo centrale in questa componente dell'ERM perché esercita un'influenza rilevante su tutti gli altri fattori. Infatti, la sua posizione di vertice fa si che una società, e di conseguenza il modello di gestione adottato, funzionino bene solamente se a guidarla è un Cda composto da soggetti di alta levatura morale, indipendenti dal management e con un adeguato livello di competenze. Un consiglio di amministrazione così composto sarà in grado di adempiere ai suoi compiti di supervisione intervenendo, se necessario, nei confronti del management circa le strategie, la pianificazione adottate e i risultati ottenuti da quest'ultimo: tra i compiti del Cda c'è proprio quello di assicurarsi che il processo di gestione del rischio sia mantenuto efficace nel tempo.

La struttura organizzativa è il fattore che definisce le linee gerarchiche e la suddivisione di autorità e responsabilità all'interno di un'azienda, ma anche le modalità secondo cui le attività sono pianificate, attuate e verificate. La struttura organizzativa è concepita secondo le necessità dell'azienda e quindi dipenderà dalla natura dell'attività svolta e dalle sue dimensioni: la struttura adeguata sarà quella in grado di agevolare l'efficacia dell'ERM e l'esecuzione di attività dirette al conseguimento degli obiettivi.

L'attribuzione di poteri e delle responsabilità è un altro dei fattori dell'ambiente interno ed è strettamente collegato al precedente: consiste nella definizione delle linee gerarchiche, dei poteri concessi e dei limiti imposti sulle decisioni al personale dei vari livelli della struttura organizzativa. Questo fattore comprende quindi la definizione di protocolli e politiche che descrivono le prassi aziendali appropriate: sarà l'alta direzione a decidere se delegare alcuni poteri verso i livelli più bassi dell'organizzazione per spostare il processo decisionale il più vicino possibile alle attività operative. Questa delega può incentivare l'iniziativa del personale che per questo deve essere perfettamente conscio di quali siano gli obiettivi da realizzare: è essenziale che ogni soggetto operante nell'azienda sia consapevole dei legami intercorrenti tra le sue azioni

e quelle degli altri individui e di come il suo operato incida sull'attività aziendale. L'aumento dei livelli di delega necessita di un livello di competenza e di responsabilità più elevato: sarà importante accompagnare questa politica ad un sistema di monitoraggio che permetta al management di verificare i risultati e di intervenire se necessario sulle decisioni delegate.

Infine abbiamo due fattori tra loro connessi: la competenza e le risorse umane. Infatti, le politiche di gestione delle risorse umane riguardano assunzioni e remunerazioni, gestione delle carriere, formazione e valutazione delle performance del personale: tutti aspetti che vengono valutati tenendo conto anche delle competenze necessarie allo svolgimento dei compiti di ogni singola posizione. Ad esempio, in fase di assunzione, l'azienda selezionerà i soggetti con un livello di istruzione e un'esperienza professionale adeguati alle mansioni che andrebbero a svolgere. Le politiche di gestione delle risorse umane rivestono inoltre un ruolo di comunicazione: servono a trasmettere al personale il livello di integrità, di comportamento etico e di competenza che l'azienda si aspetta. Merita un appunto il ruolo della formazione: è attraverso tali politiche che l'azienda si assicura un personale preparato e pronto a rispondere ai mutamenti dell'ambiente economico, all'evoluzione tecnologica e alla concorrenza.

3.1.2 - Definizione degli obiettivi

Questo secondo componente costituisce il primo passo per avviare l'ERM: la definizione degli obiettivi, a livello aziendale o di singola attività, è il presupposto per l'identificazione degli eventi, la valutazione del rischio e la risposta al rischio e consente all'azienda di individuare i fattori critici di successo per le performance della società e per il raggiungimento stesso degli obiettivi.

Il management, a partire dalle finalità dell'azienda, definisce prima gli obiettivi strategici, allineati e a supporto della missione aziendale, poi formula la strategia e infine determina i relativi obiettivi operativi, di reporting e di conformità. Quest'ultimi sono i cd obiettivi correlati, ovvero gli obiettivi che riguardano l'azienda nel suo complesso e che puntano alla creazione e alla conservazione del suo valore: sono tre categorie di obiettivi tra loro sovrapponibili e possono supportarsi a vicenda. Gli obiettivi operativi riguardano l'efficacia e l'efficienza delle operazioni aziendali e dipendono principalmente dalla struttura organizzativa e dai livelli di performance individuati dal management. Rivestono un ruolo centrale per indirizzare e allocare le risorse per cui è

di fondamentale importanza che essi riflettano le reali esigenze del mercato e siano definiti chiaramente: solo così sarà possibile effettuare delle valutazioni di performance attendibili. Al contrario degli obiettivi di conformità e di reporting, spesso fissati per legge o regolamento in base all'attività svolta, quelli operativi rispondono alle preferenze espresse dall'alta direzione e agli input dell'ambiente micro e macro economico nel quale opera l'azienda. Gli obiettivi di reporting riguardano le informazioni: fungono da supporto per le decisioni del management e per il monitoraggio delle attività e delle performance. Alcuni tipi di reportistica poi sono realizzati per essere diffusi esternamente, come bilanci e note integrativa, oppure per essere inviati alle autorità di vigilanza. Gli obiettivi di conformità costituiscono una sorta di integrazione alle leggi e ai regolamenti che spesso stabiliscono degli standard minimi di comportamento: l'azienda che si dota di procedure di controllo, comunicazione e formazione allo scopo di svolgere la propria attività conformemente alle normative otterrà sicuramente anche un vantaggio di natura reputazionale.

Tutti questi obiettivi rappresentano un traguardo misurabile che l'azienda mira a raggiungere: perciò è fondamentale formularli correttamente affinchè l'ERM possa funzionare efficacemente. Oltre alle categorie viste sopra è possibile fare un ulteriore distinguo parlando di obiettivi: non tutti gli obiettivi fissati hanno la medesima importanza e priorità e soprattutto non tutti gli obiettivi fissati possono essere raggiunti. Un ERM efficace deve garantire con ragionevole sicurezza il raggiungimento degli obiettivi di reporting e conformità: sono categorie di obiettivi sotto il controllo quasi esclusivo dell'azienda e per questo dipendono quasi completamente dalla sua gestione. Al contrario, obiettivi operativi e strategici sono fortemente condizionati anche da fattori esterni che possono pregiudicarne la realizzazione anche in presenza di una gestione aziendale correttamente impostata verso il loro raggiungimento: in questo caso si potranno elaborare dei piani di emergenza che, pur non garantendo la realizzazione degli obiettivi, al manifestarsi dell'evento contribuiranno ad attenuarne l'impatto.

Il processo di definizione degli obiettivi non si esaurisce qui: infatti, una volta determinati i diversi obiettivi, l'azienda dovrà verificare che essi siano allineati con il rischio accettabile definito dall'azienda. In questa fase, il processo ERM ha proprio il compito di aiutare il management nella scelta di obiettivi e strategia coerenti con il livello di rischio accettabile. In questo frangente si introduce il concetto di tolleranza al

rischio: è il livello di variazione accettabile quando si consegue un obiettivo. In fase di misurazione delle performance aziendali, il management dovrà verificare se i risultati raggiunti si collocano all'interno della soglia di tolleranza: quando l'azienda opera senza oltrepassare questo limite significa che si sta mantenendo all'interno del proprio livello di rischio accettabile.

3.1.3 - Identificazione degli eventi

Definiti gli obiettivi che si intendono raggiungere, l'iter del processo ERM prevede che siano identificati tutti i potenziali eventi capaci di incidere sull'attività aziendale. Gli eventi in questione sono fatti o accadimenti originati da fattori interni o esterni all'azienda: si distinguono in rischi e opportunità a seconda del tipo di impatto, positivo o negativo, che ne deriva sulla strategia e sul raggiungimento degli obiettivi. Anche per gli eventi che rappresentano opportunità devono essere predisposti dei piani di intervento che permettano all'azienda di cogliere i vantaggi di una loro manifestazione. Non tutti gli eventi accadono come fatti isolati: un primo evento può provocarne altri di conseguenza oppure più eventi possono manifestarsi contemporaneamente. Nel processo di identificazione è quindi importante analizzare anche l'aspetto dell'interdipendenza tra eventi: in questo modo sarà possibile ottimizzare il processo di gestione del rischio indirizzando le risorse dell'azienda verso i processi più critici. Ad esempio, aggregando gli eventi orizzontalmente, a livello aziendale, e verticalmente, a livello di unità operativa, può risultare più facile individuare le correlazioni intercorrenti tra eventi diversi e ottenere un valido supporto in sede di valutazione del rischio e sfruttamento delle opportunità.

Per quanto riguarda la quantificazione degli effetti dell'evento, ovvero la valutazione del rischio, questa è invece trattata separatamente nella successiva fase dell'ERM. Come anticipato sopra, i fattori all'origine di questi eventi si dividono in due categorie: per entrambe il management dovrà acquisire le conoscenze necessarie a individuarli ed essere così in grado di riconoscere gli eventi ad essi associati che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi. Le principali tipologie di fattori esterni sono cinque:

- L'economia: gli eventi connessi a questo fattore sono molteplici e possono riguardare, ad esempio, oscillazioni dei prezzi, disponibilità dei capitali;

- L'ambiente: il riferimento non è tanto all'ambiente economico quanto a vere e proprie manifestazioni di fenomeni naturali quali terremoti, inondazioni, incendi che possono danneggiare le strutture aziendali e le risorse umane;
- La politica: cambiamenti nel contesto politico possono tradursi in modificazioni delle normative, della tassazione o nell'inserimento di nuovi vincoli che potrebbero rendere più difficoltoso operare nei diversi mercati;
- Il sociale: cambiamenti demografici, dei costumi sociali e famigliari, della qualità della vita possono incidere sulla domanda di prodotti e servizi, sulla nascita di nuove esigenze da soddisfare e sui canali di acquisto;
- La tecnologia: l'evoluzione nel mondo informatico e della comunicazione può modificare le modalità di commercio elettronico e aumentare la domanda di servizi tecnologici da parte degli utenti.

I fattori interni sono invece dipendenti dalle scelte operate dal management, scelte i cui effetti opereranno non solo nel presente ma anche nel futuro: è molto importante non dimenticare questo risvolto prospettico in sede di identificazione degli eventi potenziali.

- Le infrastrutture: gli eventi connessi a questo fattore possono riguardare investimenti aggiuntivi in lavori di manutenzione;
- Il personale: infortuni sul lavoro o scadenze dei contratti collettivi sono esempi di eventi che potrebbero danneggiare l'azienda se danno luogo a dimissioni, danni monetari o di immagine;
- I processi: modifiche dei processi senza un conseguente adeguamento dei protocolli gestionali o errori nella loro applicazione sono tra le possibili cause di perdite di quote di mercato, riduzione di ricavi o di clienti insoddisfatti;
- La tecnologia: già incontrata parlando dei fattori esterni, in questo frangente è riferita ad eventi, come la necessità di effettuare investimenti aggiuntivi per gestire la volatilità dei volumi, violazioni della sicurezza o interruzioni dell'operatività dei sistemi informativi che potrebbero causare riduzioni del portafoglio ordini, operazioni fraudolente o il blocco dell'attività aziendale.

Finora abbiamo parlato di identificazione degli eventi a livello aziendale ma questo è solo il primo passo del processo: si dovrà poi procedere ad individuare i possibili eventi anche a livello di singola attività. Per individuare gli eventi esistono diverse

metodologie, talvolta combinate fra di loro, che variano a seconda del settore economico di appartenenza dell'azienda ma anche, all'interno della stessa azienda, in base all'area in cui devono essere impiegate. Il management effettuerà la scelta della tecnica da adottare in base alla filosofia di gestione del rischio dell'azienda: è una decisione molto delicata perchè dall'efficacia della metodologia prescelta dipendono le successive fasi del processo ERM, valutazione del rischio e risposta al rischio. Nel settore finanziario ad esempio è frequente il ricorso a tecniche di "loss event tracking": a partire dall'analisi dei dati dei trend storici, degli eventi passati più frequenti e, negli approcci più sofisticati, di quelli relativi agli eventi potenziali si costruiscono dei modelli previsivi che poi vengono alimentati con i dati rilevati durante la gestione aziendale. Questo esempio ha messo in luce un aspetto importante delle tecniche di identificazione degli eventi: queste metodologie per risultare il più efficaci possibili devono considerare sia il passato che il futuro. Di seguito sono elencate alcuni esempi di tecniche di identificazione degli eventi:

- Catalogo degli eventi: è un elenco dettagliato dei potenziali eventi comuni a determinate categorie di aziende o a determinate tipologie di processi e attività che riguardano più settori.
- Analisi interne: si tratta di analisi generalmente realizzate tramite incontri con il personale delle varie unità operative ma anche utilizzando le informazioni provenienti dagli stakeholder o da esperti esterni all'unità in esame;
- Segnalatori di criticità: sono dei meccanismi di controllo che allertano il management qualora le operazioni correnti superino determinati parametri predefiniti permettendo così di valutare tempestivamente l'entità dell'evento e formulare una risposta adeguata;
- Workshop e interviste: queste tecniche prevedono la realizzazione di incontri tra i diversi process owner e il risk management allo scopo di identificare le principali criticità delle diverse unità operative attraverso l'esperienza delle due controparti. Di questa metodologia in particolare parleremo nel capitolo dedicato all'applicazione del CoSO report nel Banco delle Tre Venezie riportando un esempio autentico di come esso venga applicato nella realtà di una banca.
- Analisi di flusso e di processo: questa tecnica parte dall'analisi dei fattori interni ed esterni che impattano sugli input, le fasi, le responsabilità e gli output che

- compongono un processo per identificare gli eventi che potrebbero pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi del processo stesso;
- Indicatori di eventi: si tratta di una tecnica di monitoraggio con la quale l'azienda cerca di prevedere il manifestarsi di un evento dannoso tramite l'analisi di dati ad esso correlati;
- Metodologie per la raccolta dei dati sulle perdite: partendo dai dati storici degli eventi che hanno generato perdite si cerca di identificarne i trend e le cause originarie: starà poi al management valutare se agire direttamente su quest'ultima oppure limitatamente ai singoli eventi.

3.1.4 - Valutazione del rischio

Questa fase si compone di una serie continua e interattiva di attività con cui il management, a partire dai fattori interni ed esterni precedentemente individuati, valuta in che misura gli eventi potenziali ad essi collegati possono incidere sul conseguimento degli obiettivi aziendali. Il primo passo è quello di verificare l'esistenza di combinazioni tra i potenziali eventi futuri e determinare quali eventi sono da considerarsi previsti e quali inattesi. I primi sono eventi che si verificano con una certa frequenza e per questo vengono considerati già in sede di pianificazione dei processi e determinazione del budget mentre i secondi sono eventi a bassa o bassissima frequenza che devono però essere ugualmente contemplati in questa fase dell'ERM se il loro impatto sul raggiungimento degli obiettivi è rilevante. L'impatto sugli obiettivi associato ad ogni evento viene valutato attraverso due misurazioni: dapprima si calcola il rischio inerente dell'evento, ovvero il rischio cui l'azienda è soggetta se non viene attuato nessun intervento al fine di ridurne la probabilità e l'impatto; successivamente, una volta attivata la risposta per fronteggiare l'evento potenziale, si calcola il rischio residuo ovvero la porzione di rischio che nemmeno l'intervento dell'azienda è riuscito ad eliminare. Naturalmente è quasi impossibile registrare un valore di rischio residuo nullo: saranno le capacità e le competenze del management a decretare il livello di rischio residuo accettabile per ogni evento o combinazione di eventi in grado di massimizzare il rapporto tra riduzione del rischio inerente ottenuta e spese sostenute per attuarla.

Come già accennato, l'impatto di un evento può essere misurato singolarmente oppure congiuntamente qualora più eventi si combinino e interagiscano tra loro.

Esistono infatti situazioni per cui anche se l'impatto del singolo evento risulta irrilevante, la sua combinazione con uno o più eventi diversi può generare un impatto significativo sull'attività aziendale: in questo caso la valutazione del rischio va effettuata sulla sequenza o sull'aggregato di eventi piuttosto che sul singolo evento. Inoltre se sono identificati rischi che riguardano più unità operative, è possibile raggrupparli in categorie di eventi omogenei analizzandoli prima a livello di singola unità e successivamente a livello aziendale.

Entrando nel merito della procedura di valutazione l'incertezza degli eventi potenziali è misurata da due prospettive: la probabilità, ovvero la possibilità che l'evento si manifesti e l'impatto, cioè l'effetto di questa manifestazione. Eventi con bassa probabilità e impatto modesto non verranno presi in considerazione, al contrario quelli con alta probabilità di accadimento e impatto significativo e tutti gli eventi che vanno a collocarsi tra questi due estremi richiederanno un'accurata valutazione da parte del management per formulare risposte adeguate. Per quanto riguarda poi l'orizzonte temporale da considerare nella valutazione del rischio, esso dev'essere coerente con l'orizzonte temporale della relativa strategia e obiettivi: gli indicatori di performance usati per misurare lo stato di avanzamento nel raggiungimento di uno o più obiettivi potranno essere utilizzati anche come riferimento per la misurazione del rischio associato all'obiettivo stesso.

Per poter calcolare impatto e probabilità di un evento sono necessari dei dati: generalmente si utilizzano i dati relativi ad eventi già accaduti perché forniscono un parametro di partenza oggettivo. Tuttavia è importante ricordare che i fattori che influenzano gli eventi possono variare nel tempo per cui bisogna prestare particolare attenzione quando si stimano eventi futuri utilizzando i dati di quelli passati. Per quanto riguarda la fonte di provenienza invece, solitamente si fa ricorso a dati interni basati sulle esperienze maturate dall'azienda: il ricorso a dati provenienti da fonti esterne può invece rivelarsi utile allo scopo di convalidare quelli interni migliorando così le analisi.

Quanto alle metodologie di valutazione del rischio aziendale, esse si dividono in tecniche qualitative e quantitative. Il ricorso a una delle due tipologie è dettato dal tipo di rischio che si va ad analizzare e alla disponibilità di dati su cui costruire le stime: si utilizzano perciò tecniche qualitative per valutare rischi che non si prestano ad essere quantificati oppure quando i dati sono indisponibili o la loro ricerca e analisi risulta

troppo onerosa. Al contrario, se la tipologia di rischio analizzata lo permette e sono disponibili dati di buona qualità, è preferibile il ricorso a tecniche quantitative perché generalmente sono più precise e possono essere impiegate in attività più complesse e sofisticate. Le tecniche quantitative infatti si rivelano particolarmente adatte per formulare previsioni relative a rischi già manifestatisi in passato e di cui l'azienda dispone i dati relativi alla frequenza di variabilità. Vediamo di seguito alcuni esempi di tecniche quantitative per la valutazione dei rischi:

- Benchmarking: processo di misurazione di eventi specifici, solitamente realizzato in collaborazione da un gruppo di aziende, che confronta le rilevazioni e i risultati ottenuti utilizzando dei criteri di quantificazione omogenei per identificare opportunità di miglioramento;
- Modelli probabilistici: a partire da dati storici, questi modelli uniscono l'impatto e la probabilità di accadimento di una serie di eventi per ottenere una misura di rischio potenziale. Si possono utilizzare sia per valutare risultati attesi o medi che per calcolare impatti inattesi. Gli esempi più comuni di questa categoria sono i modelli Value at Risk, Earning at Risk e Cash Flow at Risk;
- Modelli non probabilistici: questi modelli calcolano l'impatto degli eventi basandosi su ipotesi soggettive elaborate a partire da dati storici o simulati e su ipotesi di tendenze future e senza quantificare la probabilità di accadimento dell'evento.
 Esempi di modelli non probabilistici sono: gli stress test e le analisi di scenario.

Le tecniche di valutazione utilizzate all'interno di un'azienda non sono necessariamente tutte uguali ma variano in base all'effettiva necessità di ottenere misurazioni precise e alla cultura prevalente nell'unità operativa valutata. Indipendentemente dalla tecnica utilizzata, i rischi sono valutati in termini di rischio inerente e rischio residuo e poi strutturati e aggregati per categorie di obiettivi in ogni unità operativa. Per poter misurare l'impatto di un evento a livello aziendale è necessario che tutte le misurazioni dei singoli rischi che lo compongono siano state espresse in termini quantitativi. Se ciò non fosse possibile, fissando dei criteri omogenei di probabilità e impatto a livello aziendale e delle categorie omogenee di rischio si può comunque ottenere una valutazione "composita" ovvero espressa in termini qualitativi che risulti da misurazioni sia qualitative che quantitative.

3.1.5 - Attività di controllo

Le attività di controllo sono l'insieme di politiche e procedure atte a garantire una corretta attuazione delle risposte al rischio nei tempi previsti. Ciò nonostante, rispetto a determinati obiettivi, le attività di controllo costituiscono di per sè una risposta al rischio e, proprio come accade nella selezione delle risposte, sono anch'esse sottoposte ad una valutazione preventiva per verificarne l'adeguatezza con la relativa risposta al rischio e con i relativi obiettivi. Nel selezionare le attività di controllo il management determina anche le modalità con cui si connettono tra di loro: infatti, in determinate circostanze, attività appartenenti a categorie diverse possono sovrapporsi per monitorare una singola risposta al rischio oppure una singola attività di controllo può essere esposta a molteplici risposte. Si possono comunque individuare quattro categorie di attività di controllo a seconda del tipo di obiettivo cui fanno riferimento: strategiche, operative, di reporting e di conformità.

Le attività di controllo si basano normalmente su due elementi: le politiche e le procedure. Le politiche definiscono le azioni che devono essere intraprese: devono essere applicate nella loro totalità e possono essere comunicate anche verbalmente se riguardano disposizioni di facile applicazione e recepimento. Le procedure, invece, riguardano la realizzazione delle politiche: non si tratta di una serie di azioni meccaniche ma devono invece applicare la politica nei tempi e nei parametri previsti senza mai perdere di vista la ragione per cui è stata attuata.

Il vasto utilizzo di sistemi informativi nella gestione aziendale e nella realizzazione degli obiettivi di reporting e conformità impone un monitoraggio mirato su questi sistemi che si articola in due gruppi di attività di controllo: i controlli generali e i controlli applicativi che, congiuntamente alle procedure di controllo manuale, consentono di assicurare la completezza, l'accuratezza e la validità dell'informazione. I primi si applicano alla quasi totalità dei sistemi informativi, dai mainframe ai client/server, allo scopo di assicurarne il corretto e continuo funzionamento. Sono controlli relativi alla gestione e alle infrastrutture dell'IT, alla gestione della sicurezza, all'acquisizione dei software, allo sviluppo e manutenzione. I controlli applicativi, invece, servono a verificare la qualità dei dati rilevati e processati dai sistemi informativi: i loro obiettivo principale è prevenire l'inserimento di dati erronei nel sistema o individuare e correggere rapidamente gli errori una volta che sono stati inseriti. Come si evince dalle

descrizioni precedenti, le attività di controllo applicabili sono talmente varie e numerose che non era possibile sintetizzarle in un elenco. Inoltre, poiché tali attività fanno riferimento agli obiettivi e ai metodi usati per realizzarli che sono specifici per ogni azienda, si capisce come le stesse attività di controllo possano differire anche da azienda ad azienda.

3.1.6 - Informazioni e comunicazione

Per funzionare l'intero processo ERM necessita di una continua serie di informazioni relative ad eventi interni ed esterni e alle attività pertinenti alla gestione aziendale. Queste informazioni devono essere trasmesse al personale a tutti i livelli della struttura organizzativa per identificare, valutare e rispondere ai rischi e per realizzare gli obiettivi dell'azienda: sono informazioni a carattere sia qualitativo che quantitativo che provengono da fonti interne ed esterne. Per rendere efficace l'ERM, le aziende raccolgono e utilizzano un mix di dati storici e attuali: i primi consentono di comparare la performance complessiva con i target, i programmi e le aspettative e permettono di allertare in anticipo sui potenziali eventi che potrebbero pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi; i secondi, invece, permettono di monitorare la situazione dei rischi in essere in tempo reale e di verificare se le attività si stanno svolgendo entro la soglia di tolleranza al rischio.

La difficoltà principale per il management sta nel trasformare un grande ammontare di dati in informazioni che aiutano l'azione. Dati errati possono impedire l'identificazione dei rischi o condurre a valutazioni inadeguate e decisioni sbagliate: nelle aziende dipendenti da sistemi informativi sofisticati e dai dati provenienti da processi decisionali meccanizzati, l'affidabilità delle informazioni è dunque critica. Per ottenere dati di qualità, il problema deve essere affrontato attraverso una infrastruttura di sistemi informativi che originano, raccolgono, processano, analizzano e diffondono, attraverso dei report, le informazioni rilevanti. Questa trasformazione di dati grezzi in informazioni specifiche deve avvenire nei tempi e con il grado di dettaglio coerenti con le altre fasi del processo ERM e con il tasso di cambiamento dell'ambiente interno ed esterno. La progettazione di un'architettura di sistemi informativi e l'acquisizione di una tecnologia sono perciò fondamentali per la strategia di un'azienda: esse dipendono dagli obiettivi aziendali, dalle esigenze espresse dal mercato e dai modi in cui si svolge la concorrenza.

Spesso questi sistemi sono integrati con numerosi aspetti delle operazioni che sono registrate e rintracciate in tempo reale permettendo di accedere immediatamente alle informazioni contabili e operative e controllare quindi più efficacemente l'attività aziendale. Inoltre, poiché in molti casi le aziende stringono rapporti di collaborazione con clienti, fornitori e partner, l'elaborazione dei dati può diventare una responsabilità condivisa da una molteplicità di entità: l'architettura dei sistemi informativi deve allora risultare anche flessibile e capace di integrarsi con quella dei terzi esterni affiliati.

Tali sistemi sono solitamente computerizzati (ma che si avvalgono anche di input manuali e interfacce) e possono avere una vasta gamma di applicazione: dall'elaborazione dei dati di origine interna alle segnalazioni sull'evoluzione delle preferenze della clientela e della domanda ricavate da dati economici di eventi esterni. Inoltre si possono distinguere sistemi formali da altri informali: le informazioni possono essere raccolte dalle conversazioni con clienti e fornitori come dalla partecipazione a seminari e ad associazioni di categoria. Poiché ottenere informazioni coerenti con le esigenze di un'azienda è di importanza cruciale per seguire le evoluzioni del settore in cui opera, i sistemi informativi devono essere realizzati in modo da adattarsi ed essere modificati per rispondere ai nuovi obiettivi.

Per quanto riguarda la comunicazione, essa è intrinseca nei sistemi informativi: può avvenire in forme diverse (regolamenti, e-mail, riunioni, incontri personali) e si distingue in comunicazione interna all'azienda e quella che avviene con l'esterno. La comunicazione interna proviene dal management e riguarda la diffusione tra il personale della filosofia della gestione del rischio e del relativo approccio da adottare nei processi e nelle procedure. Per identificare i problemi o determinarne cause e conseguenze il personale deve sapere come la sua attività è collegata a quella degli altri, quali sono i comportamenti accettabili e quali no. In particolare la comunicazione deve trasmettere efficacemente:

- l'importanza e la rilevanza di un processo ERM efficace;
- gli obiettivi aziendali;
- il rischio accettabile e la tolleranza al rischio;
- una terminologia univoca di rischio;
- i ruoli e le responsabilità del personale nell'attivare e supportare i componenti dell'ERM.

Affinché queste informazioni vengano comunicate, l'azienda deve disporre di canali di comunicazione accessibili a tutti e deve essere disponibile ad ascoltare il personale di qualsiasi livello. Una buona comunicazione interna è quindi necessaria ma non è sufficiente: l'azienda deve anche poter conoscere l'evoluzione della domanda e delle preferenze della clientela e per farlo necessita di una canale di comunicazione rivolto verso l'esterno. In particolare nel caso di aziende inserite in una *supply-chain* o *nell'ebusiness*, le comunicazioni aperte all'esterno permettono di verificare se il rischio accettabile e la tolleranza al rischio sono allineate con quelle degli altri partner. Inoltre, rientrano in questo canale, tutte le comunicazioni rivolte ai soci, alle autorità di vigilanza, agli analisti finanziari e ai terzi esterni che consentono a questi soggetti di avere un quadro sulle circostanze e sui rischi che l'azienda affronta.

3.1.7 - Risposta al rischio

Una volta che la valutazione del rischio è stata calcolata, si procede alla formulazione di una risposta. Per molti tipi di rischio la risposta appropriata può risultare ovvia e non necessitare di particolari indagini o analisi, per altri rischi invece ed in particolare per quelli più significativi è buona norma formulare una pluralità di soluzioni alternative tra le quali scegliere poi quella che meglio si allinea con il livello di tolleranza al rischio dell'azienda. A volte la soluzione migliore può risultare dall'aggregazione di più risposte oppure può accadere che tramite una singola risposta si riesca ad agire su una pluralità di rischi.

Nel formulare la risposta al rischio il management deve sempre considerare alcuni elementi fondamentali. Il primo riguarda la valutazione degli effetti delle risposte potenziali sulla probabilità e sull'impatto del rischio: una risposta può incidere in maniera differente sulla probabilità e sull'impatto. Nell'analizzare le diverse alternative può essere utile considerare gli eventi passati e i trend e gli scenari potenziali futuri a patto di utilizzare le stesse unità di misura adoperate per quantificare i relativi obiettivi. Un altro elemento importante per questa fase del processo ERM è la valutazione del rapporto tra costi e benefici delle potenziali risposte alternative. La valutazione più immediata tra le due è quella dal punto di vista dei costi che si possono facilmente quantificare con sufficiente accuratezza: si considerano tutti i costi diretti collegati alla risposta alternativa e, se possibile, tutti quelli indiretti.

In taluni casi inoltre la valutazione può essere arricchita considerando anche i costi opportunità. Per quanto riguarda i benefici, questi risultano invece di più difficile quantificazione per cui la valutazione risulta solitamente più soggettiva: i benefici di una data risposta possono essere valutati calcolando gli effetti positivi derivanti dal raggiungimento dei relativi obiettivi. Qualunque sia il tipo di valutazione prescelto, non va dimenticata in questa fase la possibilità di aggregare diverse risposte a rischi tra loro interconnessi per cercare di migliorare ulteriormente il rapporto costi-benefici.

Infine, l'ultimo elemento da evidenziare riguarda l'opportunità di raggiungere ugualmente gli obiettivi aziendali che vanno oltre la gestione dei rischi specifici. Finora abbiamo parlato di risposta al rischio solamente in termini di riduzione degli effetti negativi. Tuttavia, come già accennato nel paragrafo relativo alla fase di identificazione, agli eventi potenziali sono associati anche aspetti positivi, le opportunità, che vanno perciò considerate in sede di formulazione di una risposta che dovrà partire da un riesame delle strategie e degli obiettivi formulati in precedenza.

Dopo aver considerato i tre elementi visti sopra, il management seleziona la risposta, o la combinazione di risposte, che permettono all'azienda di allineare impatto e probabilità con la soglia di tolleranza al rischio desiderata. Con riferimento a quest'ultimo punto, può accadere che la risposta selezionata non riduca sufficientemente il livello di rischio inerente. In questo caso le opzioni sono due: riesaminare e rettificare la risposta oppure riconsiderare il livello di tolleranza stabilito se esso risulta eccessivamente ottimista alla luce dei risultati ottenuti dalla risposta selezionata.

Vediamo di seguito quali sono le possibili categorie di risposta al rischio:

- evitare il rischio: qualsiasi attività genera dei rischi. Questa è la categoria di risposta
 più drastica a cui si ricorre quando non viene trovata una soluzione valida in grado di
 ridurre il rischio ad un livello considerato accettabile. Si concretizza nell'eliminazione
 dell'attività che generava il rischio e può tradursi, ad esempio, nell'interruzione della
 produzione di un prodotto o la fornitura di un servizio, la rinuncia ad entrare in
 nuovo mercato o la cessione di un ramo di attività;
- ridurre il rischio: è la risposta tipica alle diverse decisioni operative che vengono prese quotidianamente. In questo caso sono attuate delle misure volte a ridurre l'impatto o la probabilità del rischio, oppure entrambe;

- condividere il rischio: questa risposta prevede di cedere parte del rischio ad un altro soggetto come ad esempio un'impresa di assicurazione stipulando una polizza che garantisca una certa copertura in caso si manifestasse l'evento dannoso;
- accettare il rischio: se dalla valutazione del rischio inerente è emerso come questo sia già posizionato al di sotto della soglia di tolleranza allora non sarà necessaria nessuna azione di risposta per mitigarne impatto e probabilità.

Una volta selezionata la risposta, può essere necessario sviluppare un piano di attuazione che comprenda, tra le altre cose, la definizione di attività di controllo per garantire l'effettiva realizzazione della risposta al rischio.

Fino a questo momento abbiamo parlato della formulazione di risposte ai singoli rischi ma il processo ERM prevede che la gestione del rischio avvenga secondo una prospettiva che considera l'azienda nel suo complesso. Per questo la valutazione del rischio a livello di singolo processo o unità operativa è solo il primo passo di un procedimento più articolato. Infatti, una volta che sono state individuate le risposte coerenti con i limiti di tolleranza e gli obiettivi delle singole attività, si procede al calcolo del rischio residuo a livello aziendale. A questo scopo si possono utilizzare tecniche che si concentrano sui rischi di maggior rilievo o su categorie di eventi che riguardano tutte le unità operative, oppure tecniche di misurazione come il risk-adjusted capital o il capital at risk che si concentrano sul rischio specifico dell'azienda analizzata e che si rivelano particolarmente utili per misurare i rischi rispetto agli obiettivi stabiliti in termini di guadagni, di crescita e altre misure di performance. Qualunque sia le tecnica utilizzata, due sono i possibili esiti nel calcolo della risposta complessiva. Il primo, è un valore del rischio complessivo superiore a quello del rischio accettabile: non è infatti automatico ottenere un valore complessivo accettabile nonostante i rischi delle singole unità rientrino tutti nelle rispettive soglie di tolleranza. Naturalmente in questo caso è necessario un intervento per allineare il rischio complessivo a quello accettabile. D'altra parte l'aggregazione delle diverse risposte potrebbe portare ad una compensazione tra i diversi rischi ottenendo così come risultato un valore di rischio residuo pari o inferiore a quello ritenuto accettabile: è questo uno degli obiettivi cui mira il processo ERM.

3.1.8 - Monitoraggio

Finora abbiamo parlato delle diverse fasi che compongono il processo di gestione del rischio aziendale ERM. Perché tutte queste componenti funzionino correttamente è però necessaria un'ulteriore fase, quella del monitoraggio. Infatti il processo ERM è mutevole nel tempo e le risposte al rischio che sono efficaci oggi potrebbero non esserlo più in futuro a causa del cambiamento degli obiettivi, della struttura o dei processi aziendali o di mutamenti nell'ambiente esterno. Per questo motivo il management deve sempre essere in grado di determinare se l'ERM sta funzionando efficacemente nel tempo. Il monitoraggio serve proprio a questo scopo e può essere effettuato in due differenti modalità: tramite attività continue o con valutazioni separate. In genere, l'ERM è strutturato per automonitorarsi in modo continuo: maggiore è l'efficacia e l'estensione delle attività continue e minore sarà la necessità di intervenire con valutazioni separate.

Il monitoraggio continuo è integrato nelle normali attività operative dell'azienda: serve a monitorare l'efficacia dell'ERM in tempo reale e permette dunque di reagire tempestivamente ai cambiamenti e ad eventi imprevisti. Le attività del monitoraggio continuo sono svolte dai responsabili delle unità operative o delle attività a supporto che devono analizzare attentamente le implicazioni delle informazioni ricevute: devono individuare la presenza di eventuali problemi o anomalie e, se necessario, attivare dei provvedimenti correttivi.

Vediamo di seguito alcuni esempi di monitoraggio continuo:

- I report utilizzati per la gestione corrente possono contribuire ad individuare inesattezze o anomalie rispetto ai risultati previsti: l'elaborazione completa e tempestiva dei report e la soluzione delle divergenze riscontrate aiutano a migliorare l'efficacia del processo ERM;
- Il monitoraggio dei dati informativi provenienti dai modelli di valutazione *Value at Risk* permette di cogliere eventuali variazioni che si discostano da quelle attese permettendo al manager di individuare possibili problematiche;
- Seminari di formazione, riunioni per la pianificazione sono fonti di informazioni sull'efficacia dei processi di gestione del rischio: questi incontri permettono di sollevare i problemi rilevatori di disfunzioni della gestione del rischio e di rilevare la sensibilità dei partecipanti verso queste problematiche;
- Anche le comunicazioni con terzi esterni possono rivelarsi una forma di monitoraggio continuo: le interazioni con i terzi esterni possono convalidare le informazioni di origine interna e favorire l'individuazione dei problemi. Le autorità di vigilanza possono invece segnalare al management problematiche relative al mancato rispetto

di leggi e regolamenti e altri fatti che incidono sull'andamento dei processi di gestione del rischio.

Anche in presenza di un efficace sistema di monitoraggio continuo del processo ERM, il ricorso periodico a valutazioni separate può comunque rivelarsi utile: è il management a stabilire l'ambito e la frequenza di queste valutazioni in base alla natura e all'estensione dei cambiamenti che si sono verificati, dei relativi rischi e dei risultati del monitoraggio continuo. Queste valutazioni possono riguardare il processo ERM nella sua interezza oppure solamente in alcune sue parti specifiche. Un monitoraggio del primo tipo è certamente meno frequente rispetto a quello sulle attività specifiche e viene attuato generalmente in concomitanza di variazioni nella strategia o delle attività aziendali, di acquisizioni o cessioni rilevanti, di cambiamenti del quadro politico o economico. La scelta tra un metodo rispetto all'altro dipende anche dalle quattro categorie di obiettivi (strategici, operativi, di reporting e di conformità) a cui essa è rivolta. Il processo valutativo è spesso attuato dagli stessi responsabili dell'unità o funzione che si intende analizzare che svolgono quindi una sorta di autovalutazione dell'efficacia dell'ERM nell'ambito della propria attività. Tuttavia la valutazione può anche essere affidata agli internal auditor, che normalmente svolgono attività di monitoraggio nell'ambito della loro funzione, oppure a dei revisori esterni qualora il management lo ritenga necessario. Per quanto riguarda la natura del processo, la valutazione è un'attività a se stante che dovrebbe essere supportata da un certo rigore e da principi fondamentali: quando si esegue il monitoraggio è buona norma iniziare verificando se l'ERM funziona effettivamente. Per comprendere come viene attuato il processo nella pratica è necessario confrontare i risultati emersi dai controlli svolti sulle procedure e discutendo con il personale che vi opera all'interno con lo schema di gestione del processo: l'analisi è condotta facendo riferimento agli standard definiti dal management per ciascun componente per determinare se il processo fornisce una ragionevole sicurezza sul raggiungimento degli obiettivi. Le metodologie per realizzare queste valutazioni sono diverse: si possono utilizzare check-list, questionari e diagrammi di flusso oppure confrontare il processo di gestione del rischio con quello adottato da altre aziende simili. Dall'attività di monitoraggio possono emergere delle carenze dell'ERM, ovvero delle condizioni all'interno del processo di gestione del rischio che possono rappresentare una deficienza percepita, potenziale o reale oppure una potenzialità di rafforzamento dell'ERM che merita particolare attenzione. La migliore fonte di informazioni sulle carenze dell'ERM è il processo stesso: l'attività di monitoraggio continuo permette di ricavare le informazioni in tempo reale e direttamente dai soggetti coinvolti nelle attività aziendali. Le valutazioni separate e le segnalazioni dei terzi restano comunque altre preziose fonti di informazioni che possono rivelare le aree aziendali che richiedono dei miglioramenti.

Non tutte le carenze sono uguali o hanno la stessa portata per cui potrebbe porsi il problema di capire quali vadano segnalate senza indugio e quali invece possano considerarsi di minor rilievo: non esiste una regola precisa per effettuare questo distinguo ma solamente alcuni criteri di riferimento. Nel decidere cosa comunicare è necessario considerare le possibili implicazioni delle problematiche emerse: dovranno essere segnalate tutte le carenze in grado di incidere sulle capacità dell'azienda di sviluppare e realizzare la sua strategia e i suoi obiettivi. La segnalazione dovrebbe inoltre formulare una proposta per sistemare le procedure rivelatesi inadeguate, mettendo in luce le opportunità di raggiungimento degli obiettivi aziendali. Nel caso in cui la problematica riscontrata risulti rilevante, la sua segnalazione deve essere inviata al responsabile della funzione o dell'attività coinvolta e al suo diretto superiore gerarchico: in questo modo l'area interessata riceverà la necessaria assistenza e si faciliterà la comunicazione del problema con gli altri soggetti dell'azienda le cui attività potrebbero essere coinvolte dai fatti rilevanti. Infine, perché la segnalazione sia efficace, è indispensabile che contenga le informazioni chiave sulle carenze riscontrate: per fare ciò è buona norma che l'azienda stabilisca dei protocolli per identificare quali sono le informazioni necessarie per i diversi livelli della struttura organizzativa in grado da rendere efficace il processo decisionale.

3.1.9 - I limiti del processo ERM

Finora abbiamo spiegato cos'è il processo ERM, abbiamo visto quali sono le sue componenti e come dovrebbero essere integrate all'interno dell'organizzazione di un'azienda per rendere al meglio. Tuttavia la definizione stessa dell'ERM dice che il processo, anche se ben congegnato, è in grado di fornire solo *una ragionevole assicurazione che gli obiettivi dell'organizzazione vengano raggiunti*: l'espressione ragionevole sicurezza non implica che l'ERM sarà frequentemente inefficace o

inadeguato ma che anche questo processo potrà risentire dei limiti insiti in tutti i processi gestionali. Obiettivo del seguente paragrafo sarà quello di illustrare i limiti del processo ERM a partire da tre diversi concetti. Primo, il rischio riguarda un evento futuro che di per sé è incerto: è un concetto di limite fondato sul fatto che non è possibile predire il futuro con certezza. Secondo, per quanto riguarda gli obiettivi strategici e operativi che per loro natura sono al di fuori del controllo del management, il processo ERM può contribuire aiutando la direzione aziendale a conoscere, nei tempi dovuti, se l'azienda è indirizzata verso il loro raggiungimento ma non è in grado di fornire nessuna ragionevole sicurezza sul loro conseguimento. Terzo, anche per gli obiettivi che non appartengono alle due categorie sopracitate l'ERM non è comunque in grado di fornire una garanzia assoluta circa il loro raggiungimento perché, per quanta accuratezza sia dedicata alla progettazione e alla realizzazione dei processi, questi non potranno mai fare esattamente tutto ciò per cui sono stati predisposti. Inoltre l'efficacia dell'ERM passa anche per il fattore umano: un altro limite che si incontra quando si prendono decisioni aziendali. Le decisioni sono elaborate a partire dal giudizio delle persone considerando sia le informazioni disponibili sia le circostanze in cui si trova l'azienda al momento di prendere la decisone. Quindi, anche se ben concepito, il processo ERM può sempre fallire: il personale può male interpretare le istruzioni, può compiere errori di valutazione o sbagliare per negligenza o distrazione. Il fattore umano incide anche con fenomeni come la collusione tra soggetti interni all'azienda che possono contribuire a intaccare l'efficacia del processo: persone che, di comune accordo, commettono e occultano azioni improprie possono alterare i dati finanziari e altre informazioni gestionali. Possiamo dire che l'ERM è tanto efficace quanto lo sono le persone responsabili del suo funzionamento: un processo efficace accresce la capacità aziendale di prevenire e individuare le violazioni ma né il management né i sistemi di controllo sono infallibili e i soggetti con intenti truffaldini cercheranno i punti deboli dei sistemi per violarli. Infine non bisogna dimenticare che le risorse a disposizione di un'azienda sono sempre limitate e di questo bisogna obbligatoriamente tenere conto anche nell'ambito del processo decisionale. Ogni qualvolta il management si trova a decidere se attuare o meno un determinato intervento o introdurre un certo controllo, deve considerare il rapporto costi-benefici valutando il rischio di insuccesso e l'effetto potenziale della decisione sull'attività dell'azienda. Costi e benefici per realizzare sistemi

di identificazione degli eventi e di valutazione dei rischi sono misurati con diversi gradi di precisione, il problema è trovare un giusto equilibrio. Il principio generale resta quello di non allocare risorse in aree colpite da una bassa percentuale di rischio: attivare controlli eccessivi può infatti risultare dispendioso e controproducente.

3.2 - Matrice rischio/processo

La matrice rischio-processo (Figura 1) è uno schema che riassume graficamente il legame che intercorre tra i processi e rischi bancari: ad ogni processo sono infatti associate le diverse tipologie di rischio che lo caratterizzano. Viene realizzata nell'ambito del processo di Control Self Assessment (CSA) e, più precisamente, durante il workshop in cui i process owner e gli esponenti del risk management si incontrano per stimare i rischi associati ai diversi processi bancari. La matrice è il punto di partenza per la realizzazione del modello di gestione del rischio: di seguito spiegheremo il significato di questa affermazione andando a vedere cos'è il CSA e chiarendo il suo legame con la matrice rischio-processo e con il modello CoSO Report.

Figura 1: la Matrice rischio-processo

Rischio - Processo	Credito	Controparte	Mercato	Operativo	Concentrazione	Tasso	Liquidità	Residuo	Strategico	Cartolarizzazione	Reputazionale
Processo di Governo				Х					Х		Х
Processo ICAAP				Х					Х		Х
Politiche di remunerazione				Х					Х		Х
Processo di conformità				Х					Х		Х
Finanza di proprietà	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х		Х	Х	Х
Finanza retail				Х					Х		Х
Processo Filiali				Х					Х		Х
Processo del credito	Х			Х	Х	Х	Х	Х	X	Х	Х
Incassi e pagamenti				Х					Х		Х
Contabilità e bilancio				Х					Х		Х
Gestione del rischio di liquidità				Х	Х		Х		Х		Х
Continuità operativa				Х					Х		Х
Processo ICT				Х					Х		Х

Fonte: Banco delle Tre Venezie

Il Control Self Assessment è un processo mediante il quale viene esaminata e valutata l'efficacia del processo di controllo interno di un'azienda con l'obiettivo di fornire una ragionevole garanzia che tutti gli obiettivi di business vengano raggiunti.

Questo processo consente al management di:

- Partecipare alla valutazione del sistema di controllo interno
- Valutare i rischi
- Sviluppare piani d'azione per indirizzare le lacune identificate
- Valutare la probabilità del raggiungimento degli obiettivi di business

Il processo CSA è affidato ad un soggetto specializzato e certificato 48 per lo svolgimento del controllo interno, che ha il ruolo di organizzare, dirigere e supervisionare il workshop durante il quale il risk management e i diversi process owner si incontreranno per discutere e approvare i rischi in capo ai diversi processi bancari e per valutarne probabilità e impatto potenziale associati a ciascuna delle sottofasi che li compongono. Il control self assessment si differenzia dalla normale funzione auditing per il fatto di coinvolgere tutti i soggetti responsabili delle aree colpite dal rischio oggetto dell'analisi: il processo è infatti fondato su un approccio partecipativo e collaborativo, sulla comunicazione aperta e sul lavoro in team. Tramite questo processo è più facile far comprendere a tutti i livelli dell'organizzazione le responsabilità in gioco per un efficace controllo e gestione dei rischi. La principale modalità operative attraverso cui il CSA trova applicazione è il workshop ovvero il processo dedicato alla stima di impatto e probabilità dei processi. Il workshop ha lo scopo di individuare e valutare i rischi che si frappongono al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e di suggerire l'implementazione dei controlli necessari per mitigarli. Il numero di partecipanti al workshop è variabile ma generalmente è compreso tra le 6 e 15 persone. Infatti non tutti i workshop sono uguali ma possiamo individuare alcune categorie con caratteristiche peculiari:

 Workshop di Controllo: ha lo scopo di verificare il funzionamento dei controlli in essere. Il facilitatore deve identificare preventivamente i rischi e i relativi controlli e durante il workshop il team valuta come stanno operando i controlli per raggiungere gli obiettivi;

_

⁴⁸ Auditor certificato CCSA

- *Workshop di Processo*: è focalizzato su una pluralità di obiettivi come qualità, efficienza e può riguardare anche processi trasversali alle linee funzionali;
- Workshop di Rischio: ha l'obiettivo di determinare la significatività dei rischi residui. A
 partire dall'identificazione di tutti i rischi che colpiscono la banca, si procede ad un
 raffronto con gli obiettivi aziendali e alla valutazione sull'adeguatezza dei controlli in
 essere;
- *Workshop di Obiettivi*: con questo workshop si procede all'identificazione dei controlli in essere e, assumendo che questi siano già ottimizzati per raggiungere gli obiettivi, si verifica se il rischio residuo consente di raggiungere questi obiettivi;
- *Workshop di Reparto*: è focalizzato su un intero reparto. L'obiettivo di questo workshop è individuare rischi e opportunità e poi valutare la soluzione migliore per il superamento degli ostacoli.

Le tipologie di workshop sono dunque diverse a seconda delle necessità e degli obiettivi che si intendono raggiungere, tuttavia è possibile individuare una serie di fasi che caratterizzano il processo indipendentemente dalla tipologia a cui appartiene.

La preparazione del workshop inizia con un incontro tra l'Auditor e il responsabile dell'unità organizzativa (o delle unità) che sarà oggetto di valutazione nel corso del workshop. Lo scopo di questo incontro è per prima cosa informare il responsabile circa il processo di CSA: i soggetti partecipanti, l'impegno richiesto a ciascuno di essi, le tempistiche, gli obiettivi che si intendono raggiungere, la descrizione del processo da analizzare e le modalità con cui verrà distribuito il rapporto finale sul workshop. Nel corso dell'incontro l'attenzione sarà rivolta a comprendere e selezionare gli obiettivi di business e dei processi da utilizzare nel workshop: si sceglieranno i partecipanti tra cui figureranno necessariamente i soggetti coinvolti direttamente nel raggiungimento degli obiettivi e si definirà il processo da seguire nei suoi punti chiave. Sempre nella fase di preparazione del workshop sarà utile reperire informazioni dagli audit precedenti (se presenti) circa il business della banca, i sistemi utilizzati e intervistare più persone possibili per capire l'ambiente in cui ci si andrà a muovere. Successivamente si procederà ad intervistare lo staff individuato dal manager nel corso del meeting. Nella fase di preparazione è possibile inserire un'ulteriore modalità operativa del processo CSA che funge da supporto e integrazione al workshop: stiamo parlando dell'utilizzo di un questionario da inviare ai futuri partecipanti al workshop. Lo scopo del questionario

è quello di raccogliere informazioni ulteriori oltre a quelle ottenute in sede di colloquio con il responsabile dell'unità organizzativa e permettere così all'auditor di ottenere una visuale più ampia sulle problematiche della banca e impostando di conseguenza lo svolgimento workshop.

Terminata la preparazione arriva il momento del workshop vero e proprio. È un incontro tra gli esponenti del risk management e i responsabili delle unità organizzative nel quale si discutono gli obiettivi e le varie fasi del processo, si individuano gli ostacoli per il loro raggiungimento, si ordinano ed evidenziano gli ostacoli in base alla loro priorità, si ipotizza la gestione dei rischi connessi agli ostacoli e si evidenziano i punti di forza del processo.

Durante il workshop, risk management e il process owner dialogano per individuare i rischi che potrebbero manifestarsi nello svolgimento del processo. Successivamente, cercano di identificare i diversi rischi individuati a livello di evento per capire quali potrebbero essere nel concreto le situazioni scatenanti. A ciascun rischio individuato ed associato ad un'attività operativa della banca viene assegnata una valutazione di rischio inerente espressa attraverso due direttrici: la probabilità che l'evento si manifesti e l'impatto generato dalla sua manifestazione. La probabilità è un concetto generalmente legato a delle quantità (volumi operativi, valore medio delle operazioni di fido) mentre l'impatto è legato alla potenziale perdita patrimoniale che potrebbe colpire la banca.

Al termine dell'incontro il processo non è però concluso. L'ultima fase, quella di post-assessment è altrettanto fondamentale: i risultati ottenuti vanno elaborati, validati e comunicati al personale per rendere partecipe tutta l'azienda delle problematiche riscontrate e delle modalità con cui si intende porvi rimedio. Il primo passo di questa fase del processo è dunque la validazione risultati: le evidenze verbali danno meno assicurazioni di quelle che emergono dai test. Si effettuano verifiche ex post, verifiche addizionali in funzione dell'argomento. Bisogna coinvolgere il management anche dopo il workshop per pianificare le azioni da intraprendere e le tempistiche con cui avviarle. Successivamente si procede al reporting che si può realizzare in due modi:

 con i risultati strutturati: permette di identificare in modo sintetico rischi e controlli, facilita il confronto tra processi, consente di avere una visione temporale delle valutazioni e della loro evoluzione; - report audit classico: la stesura del rapporto è realizzata congiuntamente dal manager e dal facilitatore. Il rapporto sarà realizzato in forma tradizionale o ad hoc a seconda degli obiettivi e sarà poi distribuito all'interno dell'azienda.

Infine, elemento determinante della fase di post-assessment è la continuità. Il processo CSA non si arresta al termine del workshop: i reporting dei risultati al top management e la stesura dei piani d'azione devono essere seguiti da una fase di monitoraggio continuo sull'avanzamento e sull'efficacia dei nuovi controlli e da una fase di aggiornamento qualora il monitoraggio evidenzi delle inefficienze o riscontri ulteriori problematiche.

Ora che è stato illustrato il funzionamento del CSA si capisce perchè esso costituisca, di fatto, il primo passo nel procedimento di realizzazione del modello CoSO Report. La matrice rischio-processo è infatti compilata durante il workshop, momento in cui il CSA trova la sua manifestazione pratica, e viene poi utilizzata dall'auditor per la costruzione del modello. Tuttavia questa non è la sua unica funzione. La matrice è utilizzata anche dal risk management per realizzare la fase di misurazione e valutazione dei singoli rischi nell'ambito del processo ICAAP. Infatti, se da un lato l'insieme delle valutazioni sulle attività forniscono il rischio associato ad ogni processo bancario, dall'altro permettono al risk manager di ottenere uno score complessivo per ogni categoria di rischio. Questo score è il dato di partenza con cui risk manager preparerà il risk assessment per l'ICAAP: è questo l'obiettivo di fondo del modello. A partire da un'esperienza di ICAAP il modello diventa un gestionale delle verifiche perché censisce i processi e gli attribuisce una stima di rischio potenziale.

3.3 - Il caso di studio: il CoSO Report all'interno del Banco delle Tre Venezie

3.3.1 - La cultura aziendale di approccio al rischio

Terminata la fase di introduzione al modello dove sono stati discussi i fondamenti teorici e le fasi che ne precedono lo sviluppo è il momento di parlare del suo funzionamento. Con riferimento ai fattori qualificanti dell'ERM, il Modello CoSO Report oggetto di questo studio si inserisce nelle fasi di identificazione e valutazione dei rischi, di risposta al rischio e di attività di controllo.

Quando viene costruito per la prima volta in fase di avviamento della banca, il modello è realizzato dall'auditor sulla base della sua esperienza e da ciò che emerge intervistando i process owner: da queste informazioni egli deve riuscire ad individuare quali siano le criticità che colpiscono le varie sottofasi dei processi e stimarne i rischi potenziali. Dal punto di vista teorico, perché il modello possa vivere efficacemente, sarebbe necessaria una fase di ricognizione iniziale allo scopo di creare la giusta consapevolezza all'interno della banca sul ruolo svolto dal modello CoSO Report. Solo successivamente si procederebbe all'organizzazione del workshop per ottenere una valutazione dei rischi più ragionata e condivisa con tutto lo staff della banca.

L'organizzazione di un workshop richiede tuttavia delle tempistiche che non sono compatibili con quelle di una banca in fase di avviamento: per questa ragione in un primo momento il compito di effettuare le valutazioni sui rischi in capo ai diversi processi bancari è affidato all'internal audit e al risk management. In prima battuta questa analisi viene svolta con valutazioni tendenzialmente soggettive: il responsabile dei controlli stabilisce impatto e probabilità secondo la sua personale esperienza. La soggettività della valutazione è comunque accompagnata per quanto possibile da dati quantitativi dai quali si cercano di ricavare informazioni riguardanti quantomeno la probabilità del verificarsi dell'evento negativo. Solo in un secondo momento, si procederà all'organizzazione del workshop dove le stime sul rischio per il modello diventeranno definitivi.

Poiché l'azienda bancaria presenta delle specificità e delle caratteristiche peculiari, in certi casi la rischiosità associata a determinate aree è conosciuta e sono chiari gli eventi negativi e le principali problematiche ad esse collegati per cui un simile approccio in fase

di start up non pregiudica il corretto funzionamento del modello. Quello che invece non deve mai mancare in fase di avviamento è la consapevolezza di tutti i soggetti dell'organizzazione di essere componenti attive del modello e di come le loro azioni possano incidere positivamente o negativamente sul funzionamento dello stesso. Infatti, pur non essendo compresi nel modello, i fattori dell'ambiente di controllo e della filosofia aziendale del controllo sono comunque elementi fondamentali per il suo successo. È importante che il CDA comprenda il significato dei risultati del modello: se non c'è una percezione dei rischi a livello dell'alta direzione non si capisce la vera importanza di fare controlli e di adeguarli qualora non fossero sufficienti.

Sempre con riferimento a questo aspetto, un altro dei problemi che si riscontrano maggiormente è la mancata comprensione della differenza tra il rischio potenziale e quello residuo da parte degli owner di processo. Abbiamo visto che durante il workshop si ipotizzano le possibili criticità che potrebbero colpire ciascun processo: la difficoltà principale di questa operazione sta nel riuscire ad effettuare la valutazione dell'esposizione al rischio del processo senza considerare i presidi già in essere che quindi abbattono il rischio potenziale riducendolo a rischio residuo. Se non è chiara la distinzione tra rischio potenziale e residuo, la valutazione del rischio rimane ancorata al ricordo di uno specifico evento negativo e al modo in cui questo è stato risolto perdendo di vista tutti gli scenari alternativi possibili che in quel frangente non si sono manifestati ma che avrebbero potuto verificarsi al posto dell'evento cui si fa riferimento. Un'ottica di questo tipo porta inevitabilmente a sopravvalutare o sottostimare le potenzialità di rischio in capo ai diversi processi creando una distorsione che si riflette poi negativamente nei presidi e nei controlli del processo.

Il modello ha quindi anche lo scopo di introdurre una metrica condivisa della misurazione del rischio all'interno delle diverse funzioni aziendali: se tutti i soggetti parlano lo stesso linguaggio quando si tratta di valutazione dei rischi allora la percezione dei rischi dovrebbe essere la stessa.

3.3.2 - L'Enterprise Model Control

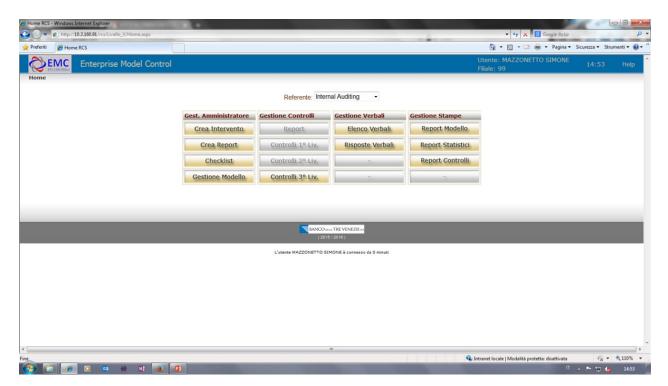
Il Banco delle Tre Venezie si affida ad una piattaforma software per la gestione dell'attività di controllo interno che prende il nome di Enterprise Model Control (EMC). In questo paragrafo verrà illustrato il funzionamento del modello attraverso una panoramica sulle principali schermate del software e mostrando un esempio di procedura di controllo. L'EMC è un sistema gestionale progettato per gestire l'attività di controllo a tutti i livelli e garantisce un approccio sistemico e organizzato nella gestione del rischio aziendale, dalla definizione degli obiettivi da parte del CdA alla misurazione dell'esposizione al rischio a seguito delle attività di controllo. La piattaforma consente di recepire le indicazioni del CdA in materia di esposizione al rischio e decodificarle in linee guida per la pianificazione degli addetti al controllo. Inoltre, permette di pianificare e rendicontare le attività di controllo in maniera integrata a livello di Comitato Controlli Interni (Risk Management, Compliance e Internal Audit). Per una gestione ottimale di queste funzionalità, il sistema stabilisce da un lato i controlli di linea per singolo processo mettendoli a disposizione dell'utente in maniera intuitiva e semplice fornendo le istruzioni per lo svolgimento dei controlli, le procedure di riferimento, i tabulati da utilizzare e un percorso predefinito per la formalizzazione controlli. Dall'altro garantisce un sistema standardizzato di archiviazione informatica della documentazione che elimina la soggettività dell'esecutore per facilitare le operazioni di verifica a distanza e di analisi statistica e consente di mantenere traccia delle verifiche svolte in tutte le unità organizzative. Per quanto concerne il monitoraggio vero e proprio, l'EMC classifica le categorie di rischio come previsto per la normativa ICAAP (Categoria, Sottocategoria, Evento) ed è strutturato secondo la stessa filosofia che la Banca adotta per definire i propri processi aziendali:

- Processi
- Fasi
- Sotto fasi
- Attività

Ciascun controllo viene attribuito ad un soggetto specifico e per la sua esecuzione vengono fornite le linee guida di revisione interna: il sistema è dotato di una propria check list, pesata per il rischio e conforme con gli standard CoSO. Di seguito sono riportate alcune delle principali schermate del software. In Figura 1 è riportata la

schermata iniziale della piattaforma dalla quale si può selezionare e avviare il tipo di azione che si intende effettuare: è possibile creare un nuovo intervento, un report, una checklist oppure andare a modificare le impostazioni del modello.

Figura 1: Schermata principale EMC



Fonte: Banco delle Tre Venezie

Per quanto riguarda i controlli di primo livello, l'EMC permette di controllarne in tempo reale le statistiche di esecuzione. La funzione "monitor dei controlli" fornisce all'Internal Audit un quadro sempre aggiornato sul funzionamento dei controlli e permette di rilevare prontamente il verificarsi di anomalie oppure se un controllo non è ancora stato eseguito o al contrario se è già stato sottoposto a verifica (Figura 2 e Figura 3).

Figura 2: Monitor dei controlli, statistiche riassuntive sull'esecuzione dei controlli per filiale

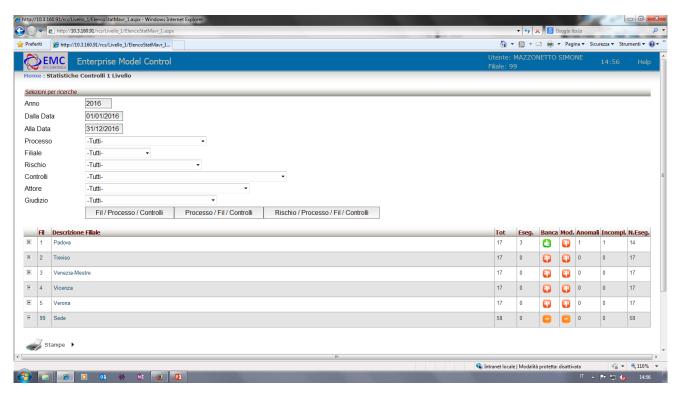
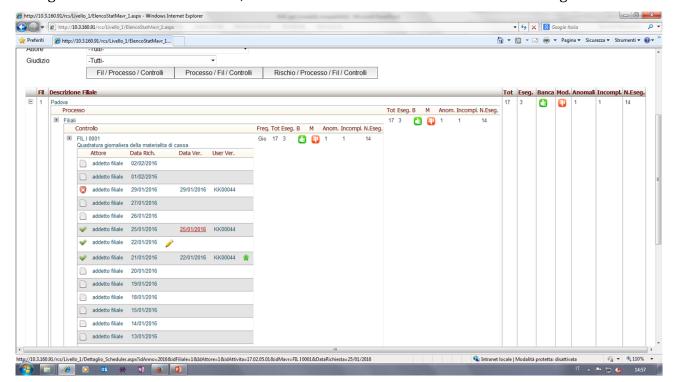


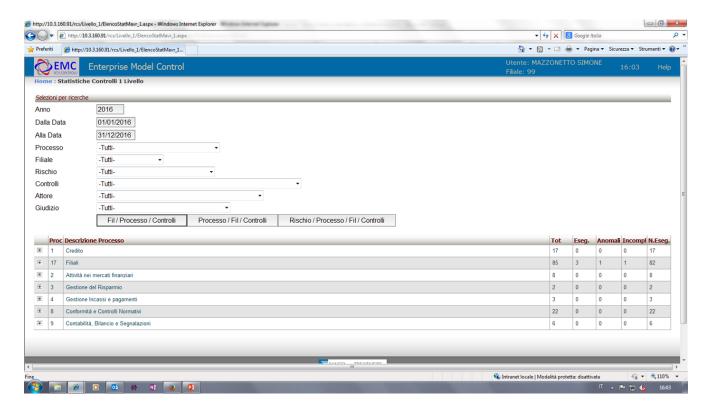
Figura 3: Monitor dei controlli, statistiche di esecuzione dei controlli sulla singola filiale



Fonte: Banco delle Tre Venezie

Inoltre, il monitor dei controlli di linea permette di analizzare i presidi in base ai processi e ai singoli rischi: per ciascun processo o rischio si può verificare velocemente il numero di controlli eseguiti o da eseguire, quelli anomali e quelli ancora in corso (Figura 4).

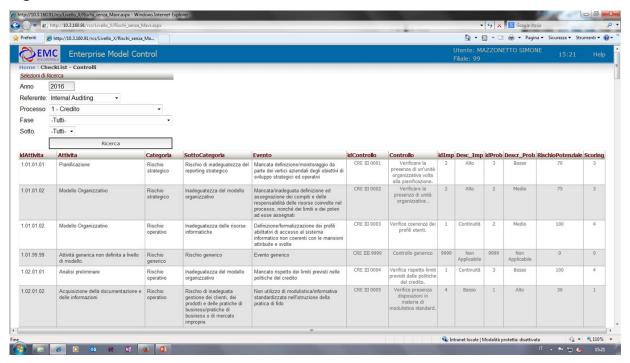
Figura 4: Monitor dei controlli, verifica controlli per processo



Fonte: Banco delle Tre Venezie

Quanto alle checklist dei controlli, l'EMC consente alla banca di costruirne di personalizzate in base alle esigenze specifiche del proprio business. Il software permette una navigazione intuitiva: è possibile ricercare le checklist usando dei filtri per processo, fase e sottofase e nella schermata iniziale di ricerca si trovano già alcune informazioni riassuntive sulle attività da monitorare (Figura 5).

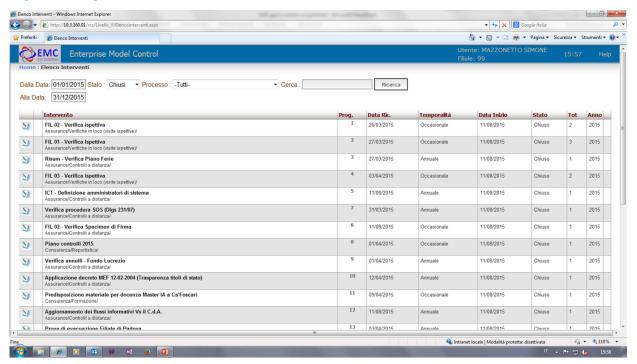
Figura 5: Checklist controlli



Fonte: Banco delle Tre Venezie

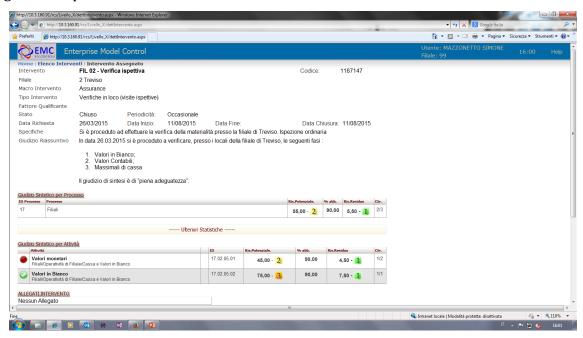
Come accennato sopra, la piattaforma EMC crea un registro dei controlli effettuati che gestisce autonomamente ed è predisposto per fornire una specifica reportistica in PDF, XLS, DOC (Figura 6).

Figura 6: Registro dei controlli



I Report di secondo e terzo livello sono basati sul rischio come previsto dalla normativa di vigilanza (Figura 7).

Figura 7: Report di secondo livello



Fonte: Banco delle Tre Venezie

Passate in rassegna le principali funzioni offerte dal software EMC, vediamo ora come viene svolta una procedura di controllo con l'ausilio di alcune immagini gentilmente concesse dal Banco delle Tre Venezie. La procedura ha inizio su richiesta dell'internal audit che, individuato il processo da sottoporre a verifica, deve stabilire le caratteristiche che avrà l'intervento. Per prima cosa dovrà specificare se l'intervento interesserà tutta la banca oppure riguarderà solo una filiale in particolare. In secondo luogo stabilisce se si tratterà di un controllo di assurance oppure di consulenza. Nel primo caso l'intervento consiste di una verifica di processo, nel secondo invece internal audit e compliance svolgono un'attività di supporto all'azienda (verifica di un nuovo regolamento, supporto nella creazione di una nuova unità di business; alla fine anche in questi casi viene generato un report). Infine si definisce se il controllo verrà eseguito a distanza oppure se sarà effettuato in loco e se si tratta di un intervento occasionale oppure se rientra tra quelli eseguiti con cadenza periodica.

In Figura 8 è riportata la schermata iniziale della procedura di controllo dove, oltre alle informazioni appena elencate, si trovano anche la data di inizio dell'intervento

(successiva a quella della richiesta) e quella di chiusura, presente solo se il controllo è già stato effettuato. La richiesta di una nuova procedura di controllo è inviata dal responsabile dell'internal audit al soggetto (o ai soggetti) incaricato di darne esecuzione: la "data di inizio" è il momento in cui questo soggetto avvia l'intervento vero e proprio. Un appunto, richiedente ed esecutore del controllo possono essere il medesimo soggetto oppure soggetti differenti in base all'entità della verifica da effettuare. La verifica può infatti riguardare un intero processo o solamente alcune fasi o attività dello stesso.

Figura 8: Avvio di una procedura di controllo



Fonte: Banco delle Tre Venezie

Per ogni controllo effettuato il software aggiorna automaticamente gli score di esposizione al rischio residuo del processo e delle sue fasi e sottofasi (Figura 9). In Figura 9 è riportato un esempio di Report per il processo "Conformità e Controlli Normativi". Il report riporta la situazione del processo, delle singole fasi e sottofasi: per ciascuna di esse sono riportati il numero dei controlli da effettuare e quelli già eseguiti, lo score di rischio residuo risultante dai controlli già svolti e la relativa percentuale di abbattimento. Più in basso troviamo altre due sezioni, rispettivamente "Report sintetico

fattore qualificante" e "Report sintetico sottofattore qualificante". In queste due sezioni troviamo gli score di rischio residuo riferite ai fattori qualificanti del modello CoSO Report: le sottofasi sono divise in base al fattore che le caratterizza e poi i punteggi da queste ottenuti a seguito del controllo sono sommati a formare dapprima lo score del sotto fattore e poi del fattore qualificante (Figura 10).

Figura 9: Report del processo "Conformità e Controlli Normativi"

REPORT SINTETICO PROCESSO

id	Processo	Rischio Pot.		% Abb.	Rischio Residuo	Score Res	Statistiche
8	Conformità e Controlli Normativi	78,95	3	40,00	47,37	3	Controlli-> 19 Eseguiti-> 12

REPORT SINTETICO FASE

id Fase	Processo	Fase	Rischio Pot.	Score Pot.	% Abb.	Rischio Residuo	Score Res.	Statistiche
8.06	Conformità e Controlli Normativi	Sicurezza	78,95	3	40,00	47,37	3	Controlli-> 19 Eseguiti-> 12

REPORT SINTETICO SOTTOFASE

id	Processo	Fase	Attività	Rischio Pot.	Score Pot.	% Abb.	Rischio Residuo	Score Res.	Statistiche
8.06.01.01	Conformità e Controlli Normativi	Sicurezza	Modello organizzativo e valutazione dei rischi	76,00	3	26,25	56,05	3	Controlli-> 5 Eseguiti-> 4
8.06.01.02	Conformità e Controlli Normativi	Sicurezza	Sicurezza attrezzature e luoghi di lavoro	71,25	3	60,00	28,50	2	Controlli-> 8 Eseguiti-> 2
8.06.01.03	Conformità e Controlli Normativi	Sicurezza	Gestione emergenze	100,00	4	30,00	70,00	3	Controlli-> 2 Eseguiti-> 2
8.06.01.04	Conformità e Controlli Normativi	Sicurezza	Tenuta della documentazione	50,00	2	90,00	5,00	1	Controlli-> 1 Eseguiti-> 1
8.06.01.05	Conformità e Controlli Normativi	Sicurezza	Sorveglianza sanitaria dei lavoratori	100,00	4	60,00	40,00	2	Controlli-> 1 Eseguiti-> 1
8.06.01.06	Conformità e Controlli Normativi	Sicurezza	Formazione e informazione dei lavoratori	100,00	4	45,00	55,00	3	Controlli-> 1 Eseguiti-> 1
8.06.01.08	Conformità e Controlli Normativi	Sicurezza	Informativa ai servizi di prevenzione e protezione	100,00	4	0,00	100,00	4	Controlli-> 1 Eseguiti-> 1

Figura 10: Calcolo rischio residuo per fattore qualificante

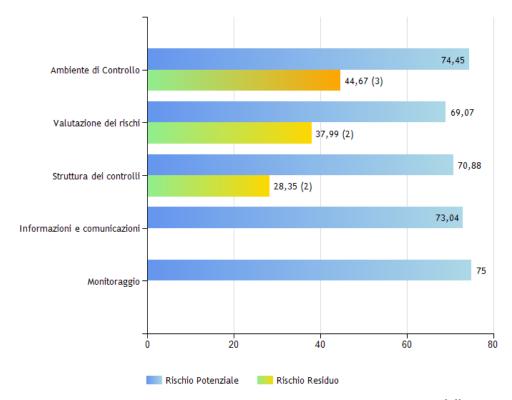
REPORT SINTETICO FATTORE QUALIFICANTE

id fat.	Fattore Qualificante	Rischio Pot.	Score Pot.	% Abb.	Rischio Residuo	Score Res
1	Ambiente di Controllo	82,11	4	40,00	49,26	3
2	Valutazione dei rischi	40,00	2	N.V.	N.V.	X
3	Struttura dei controlli	40,00	2	N.V.	N.V.	X

REPORT SINTETICO SOTTOFATTORE QUALIFICANTE

id Sot.	Fattore Qualificante	SottoFattore	Rischio Pot.	Score Pot.	% Abb.	Rischio Residuo	Score Res
1.05	Ambiente di Controllo	Definizione dell'assetto organizzativo coerente con gli obiettivi individuati e con i principi di "sana e prudente gestione"	81,11	4	40,00	48,67	3
1.08	Ambiente di Controllo	Sviluppo di adeguate politiche di gestione del personale	100,00	4	45,00	55,00	3
2.04	Valutazione dei rischi	Processo di valutazione dei rischi operativi	40,00	2	N.V.	N.V.	X
3.02	Struttura dei controlli	Adeguata definizione dei controlli di linea	40,00	2	N.V.	N.V.	X

RISCHIO RESIDUO PER FATTORE QUALIFICANTE



Infine, in fondo al report si trova la legenda che descrive il significato degli score, le modalità con cui sono calcolati questi punteggi sarà l'oggetto del prossimo paragrafo (Figura 11).

Figura 11: Legenda score

INT	ERVENTI CORRETTI	VI
4	DA ADEGUARE	- Area per la quale è necessario implementare un urgente ed energetico intervento di potenziamento del sistema dei controlli interni.
3	IN PREVALENZA DA ADEGUARE	- Area per la quale è necessario implementare significative e tempestive misure correttive di potenziamento del sistema dei controlli interni.
2	IN PREVALENZA ADEGUATO	- Area per la quale è opportuno apportare correzione ai controlli esistenti o introdurne di nuovi.
1	ADEGUATO	- Area di relativa tranquillità, dove è necessario effettuare un attento monitoraggio e manutenzione del sistema dei controlli.
X	NON VALUTATO	
PON	IDERAZIONE DEL RI	ISCHIO
4	DA ADEGUARE	- Da 75 a 100
3	IN PREVALENZA DA ADEGUARE	- Da 40 a 74
2	IN PREVALENZA ADEGUATO	- Da 12 a 39
1	ADEGUATO	- Da 0 a 11

3.3.3 - Gli algoritmi di calcolo del modello

Finora abbiamo parlato della matrice rischio-processo e delle valutazioni sui rischi che si effettuano durante il workshop senza mai spiegare nel dettaglio come avvengano queste misurazioni. Lo scopo di questo paragrafo sarà quello di illustrare le logiche numeriche alla base del modello.

Iniziamo ricordando innanzitutto che l'obiettivo del modello non è la stima dell'impatto economico del rischio complessivo che colpisce la banca quanto piuttosto fornire una rappresentazione della rischiosità della banca finalizzata a delle implementazioni di tipo organizzativo e di controllo: ridurre i fattori di imprevedibilità che possono causare gli eventi negativi. In questo senso il modello funge all'auditor da CoSO Report perché se da un lato fornisce una valutazione dei controlli, dall'altro lato assolve all'ERM poiché permette di avere una panoramica completa sui rischi aziendali.

Il modello è rivolto alla stima dei rischi non quantificabili e viene utilizzato da parte dell'internal audit e della compliance per fornire al management una rappresentazione chiara ed immediata della sensibilità al rischio della banca: il modello cerca di rappresentare quantitativamente, attraverso una scala di livelli di rischio, ciò che in realtà non è quantificabile. Inoltre, il modello serve per fornire al risk manager informazioni su ciò che sta a monte dei rischi quantificabili e che gli serve per completare il resoconto ICAAP.

La realizzazione del modello inizia con il workshop: il process owner spacchetta il processo aziendale fino ad arrivare alle singole attività che lo compongono, le sottofasi. Per ciascuna sottofase, process owner e risk manager stabiliscono la probabilità che questa sia colpita da un evento negativo e l'impatto che ne deriverebbe secondo la classificazione riportata in Tabella 1. La combinazione della probabilità del manifestarsi dell'evento con l'impatto potenziale ad esso associato restituisce un punteggio, o "scoring", del rischio potenziale della sottofase. Lo scoring ottenuto in questa prima fase rappresenta il rischio potenziale della sottofase in assenza di controlli da parte della banca. In questa fase è molto importante che le valutazioni su impatto e probabilità siano date senza considerare gli eventuali presidi già esistenti: si sta stimando il rischio potenziale e non quello residuo che verrà valutato nella fase successiva. Il rischio inerente è dato dalla valutazione risultante dall'incrocio tra le due direttrici impatto e probabilità su una scala da 0 a 100 e il risultato di questo incrocio determina uno scoring

numerico che va da 1 a 4: con un punteggio di 1 si rappresenta il rischio potenziale più basso mentre 4 quello più elevato.

Tabella 1: Calcolo dello score del processo a partire da valori di probabilità e impatto

Probabilità

	Impatto							
	Basso	Moderato	Alto	Molto alto				
Rara	15	40	70	100				
Sostenuta	20	50	75	100				
Concreta	30	60	80	100				

Fonte: Banco delle Tre Venezie

In Tabella 2 sono riportati i possibili risultati dello *scoring*: adeguato, in prevalenza adeguato, in prevalenza da adeguare, da adeguare. A seconda del punteggio di *scoring* ottenuto, il management sarà in grado di valutare se la sottofase analizzata presenta delle potenzialità di rischio tali da richiedere delle misure contenitive oppure, al contrario, se non sia necessaria alcuna misura di riduzione del rischio.

Tabella 2: Scoring rischio potenziale del modello

Rischio attività	Scoring	
≤ 40	1	Adeguato
≤ 60	2	In prevalenza adeguato
≤ 80	3	In prevalenza da adeguare
> 80	4	Da adeguare

Nella seconda fase, le funzioni di compliance e internal audit valutano punto per punto i controlli associati ad ogni tipologia di rischio rilevata durante il workshop. Per prima cosa verificano l'esistenza stessa dei controlli. Successivamente procedono con un'analisi combinata di due aspetti che riguardano i controlli: la conformità, cioè se i controlli sono eseguiti così come sono stati pensati e l'adeguatezza, ovvero l'effettiva rispondenza dei controlli alle esigenze di mitigazione del rischio della banca e agli standard imposti dalla normativa. Possiamo infatti avere controlli conformi alla legge ma completamente inadeguati al contenimento del rischio e viceversa (lo svolgimento di una sottofase di un determinato processo può variare da banca a banca, l'adeguatezza si riferisce alla capacità del controllo di adattarsi a questa specificità). Generalmente, nel corso di un triennio viene effettuata almeno una verifica su ciascuno dei processi bancari: naturalmente i processi principali come quello del credito sono verificati almeno con cadenza annuale. Tutte le attività di valutazione sui controlli vanno a costituire un registro contenente tutte le verifiche effettuate durante l'anno ed i relativi giudizi. Per ciascuna unità organizzativa (la filiale o il singolo servizio) sono censiti tutti i controlli che compongono la cd checklist: è un aspetto utile per monitorare l'efficienza dei controlli aziendali e per verificare se sono ridondanti, inefficienti o svolti con eccessiva frequenza. Questi censimenti creano un database storico che permette di monitorare l'efficienza dei controlli nel corso degli anni e di valutare il rischio residuo dei processi e la sua variazione nel tempo (dovuto per esempio all'efficacia delle procedure). Inoltre, i dati raccolti nel corso delle verifiche sono utilizzati dal risk manager unitamente a quelli risultanti dalle sue misurazioni sui rischi quantificabili per determinare l'esposizione complessiva al rischio della banca.

Tornando al processo di valutazione dei controlli, l'incrocio tra adeguatezza e conformità va a determinare la percentuale di abbattimento del controllo sul rischio potenziale e quindi il rischio residuo dell'attività. Questo procedimento viene eseguito su ogni singola attività e per ogni singolo rischio agganciato all'attività. Le percentuali all'interno della Tabella 3 indicano il grado di abbattimento del rischio potenziale: si passa da un abbattimento "adeguato", risultato di un controllo perfettamente coerente e svolto conformemente, che riduce il rischio potenziale del 90% fino ad una riduzione nulla del rischio o "da adeguare" quando i controlli sulla sottofase non sono previsti oppure, pur essendo presenti, non vengono svolti. Gli score calcolati per ogni sottofase

sono aggregati con il calcolo di una media semplice per ottenere una valutazione del rischio residuo dell'intero processo. Quello che si ottiene è un dato di sintesi che può essere spaccato in singole valutazioni per ciascuna attività o per singola tipologia di rischio: è possibile infatti valutare quanto ciascuna tipologia di rischio contribuisca al rischio complessivo del processo e di conseguenza qual è l'esposizione complessiva della banca a ciascuna di queste tipologie.

Tabella 3: Percentuale di abbattimento del rischio potenziale a seguito dell'applicazione dei controlli ai processi bancari

Adeguatezza controllo

	Svolto conformemente	Prevalentemente secondo disegno	Svolto in modo difforme	Svolto in modo significativamente difforme	Non viene svolto
Non sono presenti controlli dedicati	Da adeguare 0%	Da adeguare 0%	Da adeguare 0%	Da adeguare 0%	Da adeguare 0%
Presenta importanti lacune	In prevalenza da adeguare 40%	In prevalenza da adeguare 40%	Da adeguare 0%	Da adeguare 0%	Da adeguare 0%
Non affidabile	In prevalenza adeguato 60%	In prevalenza da adeguare 40%	In prevalenza da adeguare 40%	Da adeguare 0%	Da adeguare 0%
Sostanzialmente coerente	In prevalenza adeguato 60%	In prevalenza adeguato 60%	In prevalenza da adeguare 40%	In prevalenza da adeguare 40%	Da adeguare 0%
Perfettamente coerente	Adeguato 90%	In prevalenza adeguato 60%	In prevalenza adeguato 60%	In prevalenza da adeguare 40%	Da adeguare 0%

Conformità del controllo

Fonte: Banco delle Tre Venezie

Nella terza fase la percentuale di abbattimento è moltiplicata per lo *scoring* ottenuto nella prima fase. Ne risultano i punteggi in Tabella 4: i rischi residui a seguito della verifica sui presidi esistenti. In Tabella 5 i punteggi ottenuti sono convertiti, a seconda del loro valore assoluto, secondo una scala di valori che va da 1 a 4. Avremo quindi un punteggio di 1 per le attività che presentano un valore di rischio residuo inferiore a 40, di 2 per quelle con un rischio al di sotto di 60, di 3 al di sotto di 80 ed infine di 4 per quei controlli che non sono riusciti a portare il rischio residuo al di sotto del valore di 80. A seguito degli abbattimenti rilevati è possibile capire se la posizione è adeguata oppure no.

Tabella 4: Terza fase del modello, la percentuale di abbattimento è moltiplicata per lo *scoring* ottenuto nella prima fase

Rischio Residuo

≤ 40	1	3,9	15,6	27,3	39
≤ 60	2	6	24	42	60
≤ 80	3	8	32	56	80
> 80	4	8,1	32,4	56,7	81
		Adeguato 90%	In prevalenza adeguato 60%	In prevalenza da adeguare 40%	Da adeguare 0%

Valutazione dei controlli

Fonte: Banco delle Tre Venezie

Tabella 5: I risultati della Tabella 4 sono convertiti secondo una scala di valori che va da 1 a 4

Rischio Residuo

≤ 40 ≤ 60	1 2	1	2 2	2	2
≤ 80	3	1	2	3	4
> 80	4	1	2	3	4
		Adeguato 90%	In prevalenza adeguato 60%	In prevalenza da adeguare 40%	Da adeguare 0%

Valutazione dei controlli

3.3.4 - L'aggiornamento periodico del modello

Il modello, così com'è stato descritto, non è una struttura statica ma è sottoposto ad una manutenzione continua per preservarne l'efficacia e l'efficienza nel tempo. Infatti l'operatività della banca e la sua conoscenza dei rischi sono in continua evoluzione. Per questa ragione, le misure di attenuazione dei rischi individuati dal modello devono essere riviste periodicamente per verificare se sono ancora adeguate e conformi oppure se non sono più idonee in conseguenza della mutata operatività della banca, dei suoi volumi di attività o per via di modifiche della normativa. Il modello è realizzato per supportare l'azienda nel processo di autovalutazione (ICAAP) e va quindi formalizzato una volta all'anno: per questo motivo la revisione del modello dovrebbe essere svolta annualmente.

La manutenzione del modello avviene focalizzandosi non tanto sui processi che, come detto in precedenza, in una banca sono abbastanza standardizzati quanto sui controlli: si tratta di capire e raffinare sempre di più la tecnica di analisi delle informazioni. Tuttavia, anche se standardizzati, alcuni processi possono essere eliminati o aggiunti al business della banca. In assenza di manutenzione, il rischio è quello di trovarsi ad utilizzare checklist che sono disallineate con il business aziendale: l'aggiornamento delle checklist resta dunque uno dei lavori più importanti e complicati del modello. La checklist vive con l'azienda e l'azienda deve muoversi in termini di procedure, di processi, di regolamenti, di nodi di controllo. Inoltre, bisogna aggiornare i regolamenti di processo per adeguarli ai cambiamenti delle relative normative.

I workshop e le interviste sono modalità di rilevazione dei rischi e di predisposizione dei controlli che devono essere ricorsive: le misure di attenuazione del rischio non sono statiche ma sono continuamente riviste e aggiornate in funzione dei mutamenti all'interno e all'esterno della banca.

Conclusioni

Con questa tesi si è cercato di illustrare l'importanza del sistema dei controlli interni all'interno dell'industria bancaria con un focus particolare sull'attività di gestione dei rischi non quantificabili. Preliminarmente, sono state messe in luce le principali criticità che impattano sull'attività quotidiana di una banca attraverso la descrizione di rischi e processi bancari. Successivamente, è stato spiegato come l'applicazione di un modello basato sulla metodologia CoSO Report possa supportare e migliorare l'operatività di un'azienda di credito riuscendo a soddisfare anche i presidi di vigilanza imposti da Banca d'Italia. L'analisi è stata incentrata sulle logiche di funzionamento di un modello di gestione del rischio prendendo come esempio quello utilizzato dal Banco delle Tre Venezie, l'Enterprise Model Control. Sono state evidenziate le potenzialità e i vantaggi derivanti dall'utilizzo della piattaforma EMC la quale svolge un'attività di supporto alla funzione di controllo interno ed in particolare all'attività di gestione dei rischi non misurabili.

Tuttavia, nel settore bancario italiano la filosofia ERM e l'utilizzo di modelli ad essa ispirati si trova, ad oggi, in una fase embrionale. Per questa ragione i modelli attuali, come la piattaforma EMC, presentano ancora alcuni limiti. Abbiamo visto che il modello è in grado di classificare l'esposizione ai rischi non misurabili tramite una scala numerica e di determinare il grado di adeguatezza e di conformità dei controlli associati a ciascun processo. Quello che però il modello EMC non riesce a quantificare è l'impatto patrimoniale e a conto economico dei rischi che appartengono alla categoria dei non quantificabili o difficilmente quantificabili. Si tratta della principale criticità del modello alla quale, per il momento, è praticamente impossibile rispondere. Sarebbe infatti necessario sviluppare un modello interno, basato sul coinvolgimento del board e dei dipendenti, che disponga di un database di serie storiche delle perdite che hanno colpito la banca nel corso degli anni (collected loss) e, cosa più difficile, in grado di misurare le perdite operative associandole alle singole fasi dei processi. Con questi dati sarebbe possibile ricostruire il percorso di formazione delle perdite e quindi l'origine dell'impatto a conto economico e di conseguenza l'impatto stesso. Inoltre, si riuscirebbe a quantificare l'utilità del modello a livello economico perché sarebbe noto l'esatto ammontare del risparmio generato dalla differenza tra i costi di gestione del modello e le mancate perdite dai rischi mitigati.

La mancanza di una stima dell'impatto dei rischi dà origine ad un'altra criticità rilevante. Infatti, l'assenza del dato quantitativo rende difficoltoso esportare la percezione del rischio a cui è effettivamente esposta la banca ai soggetti non direttamente coinvolti nei presidi per la gestione del modello che difficilmente riescono a comprendere la reale utilità della piattaforma EMC. Per questa ragione e vista l'impossibilità di arrivare alla stima dell'impatto a conto economico, il focus del responsabile dei controlli interni dovrebbe essere orientato alla diffusione di una cultura aziendale sulla gestione dei rischi non quantificabili che permetta al modello EMC, così come lo abbiamo presentato, di funzionare al meglio delle sue possibilità. Per ottenere questo risultato un primo passo dovrebbe essere quello di coinvolgere il CdA portandolo a maturare una consapevolezza radicata sull'importanza di gestire i rischi non quantificabili e di effettuare controlli ad ogni livello aziendale. Un secondo step potrebbe essere la formalizzazione del workshop, trasformandolo in un'attività da svolgere periodicamente al fine di mantenere il modello sempre aggiornato e funzionale ai mutamenti del business aziendale e delle normative.

L'impossibilità di determinare l'impatto economico dei rischi non quantificabili è, come detto, il principale problema del modello EMC. Non si tratta però del suo unico limite. Lo score di rischio potenziale di un processo viene calcolato come la media semplice di tutti gli score delle singole attività che lo compongono. Per questo motivo la valutazione sul processo non tiene conto del diverso peso che ciascuna attività ha all'interno del processo stesso. Se all'interno di un processo abbiamo un'attività rilevante con uno score negativo e molte attività secondarie con score positivi, l'aggregazione dei punteggi tramite il calcolo di una media semplice potrebbe celare questa problematica alle verifiche dell'auditor. Si potrebbe ovviare a questo problema assegnando pesi diversi a ciascuna attività a seconda della loro rischiosità e della loro rilevanza all'interno del processo. In questo modo un'attività con un peso maggiore dovrebbe essere sottoposta ad una tecnica di mitigazione più robusta per raggiungere un livello di rischio residuo accettabile.

Un'altra criticità del modello riguarda gli eventi rari ma dall'impatto elevato per il cui controllo andrebbe sostenuta una spesa ingente: l'EMC non si occupa della loro gestione.

Solitamente il problema è risolto stipulando delle polizze assicurative a copertura di questi eventi. Tuttavia, tali polizze richiedono spesso a garanzia proprio lo svolgimento dei controlli che la banca ha deciso di non effettuare rendendo impossibile la stipula e, di conseguenza, il trasferimento del rischio.

Infine, abbiamo una particolare criticità che riguarda il rapporto tra il modello e il suo utilizzatore. Infatti, l'utilizzo dell'EMC non prevede il cd notching, ovvero la possibilità per l'auditor di intervenire rivedendo il giudizio del modello sulla base delle sue osservazioni. L'assenza del notching comporta una serie di problematiche collaterali. La prima, è quella che riguarda determinate attività per loro natura non inseribili nella piattaforma EMC ma che, individuate dall'auditor in fase di verifica, lo portano ad elaborare un giudizio che potrebbe discostarsi da quello formulato dal modello grazie ad una visione più completa della situazione. Un'altra criticità riguarda le stime calcolate dall'EMC: esse sono riferite all'istante in cui si effettuano le misurazioni mentre l'auditor è in grado di elaborare un parere prospettico che tiene conto di problematiche che potrebbero verificarsi in futuro e che il modello non è in grado di rilevare. Infine, il dato di sintesi sul rischio non sempre rispecchia l'effettiva esposizione di un processo: in determinate situazioni, il modello potrebbe restituire un valore di rischio potenziale che si discosta da quello ipotizzato dall'auditor in fase di realizzazione di analisi e controlli. Ancora una volta emerge l'importanza del fattore umano: il modello non potrà mai funzionare correttamente senza il supporto e la supervisione di un personale qualificato in grado di coniugare la propria esperienza con gli output del software per garantire la migliore risposta al rischio.

Bibliografia

- [1]. AIIA Associazione Italiana Internal Auditors, "Internal Audit. Corporate Governance, Risk Management e Controllo Interno.", .59, settembre-dicembre 2007
- [2]. AIIA Associazione Italiana Internal Auditors, "Internal Audit. Corporate Governance, Risk Management e Controllo Interno.", n.53, settembre-dicembre 2005
- [3]. AIIA Associazione Italiana Internal Auditors, "Internal Audit. Corporate Governance, Risk Management e Controllo Interno.", n.54, gennaio-aprile 2006
- [4]. AIIA Associazione Italiana Internal Auditors, "Internal Audit. Corporate Governance, Risk Management e Controllo Interno.", n.60, gennaio-aprile 2008
- [5]. AIIA Associazione Italiana Internal Auditors, 2008. Corporate Governance Paper Approccio integrato al Sistema di Controllo Interno ai fini di un'efficace ed efficiente governo d'impresa. p. 5
- [6]. AIIA Associazione Italiana Internal Auditors, Corporate Governance Paper "Approccio integrato al Sistema di Controllo Interno ai fini di un'efficace ed efficiente governo d'impresa"
- [7]. Andrea Sironi (2005), Rischio e valore nelle banche, risk management e capital allocation
- [8]. Banca d'Italia, Disposizioni di vigilanza per le banche, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013
- [9]. Banca d'Italia, Il bilancio bancario: schemi e regole di compilazione, Circolare n. 262 del 22 dicembre 2005(3° aggiornamento)
- [10]. Banca d'Italia, Istruzioni di Vigilanza per le banche, Circolare n. 229 del 21 aprile 1999 TITOLO IV, Capitolo 11, SEZIONE II
- [11]. Banca d'Italia, Testo Unico Bancario Decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385
- [12]. Banca dei Regolamenti Internazionali, Basilea 3 Schema di Regolamentazione internazionale per il rafforzamento delle banche e dei sistemi bancari, (12/2010) aggiornamento al giugno 2011
- [13]. Bava F., 2003. L'audit del sistema di controllo interno. Milano: Giuffrè Editore
- [14]. Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria (1997), Principi per la gestione del rischio di tasso d'interesse,

- [15]. CONSOB, Comunicazione n. 97001574 del 20 febbraio 1997(Raccomandazioni in materia di controlli societari), onsultabile sul sito www.consob.it
- [16]. CoSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2006), La gestione del rischio aziendale, ERM – Enterprise Risk Management: modello di riferimento e alcune tecniche applicative,
- [17]. D. PAGANI, L'indipendenza dell'internal audit, in INTERNAL AUDIT Corporate Governance, Risk Management e Controllo Interno, La Rivista dell'Associazione Italiana Internal Auditors anno XVII Pubblicazione quadrimestrale n. 58 Maggio/Agosto 2007, p. 4 ss.
- [18]. D'ONZA G., 2008. Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management, Milano: Giuffrè Editore.
- [19]. F. OPPEDISANO Il posizionamento organizzativo dell'internal audit, in Rivista dei Dottori Commercialisti, 2009, 2, pp. 333 ss.
- [20]. Ferri, Giovanni (1998), "La cartolarizzazione dei crediti. Vantaggi per le banche e accesso ai mercati finanziari per le imprese italiane", Studi e note di economia, 3:87-106.
- [21]. Fortunato S., "Il contributo della funzione di internal audit alla gestione di Impresa " Rivista dei Dottori Commercialisti, giugno 2006
- [22]. Frank H. Knight, Risk, Uncertainty, and Profit,
- [23]. G. OLIVIERI, I controlli —interni nelle società quotate dopo la legge sulla tutela del risparmio, in Giur. Comm., 2007, I, pp. 409 ss
- [24]. G.M. MIRABELLI, Come affrontare la complessità normativa: l'esperienza Edison, in INTERNAL AUDIT -Corporate Governance, Risk Management e Controllo Interno, La Rivista dell'Associazione Italiana Internal Auditors, anno XVIII Pubblicazione quadrimestrale n. 60 Gennaio/Aprile 2008, pp. 8 ss
- [25]. Gabbi G. (2004), Definizione, misurazione e gestione del rischio reputazionale degli intermediari bancari,
- [26]. INTERNAL AUDIT, Corporate Governance, Risk Management e Controllo Interno, La Rivista dell'Associazione Italiana Internal Auditors -anno XVII Pubblicazione quadrimestrale n.57 Gennaio/Aprile 2007, pp. 43 ss.
- [27]. Irvin Glein, Certificated Internal Auditor Review part I, Glein Pubblication, 2008

- [28]. Jacopo Schettini Gherardini (2011), Reputazione e rischio reputazionale in economia, un modello teorico
- [29]. Larry Hubbard Controll Self-Assessment, The Institute of Internal Audit, Florida
 [US] 2005
- [30]. M. MARIANI, L'evoluzione dei sistemi di controllo nel contesto italiano ed europeo, Milano, 2006;
- [31]. Mario Anaclerio, Internal Audit, Ipsoa, 2007
- [32]. Maurizio Nizzola (2015), Scelte strategiche e rischio d'impresa, Fisco e Tasse
- [33]. P. MONTALENTI, Il sistema dei controlli interni nelle società di capitali, in Le Società, 2005,
- [34]. Paolo Biffis (2011), Il sistema bancario, EIF-e.Book, Venezia
- [35]. Paolo Biffis (a cura di) (2012), Le operazioni e i servizi bancari, G. Giappichelli Editore, Torino
- [36]. PriceWaterHouseCoppers, Il Sistema di Controllo Interno, Il Sole 24 Ore, 2008
- [37]. RACUGNO G., 2007. Il comitato per il controllo interno e la gestione dei rischi aziendali, Le Società,
- [38]. Rupert Limentani, Controlli Interni Handbook. Bancaria Editrice, 2014
- [39]. RUSTICALI G., 2006. Audinting e servizi di assurance un approccio integrato. Milano: Pearson/Prentice Hall.
- [40]. The Institute of Internal Audit, IPPF (International Professional Practices Framework), edizione 2013