Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

La gestione integrata del rischio nel sistema bancario:
Il caso Banca IFIS S.p.A.

Relatore
Ch. Prof. Gloria Gardenal

Laureanda
Greta Quattrone
Matricola 822084

Anno Accademico
2014 / 2015

INDICE

INTRODUZIONE 7

CAPITOLO 1

L'ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

1.1 Il Sistema di Enterprise Risk Management: 9

1.1.1 Lo sviluppo del risk management 9

1.1.2. Il sistema dell'Enterprise Risk Management 11

1.1.3. Le finalità dell'Enterprise Risk Management 15

1.2. Le fasi d'implementazione dell'ERM 16

1.2.1. L'ambiente interno e la definizione della *governance* 16

1.2.2. La definizione degli obiettivi 17

1.2.3. L'individuazione dei rischiosi 17

1.2.4. La stima del rischio 18

1.2.5. La reazione al rischio 19

1.2.6. L'attività di controllo dei rischi 19

1.2.7. L'informazione nel sistema ERM 20

1.2.8. Il monitoraggio dell'ERM 21

1.3. Le funzioni principali dell'ERM 22

1.3.1. La *Risk Governance* nell'ERM 22

1.3.2. Il sistema informativo nell'ERM 24

1.4. Il Risk Management nel sistema bancario 25

1.4.1. L'impatto della La crisi finanziaria nel risk management bancario 26

1.4.2. L'importanza della gestione integrata dei rischi 27

CAPITOLO 2:

ASPETTI REGOLAMENTARI DELL'ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Premessa ***30***

2.1. Basilea II, il primo contatto alla gestione integrata dei rischi **32**

2.1.1. I requisiti patrimoniali del Primo Pilastro 33

2.1.2. Il controllo prudenziale nel Secondo Pilastro 39

2.1.3. Il requisito del Terzo Pilastro: la trasparenza 43

2.2. La nuova valutazione dei rischi in Basilea III: **44**

2.2.1. Le nuove regole microprudenziali: 46

2.2.1.1. La definizione del capitale con i nuovi requisiti patrimoniali 46

2.2.1.2. La Finanza strutturata: il rischio di mercato e di controparte 48

2.2.1.3. La leva Finanziaria 50

2.2.1.4. Il rischio di liquidità 51

2.2.2. Le regole macroprudenziali: 53

2.2.2.1. La prociclicità del rischio sistemico 53

2.2.2.2. Il rischio sistemico 54

2.3. Il collegamento tra Basilea e Enterprise Risk Management **56**

2.3.1 La visione sulla gestione del rischio della Banca d'Italia 59

2.3.2. Risk Appetite Framework 60

2.3.3. Il ruolo degli organi aziendali nella nuova normativa 63

2.3.4. L'importanza del sistema informativo 66

2.3.5. Il concetto di continuità operativa nella nuova disposizione 66

2.4 Basilea III in Italia e in Europa **68**

2.4.1. L'impatto di Basilea III nel sistema bancario 69

CAPITOLO 3:

IL CASO BANCA IFIS S.P.A.

3.1 Nascita ed evoluzione di Banca Ifis Spa: cenni storici 72

3.2 Governance di Banca Ifis 75

3.2.1. Il ruolo dell'Assemblea 76

3.2.2. Il ruolo della Società di Revisione 77

3.2.3. Il ruolo del Collegio Sindacale 77

3.2.4. Il ruolo del Presidente 78

3.2.5. Il ruolo del Consiglio di Amministrazione 78

3.2.6. Il ruolo dell'Organismo di Vigilanza 80

3.2.7. Il ruolo dell'Organo Nomine 81

3.2.8. Il ruolo del Comitato Remunerazioni 82

3.2.9. Il ruolo del Comitato Controllo e Rischi 84

3.2.10. La Funzione Internal Audit 85

3.2.11. Il Ruolo dell'Amministratore Delegato 85

3.2.12. Il Ruolo Dirigente Preposto alla Redazione dei Documenti Contabili Societari 86

3.2.13. Il Ruolo del Direttore Generale 86

3.3. Gli obiettivi e politiche di gestione del rischio 86

3.4. La responsabilità sociale e la "mission" bancaria 87

3.5. Gli organi di governo strategico, gestione e controllo 88

3.6. Il Sistema dei Controlli Interni 89

3.7. L'Organizzazione della Funzione del Risk Management 91

3.8. La gestione e misurazione dei rischi 92

3.9. I processi di gestione dei rischi 94

3.9.1. Il rischio di Credito 94

3.9.2. I rischi Finanziari 97

3.9.3. Il rischio strategico 99

3.9.4. Il rischio di reputazione 99

3.9.5. Il rischio Informatico 100

3.10. Il Reporting ed il monitoraggio dei rischi 101

CAPITOLO 4:

L'ANALISI EMPIRICA SUL CASO BANCA IFIS

4.1. L'oggetto d'analisi 102

4.2. Le basi teoriche 102

4.3. I Dati dell'analisi 104

4.3.1. Gli indicatori utilizzati nell'analisi 105

4.3.2.Analisi comparativa 122

CONCLUSIONI 135

BIBLIOGRAFIA 137

Introduzione

La crisi finanziaria internazionale che si è manifestata negli ultimi anni, ha fatto emergere la fragilità dei sistemi finanziari, imponendo agli istituti di credito di provvedere all'adozione di un sistema di *risk management* per avere un rigoroso controllo su tutti i tipi di rischio. Ciò ha portato all'adozione di una politica sulla gestione del rischio nel sistema bancario in grado di contrastare l'aumento del livello di rischiosità in tutte le unità organizzative.

Inoltre, l'instabilità finanziaria ha rilevato la necessità di velocizzare l'introduzione di strategie legate al *risk management* ed loro il processo regolamentare in ambito nazionale ed internazionale.

Tali interventi regolamentari permettono di orientarsi verso l'*Enterprise Risk Management (ERM),* già introdotto negli anni '90, come nuovo indirizzo del *risk management* per affrontare la gestione integrata dei rischi complessivi nel sistema bancario. Pertanto, il *risk management* si deve configurare sia come un sistema per prevenire il rischio sia come processo per supportare l'attuazione di strategie adeguate a livello organizzativo, aziendale e della gestione. Per introdurre un sistema *ERM* efficace ed efficiente è necessario lavorare sulla g*overnance*, sulla struttura organizzativa e sul sistema di informazioni.

Il presente elaborato ha lo scopo di spiegare l'evoluzione e l'applicazione della gestione dei rischi nel sistema bancario (*ERM*) nel periodo di crisi finanziaria (dal 2005 al 2014), per valutare gli effetti della *risk governance* sulle *performance* e sul rischio. A tale scopo, viene studiato il caso specifico di Banca IFIS S.p.A., gruppo bancario quotato nella Borsa Italiana (segmento STAR) presente in Italia da più di trent'anni, specializzato nel settore del *factoring,* ovvero un'offerta di servizi di credito alle imprese di piccole e medie dimensioni.

Il presente elaborato è composto da quattro capitoli: i primi due si focalizzano sugli aspetti normativi che sono alla base di tale studio; il terzo è dedicato alla descrizione di Banca IFIS S.p.A. e l'ultimo all'analisi empirica sul caso in esame.

Nello specifico, il capitolo 1 si focalizza sul tema della gestione integrata del rischio, con riferimento al *"CoSO – ERM Integrated Framework",* uno dei più significativi contributi in questa materia.

Il capitolo 2 approfondisce gli aspetti normativi che promuovono l'adozione di sistemi di *ERM* nel sistema bancario, prima fra tutti è la disciplina prudenziale introdotta con Basilea II e Basilea III. A livello nazionale, il contributo più importante è stato dato dalla Banca D'Italia con l'aggiornamento della circolare n. 263 del 2006 sui controlli interni, per spingere verso un consolidamento stabile della gestione integrata dei rischi.

Il capitolo 3 si concentra sul caso Banca IFIS S.p.A.; descrivendo la sua storia, la composizione e le caratteristiche insite delle funzioni del *risk management* e i rischi a cui si espone la sua attività bancaria.

Infine, il capitolo 4 descrive l'analisi empirica riferita al caso in esame, basata sui riferimenti letterari descritti nei precedenti capitoli, facendo emergere sia le relazioni tra *risk governance*, le *performance* ed i rischi sia le carenze dovute all' attuale crisi finanziaria. Come si vedrà in seguito, il Gruppo Banca IFIS S.p.A. è riuscito a contraddistinguersi, rispetto alle altre realtà bancarie, grazie al costante monitoraggio dei rischi, all'adeguamento alla normativa di vigilanza prudenziale e alla sua specializzazione nell'attività di *factoring*.

CAPITOLO 1

L'ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

1.1. Il Sistema di Enterprise Risk Management:

1.1.1. Lo sviluppo del Risk management

L'attività svolta dalle imprese è da sempre caratterizzata da un margine di rischio dovuto all'incertezza sul raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il rischio è strettamente legato all'attività dell'impresa, quindi è necessario definire un sistema di *risk management*,al fine di assicurare il controllo e il governo del rischio aziendale.

Risk Management significa proprio "gestione del rischio" e identifica il processo attraverso il quale l'organizzazione gestisce il proprio *business* considerando i costi ed i benefici ad ogni attività intrapresa[1]. L'obiettivo fondamentale del *risk management* è di permettere all'impresa di ottenere dei vantaggi durevoli da ogni attività, creando valore per l'impresa stessa e per gli *stakeholder*. Gestire il rischio significa ottimizzare le strategie per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Il *risk management* è un processo costante e graduale, ed è parte integrante della gestione strategica dell'azienda. Tuttavia se viene realizzato correttamente, riduce la probabilità di fallimento e aumenta quella di successo del raggiungimento degli obiettivi.

Nella letteratura, la gestione del rischio presenta vari approcci, che si differenziano in base alla tipologia di rischio, agli strumenti per gestirli ecc. Tuttavia, nella valutazione di tali approcci, si rileva come tale concetto abbia avuto un'evoluzione nel tempo, passando da una visione tradizionale verso una integrata di gestione del rischio, chiamata *"enterprise risk management".*

---

[1] P. Capuano, *"La crisi finanziaria internazionale: il ruolo della funzione di risk management delle banche",* 2013.

Infatti, negli ultimi anni l'attività d'impresa è stata accompagnata da un aumento della volatilità dei mercati, dall'innovazione tecnologica e dalle evoluzioni normative, portando all'incremento dei rischi da dover gestire.
L'evoluzione del *risk management*[2]si può dividere in tre fasi principali:

1. *risk management tradizionale;*
2. *business risk management;*
3. *enterprise risk management.*

Il primo stadio si concentra maggiormente sulla gestione dei rischi puri, in altre parole rischi derivanti da un effetto negativo per l'azienda, come un furto o un incendio, che riducono i risultati aziendali. Proprio grazie a questa visione, il *risk management* viene considerata una funzione aziendale con lo scopo di individuare, analizzare e controllare i rischi puri che si possono verificare in azienda.
Inoltre ha una visione "assicurativa" sulla gestione del rischio, ovvero i rischi sono gestiti singolarmente, senza considerare i legami tra gli stessi, attraverso coperture assicurative che trasferiscono l'esposizione alla controparte; pertanto la considerazione del rischio è solo una diretta conseguenza dell'avvenimento di un evento e il *risk management* viene visto come mezzo per ottimizzare il rapporto fra impresa e istituto assicurativo, in modo tale che la prima possa risparmiare sulle quote di premi assicurativi[3].
Invece, il *business risk management* è uno stadio intermedio, nel quale si riconosce al rischio un vantaggio positivo sulla *performance* aziendale e si amplia l'analisi sulla gestione dei rischi speculativi[4]. Pertanto, la gestione del rischio viene integrata nelle politiche strategiche, portando a lavorare a stretto contatto il risk manager ed i manager per analizzare le fonti del rischio e i metodi per gestirlo. A differenza del

---

[2] J.W. Deloach, "*Enterprise-wide risk management: Teoria e pratica nel rispetto della normatia",* 2010.
[3] G. Forestieri, " *Risk Management. Strumenti e politiche per la gestione dei rischi puri dell'impresa"*, 1997.
[4] I rischi speculativi si dividono in: rischi strategici (rischio di ridurre la capacità dei vertici aziendali di attuare la strategie di business),rischi operativi (rischi che influenzano l'avviamento dei processi aziendali) e rischi finanziari (rischi dovuti ad eventi come i tassi di cambio, tassi di interesse).

primo stadio, in questo non viene più sottovalutato lo stretto legame tra opportunità e rischio.

Lo scrittore DeLoach è uno tra i primi a descrivere l'*enterprise (wide) risk management,* definendolo un approccio strutturato e disciplinato che allinea strategia, processi, persone, tecnologie e conoscenze per valutare e affrontare il rischio che l'azienda si assume per creare valore[5].

Il terzo stadio, *enterprise risk management (ERM)*, comprende tutti i rischi aziendali, considerandoli sia da un punto di vista negativo che positivo; in quest'ultimo caso, se si gestisce in modo adeguato può portare a un miglioramento nelle *performance* aziendali[6].

Lo scopo è di gestire tutte le tipologie di rischio che ricadono sulle performance aziendali e di valutarne le correlazioni e legami, per giungere a definire il rischio complessivo assunto dell'impresa.

In questa visione s'inserisce il *risk management,* divenendo parte integrante delle politiche strategiche aziendali e un'attività proattiva e stabile, lasciando l'ottica di un'attività plasmata come risposta ad eventi negativi.

1.1.2. Il sistema dell' Enterprise Risk Management

Nel 2004 il *Commitee of Sponsoring Organizaztions (CoSO)* [7] diede una definizione importante dell' *ERM,* rispondendo all'esigenza di definire un efficace approccio integrato sulla gestione dei rischi, grazie alla pubblicazione dell' *Enterprise Rik Management – Integrated Framework*[8]*.* In tale pubblicazione, l'*ERM* viene definito "*un processo, posto in essere da un consiglio di amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale; utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione; progettato per gestire il rischio intro i limiti del rischio*

[5] J.W. DeLoach, "*Enterprise-Wide Risk Management: Strategies for Linking Risk & Opportunity",*2000.
[6] P.Prandi,"*Il risk management: Teoria e pratica nel rispetto della normativa",*2010.
[7] Il CoSO è un'organizzazione privata nata nel 1985 per appoggiare la *National Commission on Fraudolent Financial Reporting*; essa si occupa di studiare i *frameworks* e formulare una guida sull'enterprise risk management ed il controllo interno.
[8] Modello evoluto del CoSO Report che venne pubblicato nel 1992 con lo scopo di creare un sistema di controllo innovativo.

accettabile e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali"[9].

Da questa definizione si traggono tutte le caratteristiche insite di un sistema di ERM, di seguito spiegati:

- è un processo continuo all'interno dell'attività aziendale ed è integrato nei processi dell'azienda stessa, divenendo per sistemi *ERM* più sviluppati, una componente della cultura aziendale[10]. Esso è un processo che evolve nel tempo grazie alle peculiarità dell'organizzazione; si fa riferimento al modello di business, alle politiche strategiche, alla struttura organizzativa e alle risorse a disposizione.
- È insito in tutti gli individui che hanno un ruolo all'interno dell'azienda; tutti sono a conoscenza dei limiti e delle loro responsabilità. Il sistema *ERM* indirizza l'operato delle persone, fornendo gli strumenti per indentificare, analizzare e gestire i rischi dell'azienda; mentre gli individui mettono a disposizione dell'azienda le loro competenze e esperienze per migliorare il sistema *ERM*;
- Fa parte della definizione delle politiche strategiche; ad ogni scelta strategica corrisponde un diverso livello e tipologia di rischio. Infatti, il management viene supportato dall'ERM nell'analisi e nella definizione delle strategie più consone al raggiungimento degli obiettivi prefissati. In un sistema di *ERM* deve esserci coerenza e allineamento tra strategie di business e rischio in quanto l'errata definizione del primo in termini di rischio comporta un'attribuzione errata del rischio sopportabile dall'impresa;
- Accompagna tutte le attività aziendali ed è utilizzato in tutte le aree dell'impresa per quantificare il rischio e permettere al *management* di controllare il legame con rischi aziendali. Si deve considerare sia il caso in cui i rischi complessivi potrebbero superare la soglia di tollerabilità dell'impresa, sia la possibilità che gli effetti compensativi attenuino le conseguenze sui rischi

[9] CoSO, "*Enterprise Risk Management – Integrated Framework",* 2004.
[10] S.Segal, *"Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management",* 2012.

complessivi rispetto all'impatto dei singoli rischi. Si devono sempre considerare tutte le aree, comprese quelle minori in quanto le perdite di maggior entità sono dovute a piccole entità dell'impresa considerate di basso rischio[11].

- Ha come scopo principale quello di mantenere tollerabili quei livelli di rischio che l'azienda può sostenere per creare valore[12] .

Come la definizione sopra citata evidenzia, il sistema *ERM* non fornisce una certezza assoluta ma solamente una *"ragionevole sicurezza nel raggiungimento degli obiettivi aziendali";* infatti, dato l'elevato numero di fattori che influenzano il raggiungimento degli obiettivi, possono sfuggire al controllo aziendale.
Ovviamente il sistema dell'*ERM* non ha lo scopo di evitare che si attuino eventi imprevedibili, ma quello di ridurre il rischio tollerabile per l'azienda, per migliorare le sue capacità di perseguire gli obiettivi prefissati.
Il modello CoSO classifica gli obiettivi aziendali in quattro categorie[13]:

1. *obiettivi strategici;* sono definiti direttamente dal *management* in quanto ricoprono un orizzonte temporale di lungo periodo e sono strettamente collegati alla *mission* aziendale. Essi sono obiettivi legati ai servizi e prodotti creati dall'azienda, al mercato e alla clientela di riferimento.
2. *obiettivi operativi;* fanno riferimento a obiettivi di breve periodo e ad un impiego efficace ed efficiente delle risorse utilizzate dall'azienda;
3. *obiettivi di reporting;* si riferiscono alla quantità di informazioni affidabili e attendibili contenute nei report;
4. *obiettivi di conformità*; vogliono assicurare il corretto rispetto delle attività aziendale in termini legislativi, di procedure e regolamentazioni.

Tale classificazione sottolinea ancor di più l'importanza dell'*ERM;* perché, grazie alla sua implementazione, si raggiugono implicitamente gli obiettivi di *reporting e di conformità*, in quanto legati all'attività e direttamente controllati dell'impresa .

[11] N.Taleb," *Tha black Swan: the Impact of the Highly Improbable,* 2007.
[12] CoSO, *"Enterprise Risk Management – Integrated Framework*", 2004.
[13] V. *Ibidem*

Mentre il raggiungimento degli altri obiettivi, *strategici* e *operativi*, dipende da eventi esterni non controllabili dall'*ERM* ed è in quest'ambito che s'inserisce l'attività di controllo integrato dei rischi.

Infatti, ha lo scopo di guidare il *management* verso scelte più opportune, di informarlo sulla possibilità di raggiungimento degli obiettivi e sugli scenari rischiosi.
Gli obiettivi dell'azienda sono strettamente legati al sistema *ERM,* e nel modello di CoSO si articolano nel seguente modo:

1. *ambiente interno*; delinea la cultura aziendale;
2. *definizione degli obiettivi legati alla mission* che deve essere conforme al livello rischio;
3. *individuazione di accadimenti rischiosi* che influenzano la realizzazione degli obiettivi aziendali;
4. *stima del rischio* in relazione alla probabilità dell'evento e del suo impatto;
5. *reazione al rischio*, derivante dall'azione del *management* di attuare le strategie per la gestione del rischio;
6. *controllo del rischio* per accertare l'efficacia delle azioni di risposta al rischio;
7. *informazioni e comunicazione,* con lo scopo di dirigere le informazioni a tutti i livelli dell'azienda.
8. *monitoraggio ,* per controllare la correttezza del processo *ERM* e le *performance.*

La figura sottostante rappresenta le otto componenti del sistema *ERM,* completamente integrati con gli obiettivi aziendali e messi in atto nell'intera struttura aziendale.

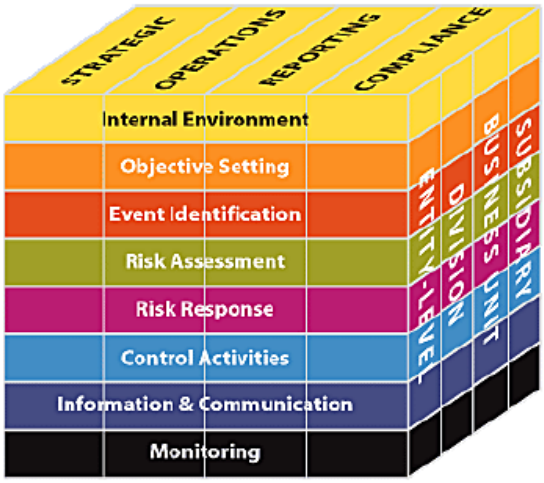


Figura n.1: ERM – CoSO
Fonte : CoSO, Enterprise Risk Management, 2004

1.1.3. Le finalità dell'Enterprise Risk Management

Il sistema dell'Enterprise Risk Management ha come obiettivo fondamentale quello di supportare il *management* nella gestione dei rischi al conseguimento degli scopi aziendali prefissati e assicura la creazione di valore per gli *stakeholder*[14]. Tale obiettivo viene raggiunto nel momento in cui c'è equilibrio tra rischio e redditività, sfruttando efficacemente ed efficientemente le risorse interne all'azienda.

Lo scopo principale dell'*ERM* si ottiene mediante i seguenti sott'obiettivi:

- allineamento della strategia sui livelli di rischio accettabile da parte del *management*, grazie al supporto delle informazioni sulle tipologie di rischio e all'analisi delle possibili strategie attuabili;
- diminuire la volatilità delle *performance* grazie ad una puntuale valutazione sugli eventi rischiosi, il loro impatto e adeguamento delle strategie in merito;
- ottimizzare sia le azioni di risposta ai rischi, mediante politiche che decidono quelle più adeguate, sia all'allocazione delle risorse per evitare di erodere valore in seguito a investimenti in progetti con rendimento non in linea con il profilo di rischio;

[14] CoSO, "*Enterprise Risk Management*", 2004.

- individuare le tutte le opportunità che si presentano all'azienda, non valutando solo quelle che possono essere considerate come delle minacce.

Ultimo ma non per questo meno importante, uno degli obiettivi dell'*ERM* è di diffondere la cultura aziendale nel personale ad ogni livello, per integrare le diverse correlazioni con il *risk management* che esistono già all'interno dell'organizzazione.

1.2. Le fasi d'implementazione dell'ERM

Il CoSO definisce l'*Enterprise Risk Management* come un processo dinamico, interattivo e multidirezionale[15]. Le fasi d'implementazione dell'*ERM* sono: definizione gli obiettivi, individuazione del rischio e l'evento che lo provoca, misurazione del rischio, reazione al rischio, controllo e mitigazione.

1.2.1 L'ambiente interno e la definizione della governance

L'Enterprise Risk Management è influenzato dall'ambiente interno, definito dalla stessa azienda. Inoltre, delinea le tecniche di gestione dei rischi, gli obiettivi dell'azienda ed il *risk language*. Conoscere a fondo l'ambiente interno consente di definire il *framework* dell'ERM e permette di individuare le sue fragilità interne.
Per agevolare l'attuazione di un corretto sistema di *Enterprise Risk Management*, si devono definire i poteri che sono gestiti dai vari soggetti e le responsabilità. Succede spesso che decisioni sulla gestione del rischio siano delegate al personale con compiti minori, attraverso delega limitata al compito stabilito. Ciò limita i controlli sull'attività dei soggetti in quanto a deleghe limitate corrispondono meno soggetti da controllare.
Un'altra importante caratteristica dell'ambiente interno è quella della formare il personale in tema di gestione integrata del rischio. Il personale deve essere in grado di individuare in tempi stretti il rischio e mettere in atto tutte le strategie, in precedenza stabilite dai vertici. Inoltre, devono avere le capacità per monitorare costantemente il rischio, per poter stabile ciò le strategie definite da quelle attuate.

[15] CoSO, "*Enterprise Risk Management*", 2004.

1.2.2. La definizione degli obiettivi

La definizione degli obiettivi costituisce la fase iniziale dell'implementazione dell'*ERM* in grado di dare indicazioni sulla strategia dell'azienda ed il modo per realizzarlo.

La conoscenza sugli obiettivi permette di identificare gli aspetti critici delle azioni dell'azienda che definiscono il livello di *performance.*

Nel paragrafo successivo abbiamo definito i quattro obiettivi dell'*ERM:* strategico, operativo, di reporting e di conformità.

Il primo obiettivo si riferisce alle regole e alle modalità di azione che l'azienda decide mano a mano di attuare e impattano sulle attività stesse. La definizione di tale obiettivo porta a valutare il comportamento dell'azienda verso i propri clienti, i fornitori e stakeholder.

Mentre gli obiettivi operativi hanno lo scopo di allocare efficacemente ed efficientemente le risorse in quanto strettamente collegati con la formulazione delle strategie per la gestione delle risorse, delle performance e della redditività. Il tutto deve essere conforme alle strategie attuate dalla concorrenza per conservare un vantaggio competitivo.

Gli obiettivi di reporting definiscono le modalità di trasmissione delle informazioni internamente ed esternamente all'azienda, per cercare di renderle accessibili a tutti. Per informazioni s'intendono i report interni, i bilanci, l relazioni e la nota integrativa.

Infine, gli obiettivi di conformità riguardano il rispetto delle regole, delle normative e delle leggi da parte dell'azienda. Gli obiettivi , sopradescritti, devono sottendere a tale obiettivo, in quanto vi sono delle norme che limitano l'attuazione delle strategie.

Tutti gli obiettivi possono essere sovrapposti pertanto è necessario valutarli contemporaneamente; ma non è detto che si realizzano tutti perché dipende dalla capacità dell'azienda.

1.2.3. L'individuazione degli eventi rischiosi

L'evento è una situazione causata da fonti interne o esterne ed ha conseguenze sugli obiettivi e sull'attuazione della strategia. Il management deve individuare tutti gli

accadimenti rischiosi, fare una classificazione in categorie per riconoscerne i tratti comuni.

Il compimento dell'individuazione degli accadimenti rischiosi è realizzabile con una mappatura di tutte le attività per far emergere situazioni rischiose; sono descritte tutte le attività svolte dall'azienda collegate a tutti i rischi possibili, per poi proseguire nelle fasi successive. Tale mappatura deve essere necessariamente aggiornata per renderla completa ed esaustiva in relazione alla dinamicità dell'attività dell'azienda.

Questa fase si caratterizza per la sua criticità in quanto ciò che viene fissato in termini di strategie e politiche di gestione del rischio è strettamente correlato alla fase di valutazione del rischio.

1.2.4. La stima del rischio

Il *management* nella stima del rischio deve valutare le proprietà degli eventi, la frequenza della loro manifestazione. Lo scopo di tale fase è quello di analizzare i rischi che hanno maggiore impatto e quindi devono essere approfonditi, da quelli che non hanno una gran rilevanza. Inoltre, si devono stimare i rischi in termini quantitativi, con un descrizione dell'impatto e la loro frequenza, e qualitativi, con una descrizione del rischio ed il loro impatto.

Non si deve trascurare l'orizzonte temporale per la stima dei rischi; deve essere coerente con quello della strategia da attuare e gli obiettivi per agevolare il management nell'identificare tutti i rischi possibili.

Questa fase si caratterizza per la sua incertezza; sono chiari gli effetti che il rischio genera *ex-post* ma non quelli *ex-ante.* Però, se la situazione rimane stabile e si sono compiute le corrette e costanti valutazioni, si possono utilizzare i dati *ex post* per avere una possibile situazione futura.

Infine, i rischi correlati fra loro possono essere valutati insieme perché il loro impatto nell'azienda può essere maggiore rispetto ai singoli. In questo caso il management deve saper valutare i singoli rischi, le correlazioni che intercorrono e le valutare le dirette conseguenze.

1.2.5. Le reazione al rischio

Questa fase si caratterizza per l'importanza del ruolo del management nel stabile le strategie di gestione del rischio. Quest'ultime sono:

- evitare il rischio; proibire lo svolgimento di quelle attività che possono generare il rischio (ad esempio, la non realizzazione dell'investimento);
- ridurre il rischio ; stabilire delle politiche strategiche volte alla riduzione dell'impatto del rischio;
- accettare il rischio; definire il livello di tollerabilità del rischio.

Un'altra caratteristica per individuare l'opportuna strategia è quella di analizzare la relazione tra costi e benefici di tutte le scelte effettuate.
Una volta stabilito se poter gestire il rischio o meno, si deve decidere le modalità d'azione per esser mitigato, se attuare politiche interne o esterne.

1.2.6. L'attività di controllo nell'ERM

Quest'attività ha lo scopo di analizzare se le strategie che sono state attuate, sono eseguite in modo corretto o meno. Tale controllo può essere preventivo, in sede decisionale, o successivo, in sede di attuazione della strategia. In quest'ultimo caso si effettua un'analisi sugli scostamenti ovvero il confronto diretto fra l'obiettivo e ciò che si è ottenuto, per capire se sono stati commessi degli errori o sono stati causati da modifiche in atto. Nel caso di scostamenti dovuti da errori, è necessario capire a chi dare la responsabilità; pertanto è per questo è importante avere una struttura organizzativa ben definita nella quale sia chiara la responsabilità nei vari ruoli.
Di fondamentale importanza sono i sistemi informativi nell'attività di controllo, per raccogliere i dati necessari per le analisi e per attuare le diverse strategie. Anch'essi richiedono dei controlli che riguardano la struttura dell'*IT- information technology*, sia per valutare il corretto funzionamento del sistema sia per eseguire dei controlli

specifici sulla fondatezza dei dati raccolti (inserimento o meno di dati all'interno del sistema.

L'attività di controllo del rischio è collegata alla caratteristica dell'attività svolta, definisce le regole e procedere in linea con la *mission* dell'azienda, differenti da quelle attuate da altre aziende. In più, anche la dimensione dell'azienda è collegata con una differente struttura del controllo; più grande è la dimensione maggiore è la rete di sistemi, procedure e informazioni sulle attività.

1.2.7. L'informazione dell'ERM

La diffusione delle informazioni ed il loro reperimento rappresenta una delle fasi più significative di tutto il sistema *ERM.* Per poter attuare tute le politiche di "reazione al rischio" è essenziale che ogni informazione raccolta internamente o esternamente al fine di avere a disposizione tutte i dati necessari per analizzare e valutare qualsiasi evento e fare le opportune scelte relative alla gestione del rischio.

Le informazioni immesse nel mercato sono utili sia ai soggetti interni sia agli stakeholder. Infatti, la diffusione delle informazioni all'esterno permette a soggetti terzi e agli stakeholder di percepire il grado di solidità dell'azienda e la sua attitudine ad anticipare gli impatti dei rischi, in modo tale da considerare eventuali rapporti con essa.

Il ruolo del *management* in questa fase è di filtrare le informazioni necessarie e renderle disponibili nel momento giusto. Proprio per tale motivo, tutti i sistemi informatici sono obbligati ai controlli interni.

Le informazioni raccolte sono dirette ad alimentare la comunicazione interna ed esterna, favorendo l'espansione dell'azienda, l'attuazione delle strategie ed il raggiungimento di una certa immagine. In particolare la comunicazione interna ha l'obbligo di diffondere gli obiettivi aziendali, le regole dell'*ERM,* il livello di sopportazione dell'azienda e un linguaggio comune relativo ai rischi. Tutte queste comunicazioni provengono dall'alto, invece è necessario che siano sviluppate anche dal basso e trasversalmente, in modo tale da permettere l'identificazione delle problematiche che si possono presentare, anticipare gli eventuali rischi non

direttamente riconoscibili dal *management.* Se la comunicazione interna è svolta in modo efficace ed efficiente, si crea un clima aziendale in grado di far sentire i singoli soggetti parte integrante dell'azienda e incoraggia la condivisione delle informazioni utili all'attività di gestione del rischio.

Mentre la comunicazione esterna è diretta alla raccolta d'informazioni dall'azienda verso l'esterno e viceversa. In quest'ultimo caso la comunicazione che viene dall'esterno, si riferisce alla diffusione d'informazioni tra azienda e clienti sul prodotto, ovvero sulle caratteristiche e sulla qualità.

Una forma di comunicazione è il *reporting,* un prospetto che raccoglie tutte le informazioni sull'attività dell'azienda e sulle strategie svolte nelle fasi precedenti. Tale attività è deve differenziarsi in base ai destinatari e alle informazioni che l'azienda è disposta a comunicare verso l'esterno.

1.2.8. Il monitoraggio dell'ERM

L'attività di monitoraggio è l'ultima fase dell'implementazione dell'*Enterprise risk management* prevista da CoSO. Questa fase si caratterizza nell'analisi della gestione integrata del rischio che può avvenire continuativamente oppure in base all'avvenimento delle situazioni. L'attività di controllo che è stata descritta nei paragrafi precedenti , si riferisce alla realizzazione delle strategie di gestione integrata del rischio mentre questa fase si riferisce all'attuazione del sistema ERM. Tuttavia la fase del controllo sulle strategie è direttamente collegata al monitoraggio in quanto una corretta implementazione delle strategie permette di valutare se le procedure sono idonee all'obiettivo prestabilito dall'azienda.

Il monitoraggio del rischio può essere compiuto separatamente o solo in caso di necessità. La scelta sulle tempistiche è influenzata dalla struttura del sistema ERM e dalla propensione al rischio dell'azienda; ma più si realizza un monitoraggio continuo e più non sono necessarie delle analisi del rischio *ad hoc.* In più il costante monitoraggio dell'azienda consente di reagire in tempi ristretti alle situazioni critiche che si vengono a creare.

Si deve considerare anche che una valutazione separata può essere più specifica soprattutto riguardo all'adeguatezza e alle procedure da attuare. Inoltre può far emergere le mancanze che il monitoraggio interno non riesce a identificare in quanto composto da procedure interne all'azienda.

La frequenza del monitoraggio dipende dall'atteggiamento dell'azienda nei confronti del rischio; più è ostile più si spinge verso un controllo stringente su tutto il sistema.

L'efficacia di questa fase comporta un costante adeguamento delle modifiche da apportare alle strategie per contenere il rischio; proprio per questo viene richiesta la preziosa collaborazione di tutto il personale presente nella struttura aziendale, attraverso il riconoscimento di responsabilità nelle singole aree di lavoro. Oltre a ciò è necessaria una condivisione delle informazioni possedute in tutti i livelli della struttura aziendale, incitandoli a riconoscere gli eventuali comportamenti che possono provocare dei rischi per evitarli.

1.3. Le funzioni principali dell'ERM

1.3.1. La Risk Governance nell'ERM

Il sistema *ERM* coinvolge tutte le unità organizzative poiché assegna a ciascuna un diverso grado di responsabilità. In particolare, s'individuano alcune funzioni con maggior coinvolgimento nel *risk management,* di seguito descritte:

- ***il consiglio di amministrazione (CdA):*** ha la funzione di supervisionare e dirigere tutte le unità organizzative verso l'*ERM.* Questa funzione ricopre quattro ruoli importanti:
    1. ha la piena conoscenza dei rischi a cui si espone l'azienda ed il grado di tollerabilità della stessa; deve essere a conoscenza dei rischi che emergono dai rischi emergenti, alle strategie di risposta, per valutarne la coerenza;
    2. deve essere completamente a conoscenza dell'*ERM;*

3. deve analizzare l'operato del *manament* nell'ambito dell'attuazione del processo di gestione integrata del rischio e giudicare l'efficacia dell'*ERM,* ovvero sulla capacità di raggiungere gli obiettivi nei limiti dei rischi prefissati;
4. è strettamente coinvolto nella formulazione del *risk appetite* e nel raggiungimento degli obiettivi aziendali in relazione ai rischi assunti dalla struttura organizzativa.

Spesso la responsabilità attribuita al CdA nel monitoraggio del sistema *ERM* viene attribuita all'*internal audit,* che ha il compito del controllo interno, oppure al *risk committee,* organo costituito *ad hoc* per supervisionare l'*ERM.*

- ***Il Chief Executive Officer (CEO);*** ricopre il ruolo più importante nella creazione e attuazione dell'*ERM*, caratterizzandosi per essere coinvolto attivamente nella gestione integrata del rischio; definisce gli obiettivi aziendali, le azioni per fronteggiare livelli di rischio elevati. Proprio per questo deve essere sempre in continuo contatto con i responsabili di tutte le funzioni dell'azienda per giudicare l'attività svolta, i rischi collegati e le strategie di risposta. Grazie a tutte le informazioni in suo possesso, è in grado di avere una visione completa sui rischi aziendali, in modo tale da poter fare un confronto con quelli accettabili e, dopo un consulto con il CdA, compiere tutte le azioni necessarie per ridurre il divario.
- ***Il management;*** ha la piena responsabilità dell'attività aziendale. Ogni unità organizzativa ha un *senior manager* di riferimento, con il compito di identificare, valutare e rispondere ai rischi della sua unità, garantendo un livello accettabile di rischio per raggiungere gli obiettivi prefissati. Inoltre, deve anche assicurare la corretta gestione del rischio e dei *report* relativi alle informazioni rilevate, permettere ai vertici di prendere le decisioni più opportune per limitare l'esposizione dell'azienda al rischio.
- ***Il Chief Risk Officer*** ; è una figura che si trova nelle aziende di grandi dimensioni. Essa collabora con il *management* per monitorare l'inserimento del processo di *ERM* nell'azienda; inoltre coordina tutte le attività aziendali in

modo tale da confrontare i rischi tollerabili delle singole unità con quelli complessivi dell'azienda, grazie ad una comunicazione costante con tutta la struttura organizzativa. Il *Chief Executive Officer* nomina il *CRO* e ne indirizza le sue funzioni; quest'ultime contemplano la formulazione del sistema *ERM,* le politiche sulla gestione integrata del rischio ed il loro corretto svolgimento in tutte le unità operative aziendali. Per compiere tutte queste funzioni, deve avere un alto livello d'indipendenza in quanto deve valutare la rischiosità dell'azienda con assoluta obiettività.

- ***L'internal auditing***; ha il ruolo di verificare la completa implementazione del sistema *ERM* e l'efficacia della gestione integrata dei rischi nella struttura organizzativa aziendale; ad esempio, controlla che i rischi siano monitorati frequentemente e che rispettino i limiti prefissati e verifica la veridicità sulle informazioni contenute nei *report*. Questa funzione ha la responsabilità di coordinare lo sviluppo omogeneo dell'*ERM* nell'azienda e diffondere un linguaggio uniforme sul rischio, per ottenere dei guadagni da parte delle diverse unità organizzative.

1.3.2. Il sistema informativo nell'ERM

L'efficacia del sistema *ERM* si basa anche sull'assunzione di un rilevante sistema informativo in grado di raccogliere le informazioni, finalizzate all'identificazione e valutazione del rischio, e diffonderle in tutta la struttura organizzativa. In tale prospettiva s'identificano aspetti che determinano il sistema informativo: la raccolta d'informazioni corrette e affidabili, la loro rielaborazione e comunicazione internamente ed esternamente all'azienda.

Com'è stato detto in precedenza, la raccolta delle informazioni può avvenire internamente o esternamente; ciò che accomuna queste raccolte è la loro trasformazione in dati fondamentali per la valutazione delle decisioni di risposta al rischio. La loro diffusione avviene attraverso la redazione del *report*, al fine di orientare gli utilizzatori verso informazioni dettagliate, fondate e puntuali.

Nel sistema *ERM* , la valutazione e la reazione dei rischi sono operazioni critiche, pertanto hanno l'esigenza di essere in possesso di informazioni attendibili per attuare efficaci politiche di gestione del rischio. I dati storici permettono di confrontare la propensione al verificarsi di eventi in condizioni comuni; mentre i dati attuali determinano il livello di rischio complessivo della struttura organizzativa aziendale.
La fase successiva è quella della diffusione delle informazioni, che piò avvenire all'interno o all'esterno dell'azienda. Nel primo caso, lo scopo è di trasmettere un linguaggio comune del rischio (*risk language)* in tutte le singole unità di business per ridurre i problemi di comunicazione tra i diversi ruoli dell'*ERM.* Mentre nel secondo caso, si fa riferimento alle informazioni per gli *stakeholder* che hanno l'obiettivo di far percepire la strategia di gestione integrate del rischio dell'azienda ed i suoi benefici. La prima categoria d'informatori esterni, sono gli azionisti e gli investitori; le informazioni che hanno sono a discrezione del *management* e riguardano le politiche e le attività dell'*ERM*, con la finalità di far emergere la capacità dell'azienda a gestire il rischio. Quest'abilità è fondamentale nelle comunicazioni con gli analisti finanziari esterni in quanto il *management* dovrà spiegare gli effetti di un eventuale impatto sull'azienda. La qualità della risposta in merito all'analisi di ogni possibile scenario, alla valutazione dell'impatto e la definizione delle strategie di reazione al rischio, riconosce al *management* la capacità di comprendere appieno i rischi e differenziare l'azienda dai suoi *competitor.*

1.4. Il Risk Management nel sistema bancario

Il sistema bancario ha la caratteristica principale di assumersi i rischi propri e della controparte[16]. Infatti, l'intero sistema bancario ha la capacità di individuare, valutare e gestire i rischi grazie a sistemi in grado di misurare, gestire e controllare i livelli di rischiosità.L'importanza di questi sistemi ha portato alla progressiva crescita dell'interesse da parte delle autorità sia nazionali sia internazionali. Prima di analizzare

[16] A. M. Tarantola, *Il ruolo del risk management per un efficace presidio dei rischi: le lezioni della crisi*".2011.

questi aspetti, è necessario capire il percorso del *risk management* nel sistema bancario da funzione di controllo a funzione strategica.

1.4.1. L'impatto della La crisi finanziaria nel risk management bancario

L'attuale crisi finanziaria internazionale ha evidenziato le gravi lacune nel sistema del *risk management bancario*, in termini d'individuazione, analisi e gestione del rischio.
L'instabilità finanziaria iniziata nel 2007, ha origine nei *subprime lending* (prestiti/mutui *subprime immobiliari*)statunitensi, con impatto sui mercati finanziari, sui rapporti fra banche e sull'economia globale.
L'intensità di tale situazione ha fatto emergere la progressiva perdita di qualità della base patrimoniale del sistema bancario e d'inadeguate riserve di liquidità, che non permettono di coprire le perdite causate dall'attività di negoziazione e sui crediti. Questa situazione ha portato ad una riduzione della fiducia negli istituti bancari che ha portato all'instabilità del mercato e degli operatori finanziarie.
Tutte queste conseguenze hanno evidenziato il legame tra rischi, qualità del patrimonio e riserve di liquidità, non opportunamente considerate in precedenza. Infatti, si era fermamente convinti che i modelli di misurazione del rischio e del sistema informatico legato al *risk management*, fossero in grado di controllare tutti i rischi del sistema. Tale convinzione fu subito smentita dalla crisi finanziaria, facendo emergere delle lacune di tali modelli di misurazione del rischio. Infatti, ha rilevato il collegamento fra modelli efficaci ed il contesto di sviluppo e applicazione degli stessi.
I dati utilizzati per la realizzazione dei modelli sono stime, quindi hanno un alto grado d'incertezza, ancor più accentuato da situazioni turbolente. Si deve notare che le previsioni dei modelli sono fondate sul rischio considerato come un dato fine a se stesso senza relazioni con il resto del modello; pertanto queste considerazioni, insieme a valutazioni statistiche su un *timing* caratterizzato da stabilità finanziaria, hanno causato una sottostima del rischio.
Anche la *governance* ha subito alterazioni poiché i CdA sono stati quasi estromessi dalla formulazione del *risk appetite* e non avevano le informazioni necessarie per percepire l'esposizione dell'istituto bancario al rischio, anche a causa di sistemi di

informazioni obsoleti. Inoltre anche i sistemi di remunerazione hanno promosso l'assunzione di livelli elevati di rischio perché il *Chief Executive Officer* ed i diregenti hanno favorito l'implementazione di piani in cui il compenso fosse connesso a risultati di breve periodo, non considerando la rischiosità.

Secondo l'autore Aebi V. (2012) [17],le maggiori carenze del *risk management* sono da ricondurre all'assenza della correlazione tra rischi e strategia e degli interessi degli *stakeholder*, all'incompleta formulazione del rischio .

Tutti i fattori fin qui descritti, hanno aumentato il livello di rischio assunto dagli istituti bancari, che hanno maturato delle aspettative elevate sulla capacità di resistenza del sistema informativo . L'aspetto positivo di questa situazione d'instabilità è lo sviluppo di modelli statistici legati al *risk management* degli istituti bancari; mentre quello negativo si riferisce alle errate decisioni intraprese dai vertici per limitare la crisi finanziaria.

Da quest'analisi sulle mancanze del *risk management*, si possono definire gli strumenti per affrontare tali situazioni e le strategie per gestire il rischio. In tale ottica, le autorità internazionali e nazionali hanno dato il loro prezioso contributo per adottare una corretta gestione integrato del rischio; argomento che è trattato nel secondo capitolo di questo elaborato.

1.4.2. L'importanza della gestione integrata dei rischi

L'instabilità finanziaria che si è manifestata negli ultimi dieci anni, ha fatto emergere un'insufficiente implementazione della gestione integrata del rischio all'interno dei sistemi bancari e una delle maggiori difficoltà che hanno avuto era un'assente visione del rischio aziendale nel suo complesso[18]. Inoltre, ha evidenziato come il sistema bancario sia stato in grado di resistere a questo periodo di crisi attraverso la diffusione delle informazioni del rischio a tutti i livelli della struttura organizzativa, che hanno

[17] Aebi V., Sabato G., Schmid M.,"*Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisi"* (2012).

[18] Capuano P. "*La crisi finanziaria internazionale: Il ruolo della funzione di risk management delle banche" (*2013).

permesso l'adeguamento tempestivo delle strategie di business per rispondere all'instabilità del mercato finanziario.

Infatti, il Senior Superivors Group[19] ha analizzato i gruppi bancari che hanno avuto maggiori risultati in termini di performance durante la situazione di crisi finanziaria ed ha individuato e riassunto in quattro strategie quest'efficace gestione integrata del rischio:

- condivisione delle informazioni sui rischi individuati e analizzati con tutta l'organizzazione bancaria. Questo ha permesso di identificare anticipatamente i rischi che la banca stava subendo e al *management* di attuare le relative strategie di risposta per limitarne l'esposizione. Si nota quindi, che le decisioni non vengono più affidate alle singole unità dell'organizzazione bancaria ma vengono prese direttamente dal *management.*
- sviluppo di metodi interni per valutare le esposizioni dei rischi, non utilizzando esclusivamente i *reporting* redatti dalle agenzia di rating;
- alleare i flussi di capitale con il *risk management*, ovvero la diffusione delle informazioni delle singole unità di *business* nella pianificazione della liquidità globale del sistema, per limitare il rischio di liquidità in tutte le situazioni che si presentano;
- potenziamento delle tecniche per stimare i rischi, al fine di adeguarsi in modo tempestivo alle situazioni di mercato. Tali tecniche hanno permesso di creare un equilibrio tra i metodi di misurazione quantitativa del rischio con quella qualitativa, con l'obiettivo di fornire al *management* tutte le informazioni utili per avere una panoramica completa sul livello di rischio a cui si espone la banca.

Da queste strategie emerge la volontà di superare il metodo tradizionale sulla gestione del rischio, in quanto non è stato in grado di stabilire la correlazione tra il *management* ed i rischi del sistema bancario. Quest'approccio attribuisce alle singole unità di *business* di gestire il rischio in modo indipendente; ad esempio, l'unità con il compito di valutare e gestire il rischio di mercato è divisa da quella che gestisce il

[19] Senior Supervisors Group, "*Observations on Risk Management Practices during the recent turbulence",*2008.

rischio di tasso. Il più grande limite di questo metodo è quello di non fa percepire al *management* il grado di rischio complessivo della banca. Le autorità si sono accorte dei limiti dell'approccio tradizionale, e progressivamente si sono avvicinate ad una visione integrata del rischio. Infatti, nel momento in cui sono stati definiti i principi cardine del *risk management* nell'ambito dei sistemi bancari, lo stesso Comitato di Basilea ritiene fondamentale l'inserimento di approcci integrati di gestione del rischio basati sull'*ERM*, in altre parole l'individuazione dei rischi in tutti i livelli di *business.*

Pertanto, la gestione del rischio in isolate unità organizzative viene sostituita da una integrata basata sui principi fondamentali dell'*Enterprise Risk Management*. Ciò significa che la gestione del rischio nelle banche è orientata verso obiettivi funzionali e finalizzati alla formulazione di strategie per limitarne l'esposizione. L'implementazione del sistema ERM all'interno degli istituti bancari ha permesso lo sviluppo d'interconnessioni tra i processi organizzativi bancari, portando ad visione integrata del rischio, la diffusione della cultura del rischio e la formulazione della *corporate governance.*

Per *corporate governance* si intendono le regole che imposte nelle strutture organizzative al fine di garantire un'adeguata gestione dell'azienda. In ambito bancario, essa ha dei tratti comuni rispetto alle altre aziende, ma si differenzia per l'attività svolta dalla banca. L'obiettivo della *corporate governance* è quello di mantenere unite la struttura organizzativa bancaria per attuare efficacemente l'*ERM.*

Infine, le banche cercano di seguire l'evoluzione della disciplina dell' *ERM,* per attuare le strategie atte a rilevare i rischi che possono non esser stati considerati dal *risk management.* L'estensione dei sistemi dell'*ERM* coinvolge tutte le unità organizzative e le attività bancarie e richiede delle buone competenze sul *business* e sulle connessioni con i rischi.

I principali benefici che si ottengono dall'attuazione dell'*ERM* sono molteplici; essa aumenta la capacità della banca di creare un equilibrio fra *risk appetite* e strategia, riduce i rischi operativi e l'instabilità degli utili, aumenta le *performance* e impone la diffusione della cultura del rischio in tutta la struttura bancaria.

CAPITOLO 2:

ASPETTI REGOLAMENTARI DELL'ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Premessa:

In ambito bancario l'*enterprise risck management* si definisce come il processo di gestione integrata dell'insieme dei rischi assunti dall'intermediario, inserendolo in una cultura in cui il *risk management* viene valutato nel suo complesso, essendo parte integrante del processo decisionale in tutti i livelli della *governance.* Questo comporta una gestione dei rischi non compartimentale con la conseguenza che le strategie devono essere plasmate tenendo in considerazione i rischi che comportano ed il grado di sopportazione da parte dell'intermediario. Inoltre la cultura dello stesso rischio deve coinvolgere l'intero istituto bancario, quindi tutti i membri dell'organizzazione stessa, con la consapevolezza che ognuno di essi si assume una porzione dell'intero rischio bancario. L'intermediario si affida alla funzione del risk management per evitare un'eccessiva esposizione del rischio, permettendole di gestirlo entro i limiti consentiti.

Tutto ciò viene regolamentato da un sistema di regole che rendono concreta l'applicazione di tali principi. Infatti, dagli anni '80, quando fu costituito il primo Accordo sul capitale, *Basilea I,* fino all'approvazione alla fine del 2010 di *Basilea III,* le normative bancarie si sono concentrate sul tema della rischiosità bancaria, formando delle regolamentazioni per contenerla.

Nel corso delle evoluzioni degli accordi, la regolamentazione si è progressivamente accostata alle logiche dell'*Enterprise Risk Management.* Infatti, *Basilea I* disciplinava esclusivamente il rischio di credito e solo in seguito il rischio di mercato[20], *Basilea II* cerca di tradurre concretamente le metodologie dell' ERM mentre solo con la

[20] Basilea I chiedeva agli istituti bancari di rispettare il rapporto minimo dell'8% tra il patrimonio di vigilanza dell'istituto e le attività riferite al rischio. Pertanto il capitale ha la funzione di assorbile le eventuali perdite.

costituzione di Basilea III si arriva a colmare i punti di debolezza che sono emersi nelle precedenti regolamentazioni, sottolineando il progressivo orientamento verso la gestione integrata dei rischi.

Ciò denota una crescente concentrazione sulle funzioni di misurazione e gestione dei rischi verso approcci sempre più strutturati e articolati; si è passati da modelli statici, come in *Basilea I,* a soluzioni incentrate sull'analisi integrata e dinamica dei rischi nei processi bancari (*Basilea II e III)* incentivate dallo sviluppo di un sistema di controlli interni anch'esso integrato ed eloquente [21].

A livello nazionale, la Banca d'Italia, con l'aggiornamento del 2 luglio 2013 circolare n. 263/2006 intitolata *"Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche"* con l'introduzione del sistema di controlli interni, informativi e di continuità a livello operativo*,* consolida la gestione integrata dei rischi nel sistema bancario nazionale[22].

Pertanto, il sistema di *Enterprise Risk Management* per gli istituti finanziari è stato definito dalla normativa di vigilanza prudenziale [23] che traccia la materia sulle metodologie riguardanti la misurazione dei rischi, i requisiti patrimoniali, la *governance,* il sistema organizzativo e informativo.

---

[21] M. Senati, "*L'evoluzione del ruolo del Risk Management alla luce del mutamento di scenario – il risk management negli istituti di credito – Come affrontare le sfide in scenari di incertezza",* 2012.

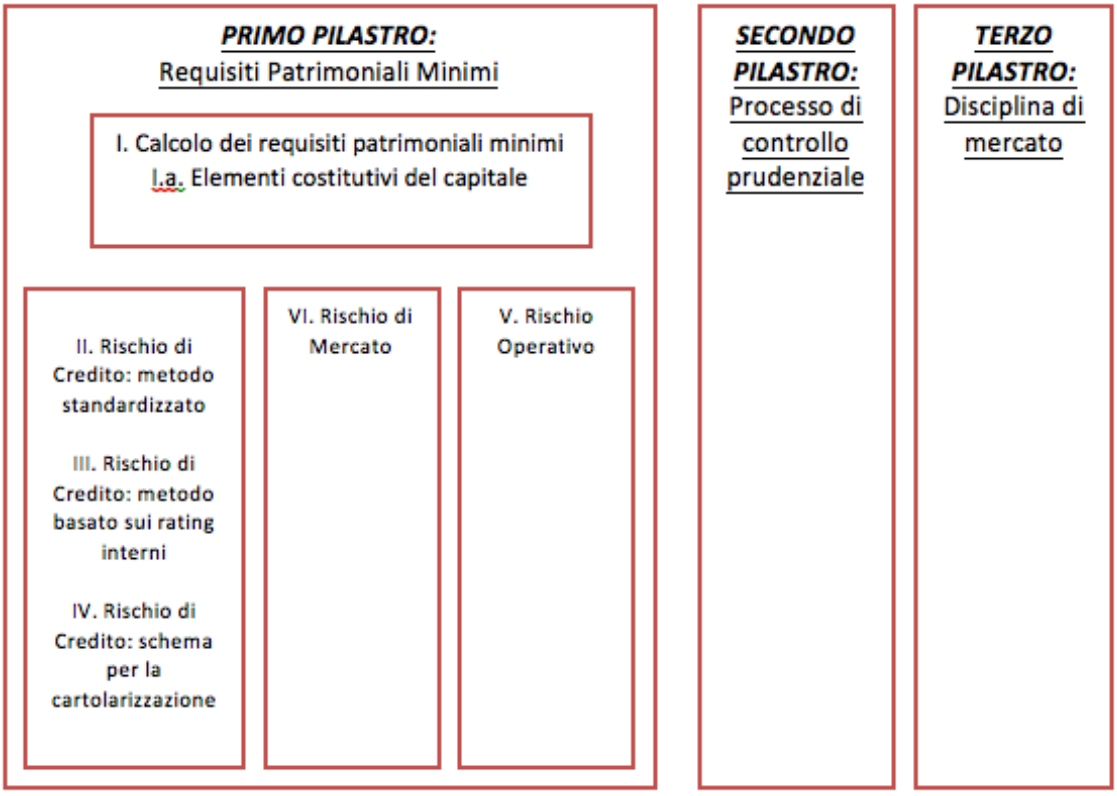
[22] Le banche si sono dovute conformare dapprima alle disposizioni al sistema di controlli interni e alla continuità operativa, a partire luglio 2014, successivamente alle disposizioni sul sistema informativo, da febbraio 2015.

[23] Nell'Unione Europea, l'ordinamento di *Basilea II* è stata accolta con la Direttiva *Capital Requirement Directive* in vigore dal 1° gennaio 2007, comprensiva delle Direttive 2006/48/CE relativa all'ingresso delle attività degli enti creditizi ed al loro esercizio e 2006/49/CE relativa alla congruenza del patrimonio delle imprese di investimento e degli enti creditizi. La *Capital Requiment Directive (CRD)* è stata recepita grazie alla Circolare n. 263/2006 da parte della Banca D'Italia. La Direttiva CRD ha subito una modifica nell'anno 2009 proposta dalla Commissione Europea, appunto la *Capital Requirement Directive II* anch'essa suddivisa nelle tre Direttive in vigore dal 31 dicembre 2010, che hanno lo scopo di consolidare la regolamentazione prudenziale a livello europeo a seguito delle debolezze emerse dalla recente crisi finanziaria; mentre a livello nazionale, sono stati messi attuati interventi atti di adeguamento alla suddetta circolare.

Nel novembre 2010 sono state ulteriormente modificate le direttive 2006/48/CE e 2006/49/CE con la direttiva 2010/76 del Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo con la CRD III; in seguito, nel gennaio 2014, le sopracitate direttive sono state sostituite dal Regolamento UE n. 575/2013 e dalla Direttiva 2013/36/UE, CRD IV, in cui vengono introdotte nell'Unione Europea le regolamentazioni di Basilea III.

2.1. Basilea II, il primo contatto alla gestione integrata dei rischi

La regolamentazione prudenziale definita in Basilea II, *Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali* , in vigore dall'anno 2007, ha segnato un significativo momento in merito alla gestione integrata dei rischi, focalizzando maggiormente l'attenzione sul *risk appetite*, ovvero sui processi di propensione al rischio della banca, e sull' *ICAAP – Internal Capital Adequacy Process*, processo interno di valutazione sull'idoneità patrimoniale. Ciò comporta la centralità del ruolo degli organi aziendali nella gestione dei rischi e del sistema dei controlli



interni sull'introduzione del sistema integrato nel risk management.

Figura n.2 : Struttura del sistema di regolamentazione di Basilea II

Fonte: Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali, giugno 2006

Come si intuisce dalla figura precedente*, Basilea II* si basa su tre pilastri:

- Primo Pilastro pone le basi per l'introduzione di nuove e precise regole per la misurazione dei requisiti patrimoniali;
- Secondo Pilastro collega le regole quantitative con un processo di controllo a livello prudenziale, che si definisce in rapporto costante di informazioni tra l'istituto bancario e le autorità di vigilanza ;
- Terzo Pilastro, grazie al rafforzamento della disciplina di mercato, integra i requisiti minimi e il processo di controllo prudenziale mediante un insieme di ulteriori requisiti relativi alla trasparenza informativa che devono essere necessariamente rispettati all'interno degli istituti finanziari.

2.1.1. I requisiti patrimoniali del Primo Pilastro:

Lo scopo della riforma di *Basilea II* mira a favorire l'introduzione di un sistema di requisiti patrimoniali ancor più sensibili sul grado di rischio effettivo dei portafogli bancari, cercando di ridurre il *gap* tra la misurazione del capitale economico, che avviene internamente nelle banche, e il capitale regolamentare, che è richiesto dal Comitato di Basilea. Mossa da tale obiettivo, la regolamentazione successiva alla riforma considera una maggior categoria di rischiche deve ricoprire il patrimonio minimo di vigilanza e ridetermina le regole di calcolo del capitale economico. Il Primo Pilastro, sebbene sia quello che conserva molti argomenti con *Basilea I*, è anche quello in cui è stata posta maggior attenzione in quanto introduce fondamentali novità sulle categorie di rischio[24] e sulle loro metodologie di misurazione.

L'argomentazione contenuta nel requisito generale [25] rimane invariato rispetto a quello di *Basilea I* , ma ora gli istituti bancari devono definire tale ammontare rispetto alle tre categorie di rischio imposte:

[24] Rischio operativo, rischio di mercato e rischio operativo.

[25] Tale requisito riguarda il mantenimento del patrimonio di vigilanza pari ad almeno l'8%. Il patrimonio di vigilanza si suddivide in due categorie: il "patrimonio principale" o *Tier 1 capital ,* composto da capitale azionario e riserve a bilancio provenienti da utili non distribuiti al netto delle imposte e il

- rischio di credito;
- rischio di mercato;
- rischio operativo.

Nello specifico, la nuova regolamentazione prevede che le attività ponderate totali per il rischio si calcolano moltiplicando i requisiti patrimoniali a fronte dei rischi di marcato e operativo per 12,5, il reciproco del coefficiente patrimoniale minimo pari all'8%, e incorporando il risultato della somma delle attività ponderate per il rischio di credito[26]. Pertanto, si sottolinea come il criterio utilizzato per l'integrazione dei rischi sia di tipo *top down* attraverso la somma del capitale a rischio relativo alle tre categorie di rischio, ovvero il metodo *building block.*

La regolamentazione , grazie ai diversi metodi di calcolo dei requisiti patrimoniali per ciascuna tipologia di rischio, da la possibilità ai destinatari della stessa disciplina di poter scegliere in coerenza con il loro grado di rischio e operatività. Questo permette il superamento del limite implicito nell'Accordo del 1988, che prevedeva la *one size fits all ,* ovvero un'unica struttura normativa valida per tutti gli intermediari bancari che imputava eccessivi oneri a quelli con dimensione ridotta e scoraggiava le istituzioni più strutturate a migliorare i sistemi di valutazione e gestione dei rischi.

Pertanto, può essere considerata una riforma rilevante dal punto di vista della possibilità che viene data alle banche di mettere in pratica i modelli interni sviluppati per determinare i requisiti prudenziali, sempre con la precedente verifica degli organi di vigilanza sull'adeguatezza i tali modelli; ma non può essere considerata assoluta in quanto già l'emendamento del 1996 concedeva alle banche più complesse l'uso di modelli interni per la determinazione del requisito patrimoniale relativo ai rischi interni, previo controllo da parte degli organi di vigilanza.

Il Primo Pilastro riporta modifiche rilevanti sul concetto di rischio di credito in quanto la copertura patrimoniale che viene richiesta ora si differenzia a seconda del livello di

---

"patrimonio supplementare" o *Tier 2 capital* composto da riserve occulte, di rivalutazione, fondo rischi, strumenti ibridi e passività subordinate.
BCBS, "*Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali" Versione integrale,* giugno 2006

[26] BCBS, *"Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali" versione integrale,* giugno 2006.

rischiosità intrinseca [27]la quale viene valutata attraverso il *Stardardised Approach,* quindi da istituzioni esterne all'istituto bancario, o il *Internal Rating Based Approach (IRB),* ovvero dallo stesso istituto bancario con l'impiego di sistemi interni di *rating.*

Lo *Stardardised Approach,* è applicato di *default* a tutti gli istituti bancari vigilati, dando la possibilità di presentazione della domanda formale per utilizzare i modelli IRB – Internal Rating Based Approach. Il metodo standard permette la ponderazione della funzione del *rating*[28] nella quale il prenditore riceve da una o più agenzie una valutazione esterna relativamente al merito di credito (*External Credit Assessment Institution)* con l'approvazione dell'autorità di vigilanza. In tal caso, non sono più rispettate le ponderazioni fisse di *Basilea I,* ma si considera un sistema di ponderazione articolato e flessibile finalizzato ad analizzare la rischiosità della controparte. Pertanto a rating migliori corrispondono ponderazioni dal 20% al 150% per calcolare i *risk weighted asset* e alle corrispondenti categorie di controparti si associano ponderazioni diverse, in modo tale da mantenere un doppio criterio e la possibilità di diminuire il requisito di capitale con opportune garanzie[29]

L'approccio sui *rating* interni permette alle banche di utilizzare delle proprie stime interne al fine di identificare le componenti del rischio;

- *Probabilità di default – PD*;
- *Perdita in caso di insolvenza – LGD*;
- *Esposizione al momento dell'insolvenza – EAD;*
- *Scadenza effettiva – M.*

Al suo interno il metodo *IRB* si divide in due approcci nella quale gli istituti bancari possono scegliere in base al grado di accuratezza raggiunto dai loro modelli e dalla quantità di dati disponibili:

---

[27] Basilea I prevedeva 4 classi di pesi che non consideravano la situazione finanziaria e patrimoniale della controparte debitrice, ma si basava solo sulla natura, sull'area geografica e sulla liquidità appartenente allo stesso. Le 4 classi di pesi previsti erano:

[28] Se la controparte non è dotata di rating esterni si applica un coefficiente di ponderazione del 100%, invece i crediti verso le banche hanno una ponderazione pari al 50% mentre del 20% per i crediti a breve termine, ciò se si applica l'opzione 2 del metodo standardizzato per valutare tali crediti.
BCBD, "*Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali",* 2006.

[29] BCBD, "*Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali",* 2006, pp 20-55.

- *Foundation IRB – FIRB,* versione base, che stima internamente la probabilità PD dei debitori, avvalendosi di valori fissati dalle Autorità per le componenti del rischio;
- *Advanced IRB – AIRB,* versione avanzata, permette di misurare con metodi propri le componenti del rischio nella sua complessità.

Tuttavia, le banche stimano gli input del modello per misurare il rischio di credito e le sue componenti, ma non possono sostituire il modello imposto dalle autorità utilizzando modelli interni per la modifica delle caratteristiche di un preciso prestito ed il portafoglio (con caratteristiche di granularità[30] e correlazione) ad esso relativo all' ambito del requisito patrimoniale. Le caratteristiche del portafoglio, appunto granularità e correlazione , sono stabilite dalle Autorità[31] in base a dei livelli standard fissati. Se adottiamo l'approccio standard, il patrimonio minimo riferito ad un'esposizione è pari all'8% degli attivi ponderati per il rischio. A tal proposito se consideriamo, ad esempio, un credito verso un'impresa non finanziaria con *rating classificato con la tripla A (AAA)*, il coefficiente di ponderazione è del 8%; se viene richiesto un prestito di 100 euro, esso si traduce in 20 euro di *risk-weighted asset* ed un requisito patrimoniale pari a 1,6 ,(formato da 20 euro del *risk- weighted asset* moltiplicato per il coefficiente di ponderazione del capitale dell' 8%).

Mentre se utilizziamo l'approccio avanzato avremmo il capitale minimo obbligatorio che fa emergere la complessità del passaggio dal sistema di *rating interno.* La regolamentazione prevede un modello *VaR* sul rischio di credito che permette di misurare il capitale in grado di coprire ogni perdita futura fino ad una certa soglia di confidenza. Quest'ultima è stata fissata dal Comitato al 99,9 %. Al suo interno si divide in copertura per le perdite attese, riferita agli accantonamenti a riserva effettuati dalla stessa banca e perdite inattese, coperte attraverso il capitale [32].

---

[30] Per granularità dell'esposizione si intende la tendenza a erogare fidi di piccola e/o grande entità oppure numerosi finanziamenti di limitato importo.

[31] La caratteristica della granularità del portafoglio, di cui si parla nell'Accordo, è infinita ovvero formata da un numero infinito di fidi di piccola entità che permette la suddivisione dello stesso in sottoportafogli nei quali vengono assegnati una serie di *asset correlation* in grado di rispecchiare la correlazione all'interno nel ciclo economico.

[32] A. Resti, A. Sironi, *" Rischio e valore nelle banche – Misura, regolamentazione, gestione ",* 2008

La novità, in seguito modificata, dell'Accordo del 2004 riguarda il requisito patrimoniale per il rischio operativo permette di accantonare il capitale minimo di vigilanza più sensibile al rischio effettivo delle banche. Tale requisito è stato inserito al fine di dare copertura alle perdite atte e a quelle inattese. Infatti, il Comitato, consapevole che il capitale ha lo scopo di coprire le perdite inattese, riteneva che le differenze in ambito di disciplina contabile tra Paesi e la mancata costituzione di riserve esclusivamente finalizzate a coprire le perdite attese portassero ad imporre un patrimonio minimo proporzionato alle componenti descritte[33].

La regolamentazione prevede tre approcci per calcolare il requisito patrimoniale; si sostiene che gli istituti bancari si dirigono verso approcci sempre più avanzati in stretta correlazione con la progressiva accuratezza dei relativi sistemi di misurazione e gestione del rischio, con l'opportunità di differenziarli in base alle linee di business.

Il primo approccio è quello base , più semplice e impreciso, il *Basic Indicator Approach – BIA;* consente di calcolare il requisito patrimoniale come percentuale fissa del 15% del valore medio del margine di intermediazione della banca degli ultimi tre anni. Mentre il requisito patrimoniale nell'approccio standard viene calcolato in separata sede per ognuna delle otto linee di business dell'attività degli istituti bancari[34], moltiplicato per il margine di intermediazione per un fattore di rischiosità diverso per ciascuna di esse. Ciò consente di analizzare la differente rischiosità delle diverse e singole aree d'affari in cui opera la banca.

Il terzo approccio consiste in una varietà di metodi avanzati di misurazione interna della banca, *Advanced Measurement Approach – AMA,* nella quale la normativa indica solamente dei requisiti qualitativi e quantitativi minimi di applicazione.

Invece, il requisito patrimoniale del rischio di credito viene calcolato con un approccio standard o con modelli interni. Il modello standard si basa su un approccio in cui il requisito nel suo complesso è il risultato della somma dei requisiti su titoli di debito, titoli di capitale, materie prime e valute. A livello di titoli di debito, il requisito

---

[33] A. Resti, A. Sironi, *" Rischio e valore nelle banche – Misura, regolamentazione, gestione ",* 2008

[34] Lo schema di regolamentazione dell'anno 2006 li definisce in modo dettagliato e sono: *corporate finance, tranding&sales, retail banking, commercial banking, payment & settlement, agency services, asset management, retail brokerage.*

patrimoniale si divide in requisito legato al rischio specifico[35],si riferisce ad una percentuale sull'ammontare netto tenuto dalla banca[36], e in requisito legato al rischio generico[37], calcolato con il metodo *cash-flow mapping* nella quale la classifica delle obbligazioni in portafoglio vendono divise in 15 fasce di scadenza e successivamente moltiplicate per un fattore di ponderazione differente per ogni singola fascia[38]. Mentre il requisito patrimoniale relativo ai titoli di capitale[39] si suddivide in un requisito sul rischio specifico, pari all'8% della posizione lorda (abbassato al 4% per portafogli liquidi e diversificati), e in un requisito sul rischio generale di mercato, pari all'8% della posizione netta. Il Comitato prevede per il calcolo del requisito sulle posizioni in materie prime un metodo semplificato oppure della *"scala delle scadenze".* In entrambi i metodi, le banche devono individuare le proprie posizioni lunghe o corte in relazione ad ogni materia prima. Nel metodo semplificato, il requisito patrimoniale è composto, per ciascuna materia prima, dal 15% della posizione netta, dato dalla differenza tra posizioni lunghe e corte, sommata al 3% della posizione lorda, dato dalla somma delle posizioni lunghe con le corte. Mentre il metodo della *"scala delle scadenze"* ripartisce le posizioni di ciascuna materia prima in altrettante sette fasce di scadenza; ogni fascia permette di compensare le posizioni lunghe e corte applicando alla compensazione effettuata un requisito patrimoniale pari all'1,5%; compensazione permessa anche trasversalmente tra diverse fasce anch'essa soggetta al requisito dello 0,6%. Mentre se non si esegue la compensazione, il saldo residuo è sottoposto al requisito patrimoniale pari al 15%. Questi metodi non permettono di calcolare in modo preciso il rischio correlato all'investimento in materie prime, per questo motivo gli istituti bancari con maggiore operatività in materie prime vengono indotte a ricorrere all'approccio dei modelli interni.

---

[35] Per rischio specifico si intende il rischio per le perdite su titoli specifici, provocate da un andamento sfavorevole di fattori intrinsechi di un emittente.

[36] BCBS, *"Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali",* giugno 2006.

[37] Per rischio generico si intende il rischio di perdite dovute ad un generico andamento sfavorevole dei fattori di mercato, ad esempio un aumenti dei tassi per le obbligazioni o una riduzione dell'indice di borsa delle azioni.

[38] A. Resti, A. Sironi, *" Rischio e valore nelle banche – Misura, regolamentazione, gestione",* 2008.

[39] In particolare riguardano le azioni ordinarie, di risparmio, privilegiate, *warrant,* obbligazioni convertibili.

Dall'anno 1996, agli istituti bancari avanzati è stata data l'approvazione per l'utilizzo dei propri modelli interni per la determinazione del requisito patrimoniale sul rischio di mercato[40].

Tutto ciò ha permesso il superamento delle lacune del metodo standard che , richiedendo di sommare i requisiti patrimoniali in precedenza calcolati in modo separato per le quattro categorie di rischio di mercato e non tenendo in considerazione dell'imprecisa relazione tra i fattori di mercato, valutava in modo elevato il rischio complessivo. Per di più lo stesso approccio obbligava le banche a determinare due diverse misure del rischio; una aveva lo scopo di regolamentare attraverso metodi interni mentre la seconda aveva fini gestionali utilizzando il metodo standard.

2.1.2. Il controllo prudenziale nel Secondo Pilastro:

Il controllo prudenziale è considerato un elemento innovativo in Basilea II, al fine di affidare maggiore fiducia nell'ambito della vigilanza, poiché dà la possibilità alle banche di avere un ruolo di autocontrollo[41]. Ciò s'inserisce nel secondo pilastro, nel quale viene sottolineata l'importanza degli organi aziendali a livello di gestione dei rischi e viene assegnata all'alta direzione la responsabilità di sviluppare dei processi interni per valutazione il capitale e di stabilire gli obiettivi patrimoniali in linea con il rischio scelto.

Nel Secondo Pilastro si definiscono i principi guida per la realizzazione del processo di controllo prudenziale, *Supervisory Review Process – SRP,* aderenti all'esigenza delle banche di valutare sia l'adeguatezza patrimoniale in relazione i rischi assunti

[40] Ovviamente l'impiego di un modello interno è strettamente subordinato all'esplicita autorizzazione dell'autorità di vigilanza, nella quale verificherà il rispetto da parte della banca di precisi criteri e condizioni a livello qualitativo e quantitativo.
BCBS, "*Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali*", 2006.
[41] S. Mieli, " *La gestione dei rischi bancari tra crisi finanziaria e sviluppi regolamentari", 2011.*

complessivamente sia di verifica da parte delle autorità di vigilanza, in modo tale da poter imporre le azioni correttive ove necessario.

Il controllo prudenziale è formato dal processo interno che stabilisce l'adeguatezza patrimoniale, *Internal Capital Adequacy Assessment Process – ICAAP,* e da processo di revisione e di analisi dell'Autorità di vigilanza *, Supervisory Review and Evaluation Process – SREP)*; attuando dialogo e interazione tra la banca vigilata e l'autorità di vigilanza, rappresentata in Italia da Bankitalia.

Il Comitato di vigilanza identifica quattro principi guida nella quale ruota il Secondo Pilastro:

- gli istituti bancari devono avere al loro interno un sistema di processi *(ICAAP)* stabilire l'adeguatezza patrimoniale in relazione al rischio assunto ed una strategia per mantenere i livelli di patrimonializzazione;
- le autorità di vigilanza hanno il compito non solo di analizzare i suddetti processi e strategie, ed assicurare la correttezza con i coefficienti patrimoniali obbligatori;
- le autorità di vigilanza si aspettano che gli istituti bancari abbiano un patrimonio superiore alla soglia del minimo obbligatorio per poter agire in sicurezza;
- le autorità di vigilanza hanno l'obbligo di agire per mantenere il capitale al di sopra del minimi regolamentari.

Per quanto riguarda l'istituto bancario vigilato, l'obiettivo dell'*ICAAP* è di determinare la correttezza degli obiettivi di capitale interno rispetto al rischio assunto. Pertanto, è strettamente necessario per una valutare adeguatamente la consistenza del capitale, che la stessa banca valuti sia il proprio processo in base all'operatività sia tutti i rischi cui si espone e definendo i controlli e le strategie per ridurli. In base al rischio, alle strategie e agli obiettivi di sviluppo, si definiscono gli obiettivi per il raggiungimento e mantenimento del capitale interno. Detto ciò si sottolinea che, alla base di un corretto

processo di controllo sull'adeguatezza patrimoniale, c'è un processo di gestione integrata del rischio.

Il processo di valutazione *ICAAP* viene adottato grazie ad una precedente analisi del consiglio si amministrazione e dell'alta direzione, con compiti diversi; entrambi hanno il compito di valutare i livelli di rischio tollerabile e di incoraggiare l'adozione di un sistema di controlli interni consolidato. La regolamentazione di *Basilea II* sottolinea l'importante ruolo del sistema del controllo interno per valutare il capitale attraverso verifiche con cadenza fissa dei processi di gestione del rischio.

Il processo *SREP*, invece, svolge un rigoroso ruolo di verifica sull'idoneità delle stime condotte dalle banche vigilate[42], sull'adeguatezza patrimoniale, sulla loro esposizione al rischio e sul capitale detenuto. Questo rappresenta una analisi ancor più critica del processo *ICAAP,* che esamina tutti i rischi di esposizione della banca nel loro complesso, l'efficacia dei modelli di governo e della struttura dell'organizzazione societaria, la solidità del sistema del *risk management,* l'idoneità del sistema dei controlli e la congruenza con i requisiti minimi descritti nella disciplina di vigilanza nel Primo e Terzo Pilastro. Per attività di verifica si fa riferimento a diversi modi, da quelli più tradizionali a quelli più avanzati, descritti dal Comitato, essi sono; verifiche e ispezioni in loco, controlli cartolari, incontri con la direzione, esame del lavoro condotto da revisori esterni e segnalazioni periodiche[43].

Il passaggio successivo all'analisi, l'autorità di vigilanza esprime una loro valutazione finale sul processo *ICAAP* e , se ritiene che tale processo non sua sufficientemente idoneo, può prendere le iniziative per sanare le parti critiche rilevate. Inoltre, le autorità possono chiedere agli enti creditizi di accantonare fondi proprio maggiori rispetto al minimo indicato nella regolamentazione. Ciò evidenzia l'importanza del ruolo delle autorità di vigilanza, impegnandosi per far mantenere alle banche un adeguato livello di patrimonio legato al profilo di rischio assunto.

---

[42] Come già detto in precedenza, uno dei compiti dell'organo di vigilanza è di valutare sia l'adeguatezza patrimoniale sia i metodi con cui tali misure vengono condotte per fissare i limiti e nel controllo dei rischi.
BCBS, *"Convergenza internazionale dela misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali",* 2006.

[43] BCBS, *"Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali"*, 2006.

La regolamentazione relativa a questo argomento enfatizza, in modo più incisivo rispetto al Primo Pilastro, la relazione con i contenuti in ambito bancario dell' *enterprise risk management. L'Enterprise Risk Management – Integrated Framework* proposto dal CoSo nel 2004 è la pubblicazione più significativa nell'ambito della gestione integrata dei rischi ; viene studiato il sistema di controllo interno esteso alla gestione del rischio aziendale con lo scopo di avere visione complessiva sulla valutazione del rischio assunto.

Infatti, Il Comitato di Basilea impone alle banche di istituire un processo interno sull'adeguatezza del capitale, nella quale si analizzano tutti i rischi più rilevanti della gestione e permette di valutare i requisiti patrimoniali riguardo ai piani strategici dell'intermediario[44]. Ciò evidenzia l'esistenza del parallelismo tra il modello di ERM di CoSo e il processo di *ICAAP,* in quanto entrambi collegano le diverse attività dell'azienda nella valutazione del rischio sul suo complesso.

Le indicazioni degli schemi di Secondo Pilastro[45] hanno l'obiettivo di rafforzare il rapporto che intercorre tra il rischio complessivo assunto dell'intermediario, il sistema di gestione e il capitale in suo possesso. Si può facilmente intuire che adozione di questi schemi preme verso una gestione integrata e consapevole dei rischi assunti da parte degli intermediari.

Nel 2011, l'autore Mieli[46] faceva notare che il processo ICAAP avesse ancora possibilità di migliorare, soprattutto nell'ambito di potenziare le offerte gestionali di questo stesso strumento, in modo tale da farlo sviluppare in un sistema di pianificazione aziendale che comprende la pianificazione strategica, le politiche di remunerazione ed il controllo di gestione[47].

---

[44] V. Pesic, *" Il sistema dei controlli interni della banca. Obiettivi manageriali ed esigenze di vigilanza per il governo dei rischi",* 2009.

[45] *Guidelines on the Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2 proposte da CEBS.*

[46] Mieli, *"La gestione dei rischi bancari tra crisi finanziaria e sviluppi regolamentari",*2011.

[47] *Guidelines on the Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2 proposte da CEBS.*

2.1.3. Il requisito del Terzo Pilastro: la trasparenza

La disciplina del Terzo Pilatro contempla una serie di obblighi riguardanti la trasparenza e l'informativa al mercato, accompagnati dai requisiti patrimoniali e dal processo di controllo a livello prudenziale.

Le banche a livello operativo hanno come caratteristica intrinseca un elevato grado di "non trasparenza" che rende difficile la valutazione sul livello di rischio da parte dello stesso depositante. Infatti, gli stessi creditori hanno serie difficoltà nel monitorare il grado di rischio e il tasso da chiedere ad esso relativo[48].

L'obiettivo contenuto nel Terzo Pilastro è diminuire i fattori che impediscono di fornire all'esterno un'informativa sul rischio, sulla sua misurazione e gestione.

Il Comitato di Basilea ha inserito un requisito minimo di informativa che deve essere sempre garantito da tutti gli operatori bancari, mentre gli intermediari che utilizzano metodi interni e sofisticati per il calcolo dei requisiti previsti nel Primo Pilastro sono obbligati ad un'informativa sufficientemente coerente con il grado di complessità detenuto dallo stesso istituto bancario.

I requisiti di trasparenza, cui facciamo riferimento, sono indicati in tabelle, nella quale vengono scisse le informazioni qualitative e da quelle quantitative che devono fornire i gruppi bancari, la struttura del patrimonio di vigilanza, l'adeguatezza patrimoniale e l'approccio di valutazione adottato, ai rischi per l'intermediario e alle tecniche di individuazione, misurazione e gestione degli stessi[49].

Inoltre, vengono definite le caratteristiche più significative dell'informativa del Terzo Pilastro che le banche devono redigere, integrate con le informazioni contenute nella normativa contabile. Il principio di base sulle informazioni da pubblicare è quello della rilevanza[50], combinato con il concetto di riservatezza delle informazioni; ciò risponde sia all'esigenza di fornire le informazioni significative sia quella di preservare le

---

[48] A.Resti, A. Sironi, "*Rischio e valore nelle banche- Misura, regolamentazione, gestione"*,2008.

[49] BCBS, *" Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali",* 2006.

[50] Il Comitato di Basilea stabilisce che si deve ritenere che un'informativa è rilevante quando "la sua omissione o errata indicazione può modificare o influenzare le azioni o le decisioni di coloro che si basano su di esse per svolgere la loro attività economica"(BCBS, *" Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali",* 2006, pagina n.247).

informazioni riservate che se venissero rese pubbliche, indebolirebbero la posizione competitiva dell'intermediario bancario[51]. Strettamente correlata a tali requisiti è la frequenza delle informazioni fornite solitamente con cadenza semestrale ma esistono delle eccezioni: informazioni qualitative di sintesi generale possono avere cadenza annuale mentre le banche di grandi dimensioni hanno obbligo di pubblicare con cadenza trimestrale le informazioni sui coefficienti patrimoniali[52].

In base al *framework* CoSo sull'*ERM* , il sistema di trasparenza informativa si inserisce nella sezione relativa alla fase di informazione e comunicazione verso i soggetti esterni. Grazie al requisito del Terzo Pilastro, gli operatori di mercato possono valutare il rischio dei creditori; inoltre, le relazioni tra di essi, permettono di comunicare al mercato la scelta di un sistema efficiente ed efficace di gestione del rischio.

2.2. La nuova valutazione dei rischi in Basilea III:

L'economia mondiale è stata fortemente influenzata dalla crisi finanziaria iniziata intorno al 2007, evidenziando i punti di debolezza del piano regolamentare e spingendo gli *standard setters internazionali* consolidare la normativa introducendo riforme che hanno portato nel 2010 alla costruzione di Basilea III [53]

La crisi finanziaria ha posto dei dubbi molti sull'adeguatezza dei sistemi di *risk management,* sulle tecniche e sulla *governance*, segnalando tempestive modifiche dei sistemi di controllo e anche di governo della struttura bancaria. Gli istituti bancari che hanno reagito in modo positivo agli scostamenti del mercato, sono stati quelli con elevata capacità di misurazione e controllo dei rischi, che hanno reso pubblica la struttura del loro *risk appetite.* Si evince proprio da queste situazioni, il ruolo chiave di un'efficace ed efficiente *risk management* per la solidità di tutto il sistema e per gli stessi intermediari finanziari.

---

[51] V. *Ibidem,*(pagine di riferimento 247- 248).

[52]BCBS, *" Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali",* 2006.

[53] Regole pubblicate in via definitiva nel dicembre 2010, dopo un monitoraggio di due anni, sono entrate in vigore dal 1 °Gennaio 2013. In realtà, la loro pubblicazione avverrà in modo graduale fino ad arrivare alla loro operatività totale nel 2019.

Basilea III ha lo scopo di modificare il compito svolto dalla funzione di gestione dei rischi da mera unità organizzativa relativa ad un controllo superficiale a funzione di controllo del processo aziendale nella sua complessità , inserendosi nella formulazione delle strategie e nel governo bancario[54]; si evince dalla nuova regolamentazione (*Basilea III)* la volontà di proseguire con politiche di *enterprise risk management* del sistema bancario.

Con la riforma effettuata nel 2010 le finalità imposte dal Comitato sono:

- il miglioramento della gestione del rischio e della *governance* bancarie;
- l'incremento della loro trasparenza e informativa;
- l'abilità degli intermediari di ben interpretare le tensioni del mercato a livello finanziario e economico.[55]

Ciò può avvenire necessariamente stabilendo un equilibrio tra l'analisi dei diversi rischi e lo sviluppo della gestione integrata degli stessi, per valutare e gestire rischi , come il rischio di liquidità, già considerati in *Basilea II.*

Basilea III descrive pienamente l'evoluzione avvenuta dei principi dell'ordinamento di *Basilea II,* introducendo una disciplina sul capitale più incisiva sia qualitativamente sia quantitativamente, l'aumento della copertura dei rischi, l'integrazione dei coefficienti sul rischio attraverso la leva finanziaria, inserimento dei requisiti quantitativi minimi relativi al rischio di liquidità e finalizzati a contenere il rischio sistemico.

In conclusione si apprende che Basilea III introduce nuove regole sia in un'ottica microprudenziale, riferita ai singoli intermediali, sia macroprudenziale, rivolta al sistema finanziario, riferiti a due aspetti salienti: il rafforzamento della regolamentazione sull'adeguatezza patrimoniale e i requisiti di liquidità nel suo complesso[56].

---

[54] P. Prandi, *"Il risk management negli istituti di credito – Come affrontare le sfide in scenari di incertezza" ,* 2011.

[55] BCBS, " *Basilea 3 – Schema di regolamentazione internazionale per il rafforzamento delle banche e dei sistemi bancari",* 2010.

[56] Masera F., Mazzoni G., *" Baliea III, il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi",* 2013

Figura 3: Tratti Salienti di Basilea III

Fonte: elaborazione propria

2.2.1. Le nuove regole microprudenziali:

2.2.1.1. La definizione del capitale con i nuovi requisiti patrimoniali

Con i nuovi requisiti patrimoniali sono state istituite nuove e più elevate soglie per il capitale minimo di primaria qualità e una più marcata differenza tra alcune componenti del patrimonio di vigilanza. Quest'ultimo è formato dal patrimonio principale, chiamato *Tier 1,* che ha l'obiettivo di assorbire le perdite nel caso di continuità della stessa impresa, e dal patrimonio supplementare, chiamato *Tier 2,* introdotto per coprire le eventuali perdite dovute agli effetti della crisi. Il primo elemento costitutivo è composto dal patrimonio primario (*Common Equity Tier 1)* e secondario (*Additional Tier 1).*

Coerente con la finalità di rafforzare la parte *core* dello stesso patrimonio, la regolamentazione di *Basilea III* mira ad una serrata classifica sul considerare un elemento patrimoniale riferendosi in primo luogo al *Common Equity* [57] ed in secondo all' *Additional Tier 1* [58], escludendo strumenti con clausole di *step-up* in quanto

[57] Il *Common Equity* è l'importo investito dagli azionisti ed è composta da azioni ordinarie e da riserve di utili.

[58] L' *Additional Tier 1* rappresenta il capitale aggiuntivo di classe 1 e ha l'obiettivo di correggere le insufficienze individuate nello scenario avverso.

intaccherebbero la qualità del capitale. Inoltre, sono stati introdotti dei criteri più rigorosi sull'ammissibilità nel patrimonio supplementare, per dedurre le attività immateriali e le partecipazioni finanziarie e assicurative[59].

Con *Basilea III* vengono elevate le soglie minime del patrimonio di vigilanza, ma non viene variato il requisito minimo dell'8% che dovrà essere soddisfatto per più della metà con il *Common Equity*[60]. Quest'ultimo aumenta passando dal 2% delle attività ponderate per il rischio al 4,5%, raggiunto nel 2015, al fine di svolgere la funzione di cuscinetto di capitale aggiuntivo nei periodi di stress, in rapporto all'attivo a rischio (*Capital Conservation Buffer, CCB)*[61]. Gli istituti bancari che non hanno il *CCB,* dovranno necessariamente rispettare i limiti previsti per la distribuzione dei dividendi e all'attribuzione di eventuali bonus, che diventeranno più serrati quanto più il *buffer* si riduce[62].

Invece, il requisito minimo per il patrimonio di base sale dal 4% al 6% delle attività ponderate per il rischio. L'*Additional Tier 1* è pari all'1,5% mentre il rimanente 2% per arrivare al requisito minimo dell'8% sarà raggiunto con il patrimonio supplementare o con capitale di qualità superiore.

Il Comitato di Basilea ha stabilito, al fine di migliorare la normativa di mercato e le regole sulla trasparenza, stringenti obblighi informativi che richiedono agli istituti bancari la pubblicazione di un prospetto che raggruppi gli elementi del patrimonio di vigilanza e le poste del bilancio d'esercizio, oltre ad altre informazioni che riguardano le caratteristiche di strumenti sul capitale emesso[63].

2.2.1.2. La Finanza strutturata: il rischio di mercato e di controparte

La crisi finanziaria ha evidenziato lacune nella stima dei rischi, in particolare di mercato e di controparte. Nello specifico, ha dimostrato l'inadeguatezza dei requisiti

---

[59] V. *Ibidem,*riferimento pagina 18-20.
[60] Masera F., Mazzoni G., *" Baliea III, il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi",* 2013.
[61] Masera F., Mazzoni G., *" Baliea III, il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi",* 2013.
[62] Masera F., Mazzoni G., *" Basilea III, il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi",* 2013.
[63] BCBS, *" Basilea 3- Schema di regolamentazione internazionale per il rafforzamento delle banche e dei sistemi bancari",* dicembre 2010

patrimoniali sui rischi di mercato nel contrastare le perdite ad esso relative, in particolare per gli intermediari che per vigilare utilizzavano modelli interni e non quelli standard; da questo momento si sono mosse critiche sui *modelli VaR*[64] e sul ricorso agli *stress test* per la rafforzare tali modelli.

Nel Luglio 2009 [65] il Comitato di Basilea ha rivisto il trattamento dei rischi di mercato, in relazione all'imminente esigenza di rendere più solida la copertura dei rischi nello schema patrimoniale, e dei rischi di controparte in sede di sottoscrizione di *Basilea III .*

Per comprendere in modo chiaro l'arrivo a *Basilea III,* si propone l'immagine sottostante che rappresenta i vari *step* fino al raggiungimento del *framework di Basilea III.*

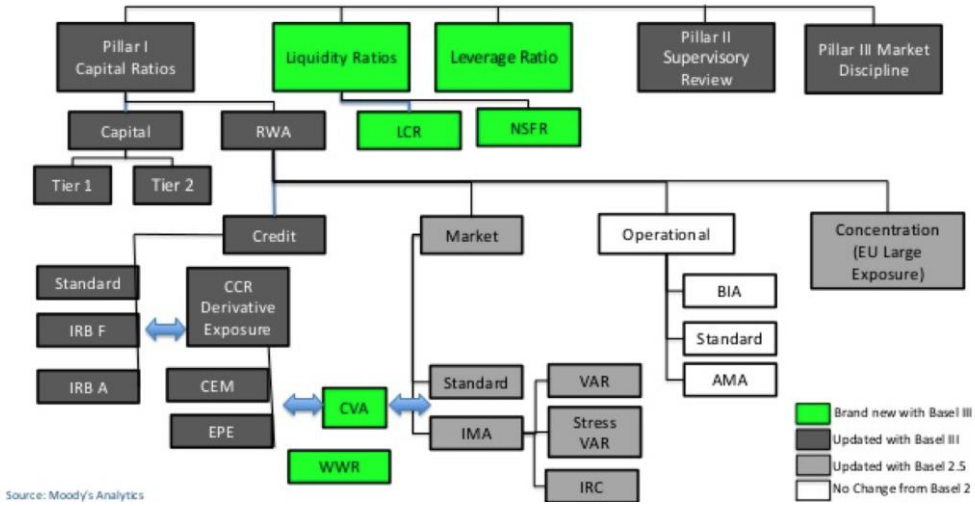


Figura 4 : l'evoluzione di Basilea III

Fonte: Moody's Analytics, Basel III New Capital and Liquidity Standards , 2011

[64] Questo modello è stato introdotto negli anni '80 da C.A. Sims ed hanno lo scopo mettere in luce le eventuali relazioni causali tra variabili economiche; è un modello autoregressivo vettoriale. Le critiche mosse si riferiscono al fatto che utilizza serie storiche, la normalità delle distribuzioni ed i limiti dovuti ala misurazione delle code di distribuzioni.

[65] BCBS, "*Revision to the Basel II market risk framework",* Luglio 2009.

In merito al rischio di mercato, in atto dalla fine del 2011, è stato alzato il livello dei requisiti patrimoniali per contrastare le esposizioni sul portafoglio di negoziazione o a cartolarizzazioni più complesse. Le modifiche apportare riguardano sia il metodo standard sia i modelli interni. In particolare in merito ai primi, le riforme si riferiscono al requisito del rischio specifico sulle posizioni azionarie pari all'8% ma non viene più considerata la metà nel caso di attività riguardanti portafogli liquiditi e diversificati; inoltre, sono stati inseriti due requisiti che interessano il rischio specifico sulle esposizioni dovute ad operazioni di cartolarizzazioni. Per quanto concerne gli intermediari che utilizzano prevalentemente i modelli interni dovranno calcolare un requisito di capitale aggiuntivo a fronte del rischio di default di tali posizioni[66]; tale requisito incrementale si riferisce al rischio specifico delle posizioni del portafoglio di negoziazione, chiamato *Incremental Risk Charge – IRC.* Inoltre dovranno calcolare un requisito di capitale che si basa sui valori a rischio con *stress test elevato (stressed VaR).*

Mentre la riforma sul rischio di controparte, in vigore dal 2013, ha lo scopo di rafforzare i requisiti patrimoniali sull'esposizione al rischio di controparte che derivano da operazioni in strumenti derivati [67]. Tale riforma prevede che le banche stimino il requisito patrimoniale mediante l'utilizzo di *input* in condizioni di *stress*[68]. Per fronteggiare tale rischio, è stato stabilito un requisito patrimoniale per coprire potenziali perdite causate da variazioni dei prezzi di mercato in seguito alla perdita del merito di credito delle stesse controparti (*Credit Valuation Adjustment – CVA)* [69], integrando ulteriormente i requisiti patrimoniali previsti precedentemente da *Basilea II* sul rischio di insolvenza.

Sempre a tal proposito, lo stesso Comitato di Basilea ha aumentato i requisiti sul rischio che avviene nel momento in cui s'innalza l'esposizione alla perdita della qualità

---

[66] Masera F., Mazzoni G., *" Basilea III, il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi",* 2013.

[67] Il rischio di controparte è riferito all'eventualità che una controparte del contratto finanziario sia inadempiente prima della scadenza.

[68] V., *Ibidem.*

[69] BCBS, *"Basilea III – Schema di regolamentazione internazionale per il rafforzamento delle banche e dei sistemi bancari",* dicembre 2010.

creditizia della controparte (*rischio di correlazione sfavorevole)*, permettendo alle banche di gestirlo e monitorarlo.

2.2.1.3. La leva Finanziaria

Negli anni precedenti alla crisi finanziaria il sistema bancario presentava elevanti attivi rispetto all'*equity* dovuti a tassi di interesse contenuti e molta liquidità; ciò ha portato alcune banche ad avere elevati coefficienti patrimoniali basati sul rischio ed un eccessivo grado di leva finanziaria. Con lo scoppio della crisi, il sistema bancario è stato costretto ad adottate un processo di *deleveraging*, diminuendo la disponibilità del livello di credito e le attività, innescando così dei preoccupanti effetti ciclici.

Con l'introduzione di *Basilea III*, il Comitato ha ritenuto opportuno introdurre un indice che rispondesse all'esigenza di controllare un eccessivo indebitamento nei bilanci bancari, appunto la leva finanziaria (*leverage ratio)*, in vigore dal 2018. Tale indice ha anche la funzione di sopperire alle lacune dei modelli interni utilizzati dalle stesse banche. In particolare, insieme al requisito patrimoniale sul totale dell'attivo, questo strumento permette di quantificare le perdite che sarebbero assorbite dagli elementi patrimoniali, se si dovessero verificare delle perdite sugli attivi. L'inserimento di un indice minimo di leva finanziaria rappresenta una clausola di tutela contro una sottostima dei rischi effettivi e del capitale di cui gli intermediari hanno necessità. Pertanto agli istituti bancari sarà imposto di detenere un patrimonio base (*Tier 1)* almeno del 3% delle attività non ponderate per il rischio[70].

In seguito ad un periodo di monitoraggio avvenuto nell'anno 2011, nel 2013 è iniziata la fase di sperimentazione che si chiuderà nel 2017; conclusa la fase di sperimentazione in base ai risultati, vi saranno delle modifiche che riguarderanno la definizione e la misura dell'indice, che sarà considerato un requisito minimo del Primo Pilastro dal 1° gennaio 2018.

[70] Masera F., Mazzoni G., *" Basilea III, il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi",* 2013.

2.2.1.4. Il rischio di liquidità

La crisi finanziaria ha dimostrato che i requisiti patrimoniali devono essere accompagnati da un'opportuna gestione della liquidità per assicurare stabilità nel sistema bancario; ma il periodo in esame ha dimostrato che è stato sottovalutato il rischio di liquidità in quanto considerato un rischio secondario in confronto alle altre aree di rischio ed ha maggiormente evidenziato le lacune dei modelli di *liquidity management* utilizzate dalle banche[71].

Lo stesso Comitato di Basilea nel 2008, dopo aver costatato gli effetti di aver sottovalutato gli effetti del rischio di liquidità nel sistema bancario, ha pubblicato il trattato intitolato *"Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision,* nella quale sono definiti i principi che portano al miglioramento della gestione del rischio di liquidità; inoltre, fa parte di alcuni principi di normativa internazionale che hanno l'obiettino di ricostruire l'impianto regolamentare di vigilanza relativo al rischio di liquidità[72].

Con *Basilea III* nel 2010 sono integrati tali principi inserendo due requisiti minimi per il rischio in questione:

- *Liquidity Coverage Ratio – LCR,* di breve termine;
- *Net Stable Funding Ratio – NSFR,* strutturale[73].

Lo scopo del *LCR* è quello di far mantenere alle banche risorse liquide e di qualità elevata (*high quality liquid assets – HQLA)* per contrastare le situazioni di *stress* con durata mensile evitando di rivolgersi al mercato. Pertanto lo stock di attività liquide di alta qualità non vincolate devono essere eguagliate al totale dei deflussi di cassa netti nei trenta giorni successivi. Ovviamente lo stesso Comitato ha definito gli elementi per

[71] BCBS, *Basilea 3- L'indice di leva finanziaria e i requisiti di informativa pubblica"* gennaio 2014.
[72] Riferimento al documento "*Committee of European Banking Supervisors".*
[73] Requisiti che vengono successivamente (nel 2010) aggiornati con la pubblicazione dei seguenti documenti: *Basilea 3 – Il liquidity coverage ratio e gli strumenti di monitoraggio del rischio di liquidità, (2013) e Basilea 3 – Il net stable funding ratio (2014).*

considerare attività correlate con *HQLA*[74]*, requisiti operativi e regole di calcolo del deflusso di cassa netti*[75]*.*

Il *LCR* è stato introdotto gradualmente nel 2015, con un rapporto minimo del 60%, incrementato ogni anno, fino ad arrivare nel 2019 al 100% .

Nel 2014, il Comitato di Basilea pubblica il documento *Liquidity Coverage Ratio: requisiti di informativa pubblica"* nella quale si precisano le informazioni quantitative sull'indicatore di breve termine (*LCR)* in base ad uno schema elaborato dallo stesso Comitato[76] reso esecutivo nel gennaio 2015.

Il secondo requisito minimo *NSFR* ha principalmente due scopi; in primis quello di evitare squilibri nella struttura della composizione di passività e attività nell'arco temporale di un anno, in secundis quello che le banche devono garantire una copertura a livello finanziario stabile negli impieghi di medio-lungo termine che innescano il fabbisogno finanziario necessario. Il *NSFR* ha l'obbligo di rispettare il rapporto tra l'ammontare disponibile di capitale di provvista stabile [77] e quello obbligatorio[78] sia maggiore del 100%. Anche con questo requisito, il Comitato di Basilea ha cercato di indicare nel dettaglio la composizione dei due aggregati, classificando le categorie di *ASF* e correlandole con un fattore di ponderazione, collegato in modo positivo con la stabilità della fonte; il *RSF* corrisponde alla somma del valore delle attività detenute e finanziate dalla banca moltiplicato per un coefficiente di ponderazione, inversamente correlato al grado di liquidità della posta attiva studiata[79]. Il monitoraggio di tale requisito ebbe inizio nel 2011, con la possibilità di divenire un requisito minimo entro il 1° gennaio 2018.

---

[74] Si fa riferimento al basso rischio, all'efficienza e alla sicurezza della valutazione, bassa volatilità e collegamento con attività considerate rischiose).

[75] BCBS,*"Basilea 3 – Il Liquidity Coverage Ratio e gli strumenti di monitoraggio del rischio di liquidità",* 2013.

[76] BCBS, "*Liquidity Coverage Ratio: requisiti di informativa pubblica",* 2014.

[77] Nell'ammontare disponibile di capitale stabile si inserisce il capitale di rischio e di prestito con caratteristiche di copertura affidabile in un orizzonte temporale di un anno anche in condizioni di *stress , available stable funding – ASF.*

[78] L'ammontare obbligatorio di capitale stabile con caratteristiche finanziarie delle attività, *Requires stable funding – RSF.*

[79] BCBS, *"Basilea 3 . Il Net Stable Funding Ratio",* 2014.

Si rappresenta qui di seguito una tabella che chiarisce il timing temporale dei nuovi limiti e adempimenti.

	Basilea III - Fasi di applicazione							
	Fasi	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capitale	Leverage ratio	Sperimentazione dal 1° gennaio 2013 al 1° gennaio 2017						
	Common equity ratio	3.5%	4,0%	4,5%				**4,5%**
	Buffer di conservazione del capitale				0,625%	1,25%	1,875%	2,50%
	Common equity + buffer	3,50%	4,0%	4,5%	5,125%	5,75%	6,375%	7,0%
	Tieru 1 ratio	4,50%	5,5%	6,0%				6,0%
	Total capital ratio	8,0%						8,0%
	Total capital Ratio Buffer	8,0%			8,625%	9,25%	9,875%	10,5%
Liquidità	Liquidity coverage ratio			60%	70%	80%	90%	100%
	Net Stable funding ratio						Introduzione requisito minimo	

Figura 4: Fasi di Applicazione di Basilea III

Fonte: Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria

2.2.2. Le regole macroprudenziali:

2.2.2.1.La prociclicità del rischio sistemico

La riduzione della prociclicità è un fattore insito nel rischio sistemico, non adeguatamente preso inconsiderazione in *Basilea II;* infatti, la crisi ha dimostrato che gli *shock* finanziari sono stati maggiormente enfatizzati dal sistema bancario, in modo tale da trasferirsi nei mercati finanziari ed economici, conseguentemente innescando un circolo negativo.

Il Comitato ha cercato di rendere più solido l'intero sistema bancario per evitare che gli stessi *shock* vengano trasmessi al sistema finanziario ed economico, migliorando la capacità dello stesso settore di assorbirli[80]. A tal fine, sono stati stabiliti due *buffer* patrimoniali che si aggiungono ai requisiti minimi:

- *buffer di conservazione;*

[80] BCBS, "*Basilea 3 – Schema internazionale per la misurazione, la regolamentazione e il monitoraggio del rischio di liquidità",* 2010.

- *buffer anticiclico.*

Il primo, *capital conservation buffer,* pari al 2,5% delle attività ponderate per il rischio e sommato al requisito minimo del 4,5% del *Common Equity Tier 1,* garantisce che nei periodi economici positivi le banche debbano accumulare delle riserve di patrimonio a cui poter far affidamento in caso di tensione finanziaria; se tale requisito non viene rispettato, sono imposti dei vincoli alla distribuzione della capitale[81] che divengono serrati mano a mano che ci si avvicina alla soglia del 4,5% (soglia minima). Lo scopo è quello di aumentare la solidità della banca in situazioni sfavorevoli attraverso un meccanismo che permette di ristabilire il capitale appena arriva la ripresa economica; la quota di utili non distribuiti nella fase di recessione consente di garantire la disponibilità del patrimonio per sostenere l'operatività corrente del sistema bancario nelle fasi sfavorevoli, concorrendo a diminuire la prociclicità[82].

Il secondo, invece, *buffer anticiclico,* è finalizzato a difendere il sistema bancario da un'elevata crescita del credito, per coprire le perdite che gli intermediari subiscono durante la successiva fase di recessione[83]. Esso può essere considerato un cuscinetto che varia tra lo zero e il 2,5% delle attività ponderate per il rischio e sono le stesse autorità nazionali ad attivarlo con la possibilità di valutazione in base al livello di rischio sistemico.

Entrambi i *buffer* saranno introdotti in modo graduale tra il 2016 ed il 2018, e diverranno operativo dal 1° gennaio 2019.

2.2.2.2. Il rischio sistemico

Come già detto in precedenza, il Comitato di Basilea è riuscito a individuare come gli shock nel sistema finanziario ed economico siano provocati dall'interconnessione tra banche a livello sistemico e all'economia reale; per contrastare ciò è necessario rafforzare la capacità di assorbimento delle perdite degli istituti bancari.

---

[81] BCBS, *"Basilea 3 – Schema internazionale per la misurazione, la regolamentazione e il monitoraggio del rischio di liquidità",* 2010.

[82] P. Ferretti, " *Gli strumenti di mitigazione della prociclicità in Basilea III- Gli impianti delle banche",*2011.

[83] Fase che precede quella di espansione del credito.

Il *Sistemically Important Finanzial Institutions – SIFI,* organizzazioni complesse, sono considerate dei fattori di rischio cui è dedicato un sistema regolamentare; questo perché nel momento in cui si rilevano alti livelli di interconnessione, la gestione del rischio non è in grado di salvaguardare l'intermediario dalla crisi a livello sistemico, in quanto basta che un solo operatore all'interno del sistema comincia ad essere in una situazione critica per provocare squilibri nel sistema. Esse sono qualificate dal *Financial Stability Board* come le imprese il cui fallimento, causato dalle loro dimensioni e complessità, possono provocare gravi sconvolgimenti all'intero sistema finanziario e alla stessa attività economica. Le *SIFI* si dividono in *Global – SIFI* e *Domestic – SIFI.*

Per quanto riguarda le prime, il Comitato di Basilea ha emanato nel novembre 2011 il documento chiamato *"Banche di rilevanza sistemica globale: metodologie di valutazione e requisito addizionale di assorbimento delle perdite"* nel quale è descritto il metodo per misurare la rilevanza del sistema globale bancario[84] e si identifica un requisito di capitale per gli intermediari che passa dall'1% al 2,5% delle attività ponderate per il rischio, in riferimento al livello di rilevanza sistemica della stessa banca[85] . Inoltre il requisito patrimoniale a cui facciamo riferimento deve essere soddisfatto anche con il *Common Equity Tier 1* e verrà inserito tra i requisiti dal 2016 al 2018 per poi esser ufficialmente operativo nell'anno 2019.

Mentre per quanto concerne al *Domestic – SIFI,* nel quarto trimestre del 2012, il Comitato di Basilea pubblicò il documento *"Schema per il trattamento delle banche di rilevanza sistemica nazionale"* nella quale sono stati descritti dei principi che riguardano la metodologia per valutare le stesse banche e il requisito aggiuntivo per assorbire le perdite che le autorità nazionali introdurranno con il *buffer* di salvaguardia del capitale[86].

---

[84] Tale strumento di misurazione considera vari indicatori che rispecchiano la dimensione, il grado d'interconnessione, complessità, operatività internazionale e il grado di sostituibilità delle banche; a questo vengono associati coefficienti di ponderazione utilizzati per rilevare il punteggio dell'istituto bancario.
BCBS,"*Banche di rilevanza sistemica globale: metodologia di valutazione e requisito addizionale di assorbimento delle perdite",*2011.

[85] Nel caso in cui la stessa banca si trova nella classe di rilevanza sistemica più alta, questo requisito patrimoniale viene aumentato al 3,5% delle attività ponderate per il rischio. "*Ibidem".*

[86] BCBS, *" Schema per il trattamento delle banche di rilevanza sistemica nazionale",*2012.

2.3. Il collegamento tra Basilea e Enterprise Risk Management:

Per alcune organizzazioni l'attuazione della regolamentazione di *Basilea III* rappresenta una semplice evoluzione ed il suo impatto sull'intero settore bancario deve esser ben ponderato.

La nuova regolamentazione di *Basilea III* sta gradualmente modificando le modalità di gestione del rischio da parte del sistema bancario, con l'obiettivo di integrare le funzioni della finanza con quelle del *risk management.* Tuttavia, potrebbe portare alla nascita di ostacoli dovuti principalmente dalla divisione dei poteri dei responsabili della finanza e di chi è prettamente adibito alla gestione del rischio.

Basilea III sottolinea l'importanza della gestione del rischio ed esige una struttura di gestione del rischio maggiormente integrata e solida. Da ciò si evince che la regolamentazione di *Basilea III* consente di avere i mezzi per implementare un sistema di *enterprise risk management* all'interno dell' istituto bancario, permettendo la gestione di tutti i rischi da parte dell'intermediario.[87] Pertanto, essa può rappresentare anche un'opportunità in quanto le banche sono si obbligate a rispettare la nuova regolamentazione ma hanno la possibilità di scelta sulle modalità di attuazione, offrendo così un vantaggio competitivo. In particolare gli intermediari che scelgono di implementare *Basilea III*, con lo scopo di attuare una politica di miglioramento dei processi che si riferiscono all'attività *core*, otterranno maggiori risultati rispetto alle banche che decidono di implementare la nuova regolamentazione prudenziale secondo un ottica di mera *compliance.*

Un corretto inserimento delle stesse regole di *Basilea III* deve indirizzarsi verso un sistema integrato del rischio che permette di calcolare, associare e rappresentare in un'unica piattaforma tutte le relazioni che possono intercorrere tra capitale, liquidità e leva finanziaria della stessa organizzazione bancaria. Tale approccio rende più semplice l'attuazione del processo, permettendo ai *risk manager* sia di potersi rivolgere tempestivamente a dati accurati sull'eventuale esposizione ai rischi dell'intermediario

[87] Moody's Analytics, "*Implementing Basel III: Challenges, Options & Opportunities"* , 2011.

sia si concentrarsi verso attività primarie riguardanti principalmente alla gestione del rischio.

La raccolta di dati in un'unica piattaforma consente di avere una chiara situazione dei rischi soprattutto a livello aziendale; tale approccio consolidato è in grado di trovare e calcolare gli indici riguardanti i tratti salienti della regolamentazione prudenziale e gli *stress test* sono effettuati utilizzando il *integrated datatest.* Ciò è in grado di fornire informazioni importanti relative alla normativa sia ai regolatori che al sistema interno dell'organizzazione bancaria.

Tutti questi obiettivi non potrebbero essere rispettati se i dati fossero dislocati in varie piattaforme informative, poiché si rischierebbe di perdere tempo nel reperire tali informazioni oltre ad un'elevata probabilità incorrere in errori e imprecisioni. Il *data repositary* integrato e consolidato è l'unico approccio in grado di implementare un efficace ed efficiente sistema di *ERM.*

Grazie alla sinergia che intercorre tra il rispetto delle normative di *Basilea III* a livello di strategia aziendale e l'*ERM* dell'istituto bancario, si ottiene una gestione del rischio che contribuisce in modo efficiente sia al processo strategico sia a livello decisionale. Se viene a mancare tale integrazione, si aumenta il rischio complessivo, anche a quegli istituti bancari che hanno cercato di aderire con precisione alla nuova regolamentazione. Inoltre non sono sufficienti le caratteristiche legate all'adeguatezza patrimoniale, strumenti di misurazione del rischio ed il rispetto degli obblighi informativi se non è presente un'adeguata cultura sulla gestione del rischio e se tali misure e informazioni sui rischi complessivi a cui sono esposti gli intermediari, non sono in grado di apportare dei miglioramenti nel processo decisionale a livello strategico ed operativo.

Come si evince da quanto esposto è fondamentale l'allineamento tra il rispetto delle norme di Basilea ed il sistema di ERM.

In tale argomentazione si vuole evidenziare i campi in cui la correlazione tra *ERM* e le caratteristiche di *Basilea III* è elevata, grazie al fatto che quest'ultime riguardano tutte le attività del sistema bancario convergenti con ERM.

Nella catena del valore, nella quale s'identificano le funzioni dell' ERM, la fase relativa all'identificazione e priorità dei rischi per l'intermediario e alla propensione al medesimo rischio si collega all'attività primaria di identificazione, valutazione e reporting dei rischi svolta dal processo *ICAAP* nel Secondo Pilastro di Basilea.

La fase seguente riguarda l'analisi, misurazione e individuazione delle eventuali correlazioni fra rischi e il loro impatto con l'utilizzo di *stress test* e la valutazione dello scenario; in base ai risultati che si ottengono da queste prove vengono formulate delle adeguate strategie per rispondere al rischio. In questa fase si possono individuare dei punti di contatto fra il *framework di Basilea III* e l'*ERM;* la regolamentazione del Primo Pilastro definisce i *risk weighted assets* imponendo così un solido sistema di analisi e quantificazione dei rischi che vengono individuati, mentre il Secondo Pilastro si focalizza sui risultati più rilevanti dei *stress test* e dell'analisi sugli scenari in cui questi si manifestano, sottolineando ancor di più la prospettiva sulla gestione del rischio. In particolare, è necessario che i dati sul rischio siano utilizzati e inseriti direttamente nel processo strategico/decisionale per avere un sistema completo di *ERM;* riguardo alla normativa prudenziale, l'adozione dello *use test*, che riconosce i sistemi interni di misurazione dei rischi, ha lo scopo di utilizzare le stime interne del rischio a livello di *firm-wide,* assumendo così una funzione indispensabile nella concessione del credito, nell'attribuzione interna del capitale o nel ruolo del governo societario.

La penultima fase, relativa alla comunicazione interna ed esterna, indispensabile nel sistema *ERM* poiché tutti gli *stakeholder* devono avere le informazioni sul rischio dell'intermediario, si ritrova nei requisiti di trasparenza informativa nel Terzo Pilastro.

L'ultima fase è quella sul monitoraggio e analisi di gestione dei rischi, che assicura l'esatto funzionamento dello stesso sistema *ERM* in modo tale da riconoscere le anomalie che avvengono al suo interno; essa si riflette nel Secondo Pilastro nella normativa prudenziale mediante la validazione dei modelli interni e il monitoraggio integrato di tutti i rischi.

Da tale analisi s'intuisce chiaramente che il rispetto del *framework* di Basilea rappresenta un passaggio importante per sviluppare un sistema di gestione integrata del rischio.

Tuttavia la corretta convergenza tra le due funzioni è raggiungibile solo grazie alla guida e al sostegno del *top management* attraverso la condivisione di un progetto con allineamento gli obiettivi; quindi, sono strettamente necessarie sia le caratteristiche legate alla collaborazione e al coordinamento continuativo delle funzioni aziendali sia una *governance* con ruoli ben definiti e una conoscenza sulla cultura del rischio nell'organizzazione nel suo complesso.

La gestione dinamica dei rischi e la costante conformità delle normative grazie all'utilizzo di un approccio integrato costituiscono un vantaggio competitivo per i sistemi bancari in grado di tale capacità, poiché garantiscono la continuità del *business* e il conseguimento gli obiettivi prefissati.

2.3.1. La visione sulla gestione del rischio della Banca d'Italia

Con l'aggiornamento n. 15 della circolare n. 263/2006 della Banca d'Italia intitolata "*Nuove Disposizioni di vigilanza prudenziale sulle banche"* con data luglio 2013 ed efficace dal 1° Luglio 2014, è stato aggiunto un nuovo capitolo, il capitolo n. 7 , che riguarda il sistema di controlli interni con un forte orientamento verso l'introduzione dell' *ERM* nel sistema bancario. Quest'introduzione ha lo scopo di rendere più solida la capacità delle banche di vigilare tutte le tipologie di rischio, generando un insieme di norme coerenti con gli orientamenti internazionali [88]; esse si ispirano principalmente al coinvolgimento dei vertici aziendali in modo tale da garantire l'esigenza di una visione integrata di tutti i rischi aziendali.

Tra gli obiettivi del sistema dei controlli interni, ha un ruolo centrale la capacità di arginare i rischi nei limiti posti dal *Risk Appetite Framework – RAF* , sottolineando il compito del sistema di assicurare agli organi aziendali la conoscenza e l'efficacia del monitoraggio dei rischi e le loro correlazioni.

All'interno di questo sistema si individuano varie tipologie di controlli:

- Di primo livello o di linea;
- Di secondo livello o sui rischi e le loro conformità;

[88] R. Cerrone, *"Sistemi di controllo interno e risk appetite framework nelle banche: le novità regolamentari e le evidenze dal 3° pilastro",* 2013.

- Di terzo livello o controllo interna.

Pertanto, la funzione del *risk management* è riuscita a raggiungere il ruolo di controllo di secondo livello riuscendo a comunicare direttamente con gli organi di vertice.

Infine, la necessità di creare un processo integrato di gestione dei rischi efficace ha fatto in modo di diffondere un linguaggio universale sul rischio in tutti i livelli della banca, di definire i modelli di *reporting* dei rischi che permettono la loro valutazione e di creare un sistema di informazioni che le filtra e coordina tutte le attività[89]. La cultura del controllo ha assunto un ruolo centrale, coinvolgendo tutta la struttura finanziaria per identificare, misurare, comunicare e gestire i rischi, cui si espone l'intermediario.

È stato aggiornato anche il capitolo 8, riguardo alla disciplina del sistema informativa, e il capitolo 9 sulla disciplina della continuità operativa, che verranno successivamente descritti.

2.3.2. Risk Appetite Framework

Il *Risk Appetite Framework* è una novità importante all'interno del quadro normativo poiché è richiesto alle banche di stilare e rendere formale delle normative sulla propensione del loro rischio, dove si rendono noti *ex ante* gli obiettivi del rischio assunto, il rendimento degli stessi ed i loro limiti operativi.

Tuttavia, non si può considerare una novità in termini assoluti poiché gli istituti bancari si erano già adoperati nella definizione del livello di rischio ritenuto accettabile[90]; viene, quindi, imposto agli intermediari di compiere uno studio approfondito sul rischio accettabile. Pertanto impone ai vertici ad analizzare i rischi assunti, a monitorarli nel tempo e ad aumentare la comunicazione delle informazioni tra la funzione di controllo dei rischi e agli altri organi all'interno della struttura aziendale[91].

---

[89] Banca d'Italia*,"Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche",* circolare n. 263 del 27 dicembre 2006, 15° aggiornamento del 2 luglio 2013, Tit. V, Cap. 7.

[90] In termini generali s'identifica in una percentuale massima del patrimonio di vigilanza a cui la banca è pronta a perdere.

[91] R.N. Limentani, N. Tresoldi, *"Le nuove disposizioni di Vigilanza sul sistema dei controlli interni, sul sistema informativo e sulla continuità operativa",*2013.

Il *RAF* costituisce un importante strumento per la gestione integrata dei rischi e permette di superare la tendenza di scissione tra le scelte sulla gestione, il rischio assunto e l'impatto a livello patrimoniale; queste caratteristiche hanno l'obiettivo uniformare il profilo di rischio con gli obiettivi che sono definiti dai vertici aziendali, in modo tale da collegare la strategia di rischio alla pianificazione di business, al sistema di limiti e alla valutazione della *perfomance*[92]. In particolare, nell'Allegato C del capitolo 7, dove sono elencati i requisiti del quadro di riferimento[93] in questione, evidenzia la necessità di coerenza e una diretta correlazione tra :

- il modello di business;
- il piano strategico;
- gli stessi *budget;*
- il processo *ICAAP;*
- il sistema dei controlli interni;
- la struttura aziendale;
- il RAF.

Un'altra caratteristica del *RAF* è di garantire uno sviluppo sopportabile da parte dell'intermediario, in modo tale da evitare l'assunzione di un livello di rischio elevato correlato all'obiettivo di massimizzare i profitti riferiti al breve periodo.

La stessa determinazione del *RAF* permette di stabilire e di collegare gli obiettivi di rischio massimo assumibile e le strategie aziendali, determinando uno strumento necessario per un'efficace politica di gestione dei rischi e per un processo di gestione di essi.

Inoltre, all'interno del *RAF* si determinano, dato il livello massimo di rischio che la banca è in grado di sopportare (*risk capacity),* le seguenti misure:

- *risk appetite*, propensione al rischio, ovvero il livello di rischio che l'istituto bancario si assume per raggiungere gli obiettivi strategici;

---

[92] R. Cerrone, "*Sistemi di controllo interno e risk appetite framework nelle banche: le novità regolamentari e le evidenze dal III pilastro",* CASMEF Work Paper No. 10, 2013.

[93] Tali disposizioni indicano il contenuto minimo del *RAF,* dove le articolazioni sono caratterizzate da un principio di proporzionalità, ovvero dipende dalle dimensioni e dal grado di complessità dell'intermediario.

- *risk tolerance,* soglia di tolleranza , è la devianza massima del *risk appetite* consentita;
- *risk profile,* rischio effettivo, si riferisce al rischio effettivamente assunto dal banca in un determinato istante temporale;
- *risk limits,* limiti di rischio, in altre parole l'articolazione degli obiettivi di rischio in limiti operativi definiti, in base al principio di proporzionalità, per tipologie di rischio, unità di *business,* linee di prodotto e tipologie di clienti[94].

All'interno del *RAF* si definiscono formalmente le politiche di governo dei rischi e si segnalano i rischi che la banca ha intenzione di farsi carico, indicando sia le tipologie che devono essere ulteriormente contenute in caso di situazioni di *stress* rispetto ai livelli prefissati, sia le procedure da attuare in queste situazioni[95]. Inoltre, in sede di tale formulazione, descrive in modo preciso i compiti e le responsabilità degli organi che interessano l'intero processo di gestione del rischio. Tuttavia, la normativa della Banca D'Italia assegna la definizione del *RAF* e un'analisi periodica sulla sua idoneità alla funzione svolta dall'organo di supervisione strategica mentre, all'organo con funzione di gestione, la garanzia sulla sua realizzazione attraverso la valutazione del rispetto delle caratteristiche; se necessario quest'ultimo può autorizzare il superamento della propensione al rischio (*risk appetite)* , restando nei limiti della soglia di tolleranza (*risk tolerance*). In particolare, risulta che la definizione stessa del *Risk Appetite Framework* interessa il ruolo e la funzione del *risk management* mentre è assegnato il compito di vigilanza sull'adeguatezza dello stesso all'organo di controllo (collegio sindacale o comitato sul controllo di gestione).

Da tali argomentazioni, sono evidenti gli aspetti positivi sull'introduzione dell'obbligo da parte delle banche di definire il sistema degli obiettivi, primo fra tutti è il rafforzamento dell'*ERP* nelle banche. In tali vantaggi si possono annoverare i miglioramenti dei processi riferiti alle decisioni e alle pianificazioni, la visione integrata dei rischi, la gestione sulle strategie legate al *business* e alla struttura finanziaria,

---

[94] Banca d'Italia, *"Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche"* , circolare n. 263 del 27.12.2006 – 15° aggiornamento del 02.07.2013, Tit. V, Cap. 7, pp 4-6.

[95] Nello specifico, vengono indicati gli interventi e le procedure da attuare in caso di raggiungimento della soglia di tolleranza prestabilita

quindi tutti vantaggi concernenti la gestione del rischio, che è affidata anche ai vertici della struttura aziendale.

2.3.3. Il ruolo degli organi aziendali nella nuova normativa :

Una delle novità introdotte dalla nuova normativa riguarda le competenze degli organi aziendali nella gestione dei rischi degli intermediari finanziari. Con competenze s'intendono i compiti e le responsabilità degli organi aziendali che sono coinvolti sia nel sistema dei controlli interni sia nel processo dei rischi.

In particolare, la normativa definisce l'organo con *funzione di supervisione strategica* come l'organo aziendale in grado di definire il modello di *business,* le politiche strategiche, il processo di gestione dei rischi e il limite massimo di rischio che può essere accettato; tipicamente tale figura s'identifica con il consiglio di amministrazione. In aggiunta a queste funzioni, tale organo convalida i processi aziendali più importanti come il processo di gestione dei rischi, ne valuta la compatibilità con le politiche strategiche e garantisce l'attuazione del *RAF* e la correlazione con il piano strategico, l'*ICAAP,* i *budget* e i controlli interni. Nel caso in cui la banca decide di adottare i sistemi interni di valutazione dei rischi per definire i requisiti patrimoniali, compete all'organo con funzione di supervisione strategica approva e controlla la validità di tali sistemi e vigila sull'attuazione di *output* sui sistemi di gestione. Inoltre, si deve evidenziare il codice etico che tale figura deve accettare, la definizione dei principi d condotta, alla quale l'organizzazione dell'intera banca si deve uniformare, in modo tale da ridurre i rischi operativi e reputazionali e pubblicizzare la cultura sui controlli e sui rischi internamento allo stesso istituto bancario.

Mentre definisce l'organo con *funzione di gestione* come l'organo che attua la gestione corrente della banca e generalmente s'identifica con l'amministratore delegato. In particolare, ha il compito di attuare le politiche strategiche, il *RAF* e le stesse politiche di rischio definite dall'organo di supervisione strategica, in modo tale da garantire la coerenza sull'attitudine al rischio stabilito in precedenza. Nel sistema di gestione dei rischi, esso ha il ruolo di stabilire i limiti di rischio in correlazione con le loro tipologie,

assicurare la loro uniformità con la propensione al rischio (*risk appetite)* e diffondere lo sviluppo delle cultura del rischio integrato all'interno dell'organizzazione bancaria. A tal fine si promuovono programmi per sensibilizzare i dipendenti in tema di rischi proprio, per impedire che il processo di gestione del rischio sia isolato ai soli vertici aziendali.

L'organo preposto alla funzione di controllo, generalmente rappresentato dal collegio sindacale, dal consiglio di sorveglianza o comitato sul controllo di gestione, ha il compito di vigilare sulla coerenza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni e del *Risk Appetite Framework*[96].

La nuova normativa riforma le funzioni aziendali di controllo[97] con lo scopo di aumentare la loro efficacia e salvaguardare i rapporti con gli organi aziendali. I cambiamenti riguardano principalmente il processo di nomina e revoca dei responsabili di tali compiti al fine di garantire indipendenza e competenza[98] anche a livello professionale. Inoltre, i poteri del *risk management* e del *Chief Risk Officer* (responsabile di tale funzione) sono stati ampliati permettendo un'autonomia nell'accesso alle funzioni di supervisioni strategica e di controllo. Tale funzione deve partecipare alla definizione del *RAF,* nelle politiche di governo dei rischi e nelle fasi del processo di gestione dei rischi, per verificare in modo continuo sull'adeguatezza di questi; deve controllare costantemente il livello di rischio complessivo dell'azienda e la coerenza con gli obiettivi di rischio prefissati, confrontandoli con le strategie operative. Inoltre ha il compito dare un'opinione preventiva su operazioni importanti che possono compromettere le funzioni del *RAF,* in modo tale che in caso di parere sfavorevole, il potere decisionale si trasferisce all'organo con funzione di gestione[99]. Il

---

[96] Banca D'Italia, " *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche",* circ. n. 263 del 27/12/2006 – 15° aggiornamento del 02/07/2013, Titolo V, Cap. 7, p. 15- 16.

[97] Le figura di riferimento sono; *compliance e risk management* che fanno parte dei controllo di secondo livello mentre *internal audit* di terzo livello.

[98] Si fa riferimento al fatto che la normativa della Banca d'Italia affida esclusivamente all'organo di supervisione strategica la nomina e la revoca degli organi di controllo, la determinazione delle competenze professionali adeguate al ruolo ricoperto e la loro posizione gerarchica alle dipendenze dell'organo di gestione del rischio o di supervisione strategica.

Banca D'Italia, " *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche",* circ. n. 263 del 27/12/2006 – 15° aggiornamento del 02/07/2013, Titolo V, Cap. 7,pp. 18- 22.

[99] Nelle Banche con una struttura più complessa è presente un comitato di gestione dei rischi indipendenti rispetto alle funzioni del *risk management.*

Chief Risk Officer deve valutare tutti i rischi, diventando così il responsabile e acquisendo una visione integrata sul grado di rischio della banca[100].

La funzione di *compliance* guida il rischio di non conformità in base alle disposizioni che le banche possono applicare. Tutt'altro compito è affidato alla revisione interna, che deve essere indipendente dall'*auditing* garantire la neutralità rispetto alle altre funzioni sul controllo, deve assicurare la corretta tendenza sull'operatività e sui rischi, analizzando la correttezza e l'adeguatezza della struttura organizzativa ,del sistema di controllo e del *RAF*, ponendo maggiore attenzione sul processo della gestione e misurazione dei rischi, con l'obiettivo di sottolineare gli eventuali miglioramenti e provvedere a dare indicazioni gli organi aziendali[101].

Dalla valutazione sulle disposizioni delle responsabilità degli organi aziendali si desume la tendenza sempre più marcata verso la gestione integrata dei rischi, grazie anche al coinvolgimento dei vertici e alla collaborazione tra le stesse funzioni. La descrizione che viene fornita nella normativa della funzione del *risk management* rappresenta un'importante attività di sostegno direzionale, permettendo l'uniformità sulla strategia al rischio e giungere così agli obiettivi fissati.

La funzione del *risk management* ha subito una rilevante evoluzione, passando da una mera unità organizzativa posta al controllo di secondo livello (come la concepiva la visione tradizionale) a un processo che coinvolge l'intera struttura, intervenendo sui processi strategici al fine sostenere la corretta redditività del rischio[102].

2.3.4. L'importanza del sistema informativo*:*

Un'adeguata struttura informativa efficiente è necessaria per avere un'efficace ed efficiente gestione integrata dei rischi. Essi hanno un ruolo fondamentale in quanto

---

[100] L' Associazione Bancaria Italiana nel *Paper "Sistema di controlli interni, sistema informativo e continuità operativa"*(2012) sottolinea come l'introduzione del *Chief Risk Officer* non è obbligatoria , pertanto viene richiesto al all'Organo di Vigilanza di analizzare tale figura in relazione anche alle altre funzioni organizzative.

[101] Banca d'Italia, "*Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche"*, circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento del 02/07/2013, Tit. V, Cap. 7, pp. 24-28.

[102] A.Tarantola,"*Il Ruolo del risk management per un efficace presidio dei rischi; le lezioni della crisi",* SDA BOCCONI, 2011.

garantiscono e forniscono tempestività nel consultare dati necessari al processo di gestione dei rischi. Pertanto il sistema informativo è parte integrante del processo *ERM* perché i dati che vengono raccolti devono essere elaborati, analizzati e valutati per poi rappresentare delle informazioni utili all'organo che dovrà prendere le decisioni in merito. Secondo le disposizioni della Banca d'Italia, la struttura informativa rappresenta "uno strumento di primaria importanza per il conseguimento degli obiettivi strategici e operativi degli intermediari", in quanto dipendono processi decisionali come il *risk management.* Infatti, un sistema informativo in grado di essere flessibile, integrato ed efficiente permette ai soggetti che lo utilizzano di avere informazioni precise, fondate e tempestive per supportare le decisioni e il processo di gestione del rischio[103].

Nel Capitolo 8 della circolare della Banca D'Italia sono elencati i requisiti che gli intermediari devono soddisfare per attuare e gestire un'efficiente sistema informativo, ponendo l'attenzione sulla gestione del rischio informatico a cui si espone maggiormente l'intermediario[104].

2.3.5. Il concetto di continuità operativa nella nuova disposizione

Nel capitolo 9 della circolare in oggetto viene definita la continuità operativa. L'*ERM* considera tutti gli eventi che possono far emergere delle debolezze per l'intermediario, pertanto risulta conveniente inserire nella gestione integrata del rischio le procedure per assicurare la continuità operativa aziendale (*business continuity).*

Nel 2006,il Comitato di Basilea pubblicò "*High-level principles for business continuity"* facendo emergere l'importanza primaria della continuità operativa nell'intero sistema bancario; anche la Banca Centrale Europea si accorse di ciò e, nel medesimo anno, pubblicò il documento *"Business Continuity Oversight Expectations for Sistematically*

---

[103] Banca d'Italia, "*Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche"*, circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento del 02/07/2013, Tit. V, Cap. 8, p.1-2.

[104] Per rischio informatico si intende "*il rischio di imbattersi in perdite di tipo economico, reputazionale e di mercato mediante l'utilizzo di tecnologia legata all'informazione e alla comunicazione".* Data la definizione molto generalizzata, il sistema informativo si può collegare al rischio operativo e strategico.

*Important Payments SyStems",*dove vengono elencati gli elementi principali del *business continuity.*

Le normative di vigilanza della Banca D'Italia prevedono dei requisiti generali, attuati da tutti i sistemi bancari, e quelli particolari, applicati da quelli con dimensioni maggiori[105].

Gli intermediari devono concentrarsi nel rafforzamento del loro impegno verso la continuità operativa, individuando i processi critici ed i rischi che si accollano, per attuare adeguati processi per la continuità operativa.

Le procedure e le risorse importanti per gestire la continuità operativa dei processi aziendali sono elencate in un "piano di continuità operativa", dove sono descritte tutte le attività da compiere quando cessa la situazione critica. In più, sono definite le responsabilità degli organi aziendali nella formalizzazione del piano, mentre la verifica del piano spetta all'*internal audit.* Invece, i maggiori operatori bancari, rigorosamente individuati dalla Banca D'Italia, hanno l'obbligo di rispettare i requisiti sulle tempistiche relative al ripristino dei processi più complessi, che possono portare all'interruzione operativa dell'intero sistema bancario, e alle risorse per la gestione della situazione critica[106].

Una delle novità più importanti è quella dell'introduzione e della formalizzazione della continuità di servizio (*CODISE),* in altre parole una struttura che coordina le attività per rispondere alle situazioni di crisi operative nazionali, alla quale intervengono la CONSOB e i più importanti operatori del sistema finanziario[107].

2.5 Basilea III in Italia e in Europa:

In data 20 Luglio 2011, la Commissione Europea ha recepito la proposta legislativa per l'introduzione delle regole di Basilea III nell'Unione Europea.

---

[105] I requisiti particolari si applicano ai gruppi bancari e alle banche con un totale attivo maggiore del 5% del sistema bancario.

[106] Banca d'Italia, "*Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche"*, circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento del 02/07/2013, Tit. V, Cap. 9.

[107] Banca D'italia, "*CODISE – struttura per il coordinamento delle crisi operative della piazza finanziaria italiana: obiettivi composizione e attività",*2014.

Sono stati emanati due atti legislativi:

1- *Capital Requirements Directive, direttiva CRD 4,* attuato mediante il processo di recepimento degli ordinamenti nazionali, contiene disposizioni sull'autorizzazione all'esercizio dell'attività bancaria, sulla collaborazione tra Autorità di vigilanza, sul secondo pilastro, sull' applicazione dei requisiti e sui metodi per il calcolo del buffer del capitale;
2- *Capital Requirements Regulation, direttiva CRR,* disciplina i requisiti prudenziali applicati dalle banche e dalle imprese di investimento operanti nel Mercato Unico europeo(cosiddetto MEC); si fa riferimento ai nuovi requisiti di Basilea III e di quelli già in vigore (dalle direttive 2006/48 sulle banche e 2006/49 sulle imprese di investimento).

Entrambi gli atti legislativi prevedono una caratteristica prioritaria di massima armonizzazione[108]: infatti, è severamente vietata la possibilità agli Stati Membri di attuare regole a livello nazionale che si discostano da quelle concordate in ambito europeo. Tale scelta effettuata dalla Commissione ha l'obiettivo di creare un insieme di regole applicabili a tutti gli intermediari che operano nel *MEC.*

Il principio dell'armonizzazione, però, prevede anche delle eccezioni; si fa riferimento al caso in cui si dovessero utilizzare i requisiti prudenziali più severi a livello europeo per motivi macro-prudenziali, la Commissione può permettere di aumentare i limiti dei requisiti di capitale per un anno in tutti gli Stati Membri .

La BCE ha modificato il Regolamento per poter:

1. dare la possibilità sia agli Stati Membri sia alla Commissione adottare requisiti più severi in relazione ai rischi sistemici;
2. stilare un elenco di istituti prudenziali che adotteranno livelli di requisiti sia di liquidità, sia di leverage e concentrazione dei rischi, più stringenti proprio per ragioni di stabilità[109].

Tuttavia, per evitare conseguenze spiacevoli in materia di stabilità derivanti dall'adozioni di decisioni unilaterali, la BCE si affida molto al *European Systemic Risk*

---

[108] F. Masera, "*Basilea III: Il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi",* 2013

[109] F. Masera, "*Basilea III: Il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi",* 2013.

Board (ESRB) per assicurare il coordinamento delle decisioni prese a livello nazionale[110].

2.4.1. L'impatto di Basilea III nel sistema bancario

Dopo aver definito i tratti fondamentali della nuova regolamentazione, focalizzando maggiormente l'attenzione sugli aspetti quantitativi richiesti alle banche, diventa essenziale completare l'argomentazione interrogandoci sulle conseguenze sui bilanci delle banche di minori dimensioni, con conti economici meno corposo e non in grado di assorbire nel breve termine le eventuali conseguenze sulla redditività degli adempimenti sul capitale e sui requisiti di liquidità. Tale modifica sostanziale sui requisiti e sul patrimonio di vigilanza ha portato a delle conseguenze sulla redditività delle banche, soprattutto in assenza di modifiche strutturali del mercato di riferimento.

Gli istituti bancari minori in Italia (banche di credito cooperativo, casse rurali ed artigiane, banche popolari) non hanno avuto conseguenze sui processi di aggregazione, e presentano delle caratteristiche particolare sulle loro attività e composizione dei conti economici, fonti e impieghi.

Si notano alcune delle seguenti caratteristiche:

- margini di interesse in contrazione, dovuto a pressioni al ribasso sui tassi di interesse attivi (per contrastare la competizione con gli istituti di maggiore dimensione e cercare di trattenere clienti pagatori) che da pressioni a rialzo sul costo della raccolta (causate dall'aumento dell'offerta a famiglie e imprese di strumenti di deposito, dalla crisi finanziaria che ha portato ad una mancanza di fiducia nel sistema bancario e all'aumento di rischio interno dello stesso istituto bancario)[111];
- dimensioni inferiori delle imprese clienti, portando ad un rendimento minore delle operazioni di credito;
- costo del rischio elevato, dovuto al perdurare della crisi;

[110] F. Masera, "*Basilea III: Il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi",* 2013.
[111] *"Il Commercialista Veneto"*, numero 220 del 31 Agosto 2014, p. 25.

- durante la crisi finanziaria, gli istituti bancari di minori dimensioni[112] hanno assunto due tipi di comportamento; alcune hanno cercato di sostenere quelle piccole/media imprese sane, nonostante la forte pressione dovuta alla situazione critica, altre hanno sfruttato a loro vantaggio la domanda di credito ed i vincoli imposti dalle banche, per dare credito senza rispettare il requisito di prudenza. Questi comportamenti hanno causato un aumento del credito deteriorato, presente nei conti economici attraverso il meccanismo delle svalutazioni e delle perdite su crediti[113];
- necessaria gestione del credito deteriorato e i portafogli di beni;
- sistemi di governance legate a logiche territoriali[114] , non efficaci e non in grado di sostenere le esigenze di rinnovamento dei profili di business e di realizzazione di nuove strategie.

In tale contesto, gli istituti bancari minori devono adeguare gli indicatori e gli aggregati ai nuovi limiti imposti, nonostante abbiano dei sistemi di rating standardizzati e poco aggiornati rispetto a banche con maggiori dimensioni.

Se consideriamo i requisiti di capitale[115],nel caso in cui emerga un'esigenza di innalzare il livello di dotazione patrimoniale dovuta all'assorbimento dell'operatività, le fonti per il reperimento[116] del capitale sono:

- *fonti ordinarie* (utili destinati a riserve, aumento di capitale grazie alla sottoscrizione di nuove quote da parte dei soci o di nuovi soci);
- *fonti straordinarie* (modifica delle politiche sui dividendi, emissione dei prestiti ammessi ad essere inseriti nel patrimonio di vigilanza).

In alternativa, per ottenere un incremento dei ratios, gli istituti bancari puntano a contenere il denominatore degli indicatori di rischio, ovvero le attività ponderate per il

---

[112] Date le dimensioni, esse sono meno legate al rapporto tra rischiosità degli impieghi e patrimonio, come richiesto dagli accordi di Basilea per gli istituti con maggiori dimensioni.
"Il Commercialista Veneto", numero 220 del 31 Agosto 2014, p. 25.

[113] *"Il Commercialista Veneto"*, numero 220 del 31 Agosto 2014.

[114] *"Il Commercialista Veneto"*, numero 220 del 31 Agosto 2014, p. 26

[115] Riduzione della Leva finanziaria,introduzione del *buffer*, l'aumento del *common equity ratio* e del *total capital ratio.*

[116] *"Il Commercialista Veneto"*, numero 220 del 31 Agosto 2014, p. 26

rischio, facendo diminuire il credito erogato o incrementale e i clienti pagatori, quindi meno rischiosi.

Le conseguenze possono essere:

- aumento del costo della raccolta che provoca l'incremento del *princing del credito;*
- diminuzione dei volumi di attività, con una riduzione dei margini;
- affidamento a clienti meritevoli (pagatori) con conseguente aumento della redditività di medio/lungo termine.

In un contesto di crisi finanziaria che dura da tempo, tali obiettivi divengono ambiti da tutti gli istituti finanziari ma sono difficilmente e faticosamente perseguibili.

Da un'analisi condotta da Mieli[117]su un campione di istituti bancari di piccole dimensioni risulta che molte di queste hanno dei requisiti patrimoniali conformi ai requisiti richiesti; ciò conferma la tendenza di molte banche che i costi riferiti al rinforzamento patrimoniali risultano residuali[118].

[117] S. Mieli, " *La gestione dei rischi bancari tra crisi finanziaria e sviluppi regolamentari", 2011.*
[118] S. Mieli, " *La gestione dei rischi bancari tra crisi finanziaria e sviluppi regolamentari", 2011.*

CAPITOLO 3:

IL CASO BANCA IFIS S.P.A.

3.1 Nascita ed evoluzione di Banca Ifis Spa: cenni storici

Nel 1983 a Genova, Sebastian Egon Furstenberg (attuale Presidente) fondò "I.F.I.S. – Istituto di Finanziamento e Sconto S.p.a", nata come *factor* di riferimento di un gruppo industriale, e successivamente divenuta operatrice specializzata per le Piccole e Medie imprese. Le azioni privilegiate della società I.F.I.S. sono state ammesse alle negoziazioni del Mercato Ristretto di Genova e negli anni '90 anche in quello di Milano. Questo Mercato, nato nel 1977, permette la quotazione delle piccole e medie imprese e l'accesso è sottoposto a vincoli minori rispetto alla quotazione in Borsa vera e propria.

Da questo momento fino al 1999 ha avuto un percorso di crescita graduale nell'ambito del *factoring* sia in Italia sia nell'Est Europeo, portando all'apertura di nuove filiali in tutto il territorio.

L'anno 2002 è stato un anno importante in quanto ottiene l'autorizzazione all'esercizio dell'attività bancaria e decide così di cambiare il suo nome in "Banca IFIS S.p.A.. Sempre nello stesso anno, con all'adesione al *Factor Chain International* [119], ottiene in

[119] *Factors Chain International* è un'associazione che riunisce le più importanti società di factoring nel mondo.

poco tempo un ruolo primario all'interno del contesto Europeo grazie al suo modello di business peculiare ed al ruolo di operatore indipendente.

L'anno successivo Banca IFIS è ammessa al Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana (ovvero MTA), dedicato alle imprese di media e grande capitalizzazione e allineato ai migliori standard internazionali per permettere la raccolta di capitali provenienti da investitori istituzionali, professionali e privati.

Nel 2004 fa parte del segmento STAR del mercato MTA di Borsa Italiana[120]. Nel Luglio del 2006 entra ufficialmente nel mercato polacco grazie all'acquisizione di *Fidis Faktoring Polka,* operatore polacco specializzato nel factoring per l'indotto della produzione locale del Gruppo Fiat.

Nel 2008 avvia "***Rendimax***", l'innovativo programma per la diversificazione delle fonti di raccolta, il conto deposito online ad alto rendimento (fino a 1,50%) rivolto a privati, aziende e procedure concorsuali.

Figura n. 5 : Logo identificativo di "Rendimax"

Fonte: sito Banca Ifis

Dal 2009 Banca IFIS inizia un processo evolutivo da banca orientata e specializzata nel factoring a banca rivolta alle esigenze di finanziamento e servizio alle piccole e medie imprese con un rapporto diretto e di offerta globale al cliente imprenditore. In questo modo sostiene lo sviluppo delle aziende con finanziamenti a breve/medio termine, offrendo soluzioni finanziarie per gestire i crediti commerciali e finanziamenti con durata variabile, valutare e selezionare la clientela e gestire la contabilità.

---

[120] STAR è l'acronimo di *segmento titoli con alti requisiti*, è un indice del mercato telematico azionario gestito da Borsa italiana che comprende società per azioni di medie dimensioni (con capitalizzazione fino ad 1 miliardo di Euro). Nasce nel 2001 per valorizzare le eccellenze di media capitalizzazione, è dedicato alle medie imprese che s'impegnano a rispettare requisiti di eccellenza in termini di trasparenza e comunicazione, liquidità e corporate governance.

A luglio 2010 raggiunge il traguardo dell'integrale sottoscrizione di un aumento di capitale

di 50 milioni di euro con lo scopo di incrementare gli impieghi e lo sviluppo delle attività del gruppo e rafforzare il *Core Tier 1*[121], in risposta alle regole sulla capitalizzazione stabilite dalle Autorità di Vigilanza.

Nel maggio 2011 termina con successo l'offerta pubblica d'acquisto volontaria del Gruppo Toscana Finanza, società specializzata nell'acquisto e gestione di crediti fiscali, finanziari e commerciali di difficile esigibilità; alla fine del medesimo anno termina il processo di fusione per incorporazione di Toscana Finanza Spa. Grazie a queste operazioni il Gruppo Banca Ifis accede al settore dei crediti di difficile esigibilità, gestito dall'Area NPL, caratterizzati per l'interesse degli stessi operatori sull'attività di gestione e incasso di crediti non performing e fiscali generati da procedure concorsuali. L'acquisizione rappresenta un'integrazione con finalità di aumentare la presenza in un settore di rilievo data la rilevante quantità di crediti negoziabili, considerando l'andamento dell'economia. Il 2012 si caratterizza per la nascita e la crescente presenza sui social network e la conclusione del progetto di fusione per incorporazione di Fast Finance S.p.A., società leader nel settore dei servizi offerti nelle procedure concorsuali. In particolare, Fast Finance propone di farsi carico i crediti fiscali, quali IVA, IRPEG, IRES, IRAP, e i crediti commerciali e i diritti litigiosi collegati alle procedure concorsuali.

Proprio a gennaio 2013 nasce grazie al dialogo costante con la rete***, "Contomax",*** il primo conto corrente *crowd*; in altre parole, unisce le esigenze di avere un alto rendimento e la comodità della gestione online semplice e chiara.

Figura n. 6: Logo identificativo di "Rendimax"

Fonte: sito Banca Ifis

[121] Patrimonio di classe 1 ovvero la componente primaria del capitale di una banca; si distingue in due *tier* (classi), quella principale (*Tier 1*) composta dal capitale azionario e dalla riserva proveniente dagli utili non distribuiti al netto delle imposte ed una "supplementare" con elementi aggiuntivi.

Un anno ricco di eventi e soddisfazioni che ha segnato lancio di altri due nuovi marchi: ***"Credi Impresa Futuro"*** per le imprese che operano nel mercato domestico e ha l'obiettivo di dare credito a tutte le imprese italiane presenti nel mercato domestico e che esportano all'estero, e ***"CrediFamiglia"*** dedicata ai debiti finanziari delle famiglie. Inoltre Toscana Finanza Spa, società acquisita con OPA volontaria nel 2011, viene rinominata in Area NPL di Banca Ifis.

Alla fine del 2013 La Scogliera S.p.A., società controllata da Sebastian Egon Furstenberg, completa la cessione di 6 milioni di azioni ordinarie di Banca Ifis S.p.A. che corrispondono all'11% del capitale sociale, per un corrispettivo di 54,6 milioni di euro. L'operazione ha l'obiettivo di aumentare la liquidità del titolo Banca IFIS; conclusa tale operazione, La Scogliera, che ora detiene il 67,8% del capitale sociale di Banca IFIS, continuerà a detenere la quota di controllo nella banca.

Nel corso dell'anno 2014 l'Area NPL aumenta la partecipazione nell'acquisto di portafogli di credito di difficile esigibilità, con enfasi in luglio, quando è stato acquistato un portafoglio *unsecured* del valore nominale di oltre 1,2 miliardi.

A marzo del 2015, l'azione di Banca Ifis S.p.A. supera il miliardo di capitalizzazione e il prezzo arriva al massimo storico dei 20 euro per azione.

Inoltre, a giugno 2015, nasce una nuova divisione, *BancaIfis Pharma*, dedicata alla ricerca di soluzioni gestionali integrate per le imprese nel settore farma-industriale, interessate a cedere crediti verso il Sistema Sanitario in regime di prosoluto, consentendo ai clienti di tutelarsi dal rischio dei ritardi nel pagamento.

Dalla storia di questo istituto bancario si deduce la continua evoluzione grazie all'integrazione di nuove competenze, tecnologie innovative e semplificazione dei processi in grado di supportare in modo efficace la richiesta sempre più crescente di credito delle piccole e medie imprese.

3.2 Governance di Banca Ifis

Il Gruppo Banca Ifis S.p.A. partecipa alle indicazioni e alle finalità del Codice di Autodisciplina delle Società Quotate in Borsa Italiana grazie ad un sistema di

governance aderente con i principi contenuti nello stesso e con le raccomandazioni relative alla Consob nella quale *best practice,* garantisce le giuste suddivisioni delle responsabilità e dei poteri grazie ad un corretto equilibrio tra funzioni di gestione e di controllo.

Figura n.7: Governance di Banca IFIS

Fonte: sito Banca IFIS

3.2.1. Il ruolo dell'Assemblea

I compiti dell'Assemblea sono i medesimi rinvenibili nella maggior parte delle banche italiane con azioni quotate. In particolare essa deve:

- approvare il bilancio;
- nominare e revocare i componenti del Consiglio di Amministrazione;
- nominare, con il meccanismo del voto di lista, i Sindaci e il Presidente del Collegio Sindacale stabilendone il compenso;

- deliberare in materia di politiche di remunerazione in favore di amministratori, dipendenti, collaboratori, e riceverne il rendiconto;
- deliberare su eventuali piani di remunerazione basati su strumenti finanziari;
- deliberare sulle operazioni che comportano modifiche dello Statuto;
- deliberare sulle altre materie ad essa riservate dallo Statuto o dalla legge.

3.2.2. Il ruolo della Società di Revisione

L'Assemblea degli azionisti ha conferito alla società *RECONTA ERNST & YOUNG S.p.A.* l'incarico di revisione contabile del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato di Gruppo, di revisione contabile limitata della relazione semestrale di Banca IFIS S.p.A. fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022.

3.2.3. Il ruolo del Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale accerta il coordinamento di tutte le funzioni e il sistema dei controlli interni, compresa la società di revisione incaricata del controllo contabile, promuovendo se necessario, gli adeguati interventi correttivi. Inoltre, segnala al Consiglio di Amministrazione le carenze ed irregolarità riscontrate, richiede l'adozione di idonee misure correttive e ne verifica nel tempo l'efficacia.
Essa vigila:

- sull'osservanza della legge, dello statuto e dei regolamenti;
- sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento;
- sull'adeguatezza e funzionalità del sistema dei controlli interni;
- sull'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento da parte della Banca;
- sugli altri atti e fatti precisati dalla legge.

3.2.4. Il ruolo del Presidente

Il Presidente Sebastien Egon Furstenberg dirige e presiede le Assemblee e il Consiglio di Amministrazione, per garantire a tutti i Consiglieri le informazioni adeguate sulle le materie poste all'ordine del giorno.

3.2.5.Il ruolo del Consiglio di Amministrazione

Ai sensi dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione è composto da cinque a quindici membri, eletti dall'Assemblea; come deliberato dall'Assemblea del 30 Aprile 2013, è composto dal:

- Presidente del Consiglio di Ammministrazione, *Sebastien Egon Furstenberg* ;
- Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione, Amministratore Esecutivo, *Alessandro Csillaghy*;
- Amministratore Delegato, *Giovanni Bossi*;
- Amministratore Indipendente, Lead Indipendent Director, *Giuseppe Benini*;
- Amministratore Indipendente, *Francesca Maderna*;
- *Andrea Martin*;
- *Riccardo Preve*;
- *Martina Salamon*;
- Amministratore Indipendente, *Daniele Santuosso*.

All'atto della nomina, viene stabilita la durata in carica, che dev'essere non superiore ai tre esercizi, e scade alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica.
La loro nomina avviene in conformità alle liste presentate dagli azionisti; i candidati sono elencati in ordine progressivo e sono in numero non superiore al numero massimo di quindici componenti previsto dallo Statuto. In collaborazione con il Comitato Nomine, il Consiglio di Amministrazione identifica la composizione qualitativamente e quantitativamente ritenuta idoneamente in linea con il corretto conseguimento dell'obiettivo spettante all'Organo stesso.

Con riferimento alla composizione qualitativa, non possono essere inseriti nelle liste i candidati che non hanno i requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza come previsto dall'art. 26 del D.lgs. n. 385/1993. Il Consiglio di Amministrazione deve assicurare un livello di professionalità aderente all'operatività della Banca ed avere un grado di eterogeneità tale da permettere di apportare un adeguato contributo all'attività del Consiglio medesimo. Inoltre, il Consiglio di Amministrazione verifica periodicamente i requisiti fondamentali di professionalità, onorabilità e indipendenza dei propri membri che svolgono le funzioni insite all'organo.

Al Consiglio spettano tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, tranne quelli che sono tassativamente riservati dalla legge all'Assemblea.

Sono di esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione le delibere riguardanti:

- le linee e le operazioni strategiche e ;
- gli adeguamenti dello Statuto a disposizioni normative;
- la fusione per incorporazione di società nei casi previsti dagli artt. 2505 e 2505 bis del Codice Civile;
- la riduzione del capitale in caso di recesso;
- la indicazione di quali amministratori, oltre quelli indicati presente nello Statuto, hanno la rappresentanza della Società;
- la costituzione di comitati interni al Consiglio di Amministrazione;
- le politiche di gestione del rischio nonché, sentito anche il parere del Collegio Sindacale, la valutazione della funzionalità, efficienza, efficacia del sistema dei controlli interni e dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile;
- la determinazione dell'assetto generale dell'organizzazione della Banca e dei conseguenti regolamenti interni;
- l'istituzione e l'ordinamento, anche ai fini dell'articolazione della facoltà di firma, di Succursali, Filiali, Agenzie, Sportelli, Recapiti, Rappresentanze, in Italia e all'estero, nonché la loro soppressione;
- il trasferimento della sede sociale nel territorio nazionale;

- l'assunzione e la cessione di partecipazioni, aziende e/o rami di azienda comportanti variazioni del gruppo o investimenti o disinvestimenti che superino l'uno per cento del patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio approvato della Società;
- la determinazione dei criteri per l'esecuzione delle istruzioni della Banca d'Italia;
- la nomina, la revoca e il trattamento economico dei componenti la Direzione Generale;
- la valutazione della coerenza del sistema di remunerazione ed incentivazione con le strategie di lungo periodo della Banca, assicurando che il sistema sia tale da non accrescere i rischi aziendali;
- la nomina, dopo aver sentito il parere del Collegio Sindacale, dei responsabili delle funzioni di revisione interna e di conformità.

3.2.6. Il ruolo dell'Organismo di Vigilanza

L'Organismo di Vigilanza è un organo collegiale composto da alcuni membri del Consiglio di Amministrazione scelti tra gli Amministratori non esecutivi e il Responsabile della Funzione Internal Audit; ovvero Andrea Martin, Giuseppe Benini, Ruggero Miceli e Daniele Santuosso.

L'Organismo di Vigilanza è chiamato a svolgere le funzioni dell'organismo interno dotato di autonomi poteri d'iniziativa e controllo di cui al D.lgs. 231/2001. Esso svolge le seguenti attività:

- identifica e controlla adeguatamente i rischi di cui al D.lgs. 231/2001 assunti o assumibili rispetto ai reali processi aziendali, attraverso un costante aggiornamento dell'attività di rilevazione e mappatura delle aree di rischio e dei processi cosiddetti sensibili;
- mantiene aggiornato il Modello Organizzativo in conformità all'evoluzione della Legge, conseguentemente alle modifiche dell'organizzazione interna e dell'attività aziendale;

- verifica l'efficacia nel prevenire i comportamenti illeciti all'interno del Modello Organizzativo;
- collabora alla predisposizione ed integrazione dei codici comportamentali interni;
- si avvale della funzione Internal Audit e di tutte le funzioni aziendali interne per avere le informazioni rilevanti ai sensi della norma;
- promuove iniziative per la diffusione della conoscenza tra gli organi ed i dipendenti della società del Modello attraverso la distribuzione di istruzione, chiarimenti necessari e corsi di formazione;
- effettua periodiche verifiche su specifiche operazioni nell'ambito dei "processi sensibili";
- attua verifiche straordinarie e/o indagini mirate per individuare le eventuali disfunzioni del Modello o siano stati commessi reati oggetto delle attività di prevenzione;
- vigila sul rispetto e sull'applicazione del Modello Organizzativo e attiva con le funzioni aziendali preposte i provvedimenti sanzionatori, come previsto dalla legge e dai contratti sul rapporto di lavoro;
- vigila sull'osservanza delle norme riguardo alla prevenzione sull'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo.

3.2.7. Il ruolo dell'Organo Nomine

Il Comitato Nomine è un comitato interno al Consiglio di Amministrazione di Banca IFIS S.p.A. Il Comitato Nomine è composto da almeno 3 membri scelti tra i componenti non esecutivi del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, la maggioranza dei quali indipendenti;

- dal Consigliere Daniele Santosuosso (indipendente e non esecutivo), Presidente;
- dal Consigliere Giuseppe Benini (indipendente e non esecutivo);
- dal Consigliere Riccardo Preve (non indipendente e non esecutivo).

Il Comitato ha un ruolo di supporto nei confronti del Consiglio di Amministrazione e degli altri organi societari nei processi di;

- nomina dei consiglieri, in quanto fornisce consulenza nella fase di identificazione della composizione ottimale in termini qualitativi e quantitativi del Consiglio di Amministrazione;
- autovalutazione degli organi societari, in quanto il Comitato propone al Presidente del Consiglio di Amministrazione il personale incaricato a condurre il processo di autovalutazione degli Organi con funzione di supervisione strategica e di gestione;
- verifica della sussistenza dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza in capo ai soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione e controllo secondo quanto previsto dall'articolo 26 del D.Lgs. n. 385/1993 (TUB);
- definisce i piani di successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo per garantire la continuità aziendale.

Inoltre, supporta il Comitato Controllo e Rischi nell'individuare e proporre al Consiglio dei responsabili per le funzioni aziendali di controllo.
Il Presidente del Comitato risponde direttamente sull'attività svolta dal Consiglio di Amministrazione e la riferisce alla prima seduta utile.

3.2.8. Il ruolo del Comitato Remunerazioni

Il Comitato Remunerazioni è un comitato interno del Consiglio di Amministrazione di Banca IFIS S.p.A. Esso è composto da almeno 3 membri scelti tra i componenti non esecutivi del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, la maggioranza dei quali indipendenti;

- Consigliere *Andrea Martin*,
- Consigliere *Daniele Santuosso* (indipendente e non esecutivo)

- Consigliera *Francesca Maderna* (indipendente e non esecutiva) con l'incarico di presidente.

Il Comitato svolge i seguenti compiti:

- formula proposte e consulenze al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo per la remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori investiti di cariche particolari, dei dirigenti con responsabilità strategiche e dei responsabili delle funzioni di controllo interno della Capogruppo e delle altre società del Gruppo;
- fornisce consulenza sulla fissazione degli obiettivi di *performance* relativi alla componente variabile di remunerazione;
- determina i criteri di remunerazione del personale in seno alla Capogruppo e alle altre società del Gruppo nel rispetto alle disposizioni di vigilanza;
- vigila sulla corretta attuazione delle regole relative alla remunerazione dei responsabili delle funzioni di controllo interno della Capogruppo e delle altre società del Gruppo, in stretto raccordo con il Collegio Sindacale;
- redige la documentazione da consegnare al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo;
- collabora con il Comitato Controllo e Rischi;
- assicura il completo coinvolgimento della Funzione *Internal Audit*, dell'Area Risorse Umane, della Funzione Pianificazione Strategica, della *Funzione Risk Management* e della Funzione Compliance e Antiriciclaggio della Capogruppo nel processo di elaborazione e controllo delle politiche e prassi di remunerazione del Gruppo;
- monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo e delle altre società del Gruppo in materia di remunerazione in relazione al raggiungimento degli obiettivi di *performance* legati al piano di accertamento delle condizioni sull'erogazioni dei compensi;

Inoltre, il Comitato valuta almeno una volta l'anno l'adeguatezza, la coerenza e la concreta applicazione delle politiche di remunerazione del Gruppo e riferisce al Consiglio di Amministrazione e all'Assemblea dei soci della Capogruppo sull'attività svolta.

3.2.9. Il ruolo del Comitato Controllo e Rischi

Il Consiglio di Amministrazione ha costituito nel proprio ambito un Comitato Controllo e Rischi formato da tre consiglieri indipendenti e non esecutivi e un consigliere non indipendente e non esecutivo;

- Consigliere Andrea Martin (non indipendente e non esecutivo);
- Consigliere Daniele Santuosso (indipendente e non esecutivo);
- Consigliera Francesca Maderna (indipendente e non esecutiva);
- Consigliere Giuseppe Benini (indipendente e non esecutivo).

Esso formula il proprio parere preventivo al Consiglio di Amministrazione in merito:

- alle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- all'adeguatezza del sistema di controllo interno e gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché alla sua efficacia;
- al piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione di *internal audit*;
- alle principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e all'adeguatezza dello stesso;
- ai risultati esposti dal revisore legale nell'eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale.

Il Comitato Controllo e Rischi assiste il Consiglio di Amministrazione nel:

- valutare con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il corretto utilizzo dei principi contabili e l'omogeneità nella redazione del bilancio consolidato;

- esprimere pareri su aspetti riguardanti i principali rischi aziendali;
- esaminare le relazioni periodiche sulla valutazione del sistema di controllo interno e sulla gestione dei rischi, e quelle predisposte dall' *internal audit*;
- monitorare l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione *internal audit*;
- chiedere alla funzione di *internal audit* di verificare su specifiche aree operative, dando comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale;
- esaminare i piani annuali delle Funzioni di controllo e le relazioni sulla loro attuazione.

3.2.10. La funzione Internal Audit

Dal 2006, Il dirigente rag. Ruggero Miceli riveste l'incarico di Responsabile della Funzione *Internal Audit*, collocata all'interno dello staff del Consiglio di Amministrazione.

La *mission* attribuita a tale funzione ha come obiettivo la verifica che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi risulti completo, adeguato, funzionale ed affidabile ed assicura l'indipendenza della Funzione stessa, in coerenza con le indicazioni della Banca d'Italia e con le *best practice* di settore, facilita l'opportuno scambio informativo con il Comitato Controllo e Rischi, il Collegio Sindacale e, in generale, con gli organi e gli organismi societari.

3.2.11.Il ruolo dell'Amministratore Delegato

L'Organo con funzione di gestione è stato individuato nell'Amministratore Delegato, ora Giovanni Bossi. Alla funzione di gestione partecipa il Direttore Generale.

Il Consiglio di Amministrazione nomina tra i suoi membri un Amministratore Delegato e ne fissa i poteri gestori.

All'Amministratore Delegato spetta l'esecuzione delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione.

In caso d'urgenza l'Amministratore Delegato può assumere delibere in merito a qualsiasi affare ed/od operazione non riservata all'esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione, informando il Presidente e dando comunicazione al Consiglio.

3.2.12. Il ruolo Dirigente Preposto alla Redazione dei Documenti Contabili Societari

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari predispone tutte le procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio, del bilancio consolidato e di comunicazioni di carattere finanziario. Questo ruolo è ricoperto da Carlo Sirombo.

3.2.13. Il ruolo del Direttore Generale

La funzione di gestione è svolta dall'Alta Direzione, formato dall'Amministratore Delegato e dal Direttore Generale (Alberto Staccione). Il Direttore Generale è il capo del personale della Società ed esercita le proprie funzioni dei poteri conferiti dal Consiglio di Amministrazione.

3.3. Obiettivi e politiche di gestione del rischio

Grazie all'emanazione della Circolare n. 285 del 17/12/2013 "*Disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche*", la Banca d'Italia ha recepito la Direttiva sugli standard definiti dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, ovvero "Basilea III".
La regolamentazione prudenziale si basa su tre assunti fondamentali:

1. prevede da un lato un requisito patrimoniale per fronteggiare i rischi caratteristici dell'attività bancaria e finanziaria ovvero credito, controparte, mercato e operativo, dall'altro il sostegno attraverso una classificazione armonica del capitale ed elevati standard patrimoniali grazie all'introduzione di un limite alla leva finanziaria e nuovi requisiti per vigilare il rischio di liquidità (liquidità a breve, *liquidity coverage ratio*, ed equilibrio strutturale a lungo, *net stable funding ratio);*

2. sollecita le banche a provvedere ad una strategia e ad un processo di controllo sull'adeguatezza patrimoniale, sui sistemi di controlli interni e sul governo societario;
3. obbliga ad un'adeguata informazione al pubblico che permette agli operatori esterni di mercato di valutare sulla solidità patrimoniale e sull'esposizione dei rischi nelle banche (Pillar 3).

Banca IFIS, per il documento di informativa al pubblico, prevede:

- l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, prima della diffusione al pubblico;
- la pubblicazione almeno una volta l'anno, in concomitanza con i documenti di bilancio, ovvero trenta giorni dalla data di approvazione del bilancio da parte dell'Assemblea dei soci;
- l'approvazione da parte del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari.

La disciplina di vigilanza si è arricchita di un sistema di regole che permettono di mirare a obiettivi di misurazione puntuali dei rischi connessi all'attività bancaria e finanziaria. Inoltre, permettono il mantenimento di analisi patrimoniali strettamente correlate al grado di esposizione al rischio degli intermediari.

3.4. La responsabilità sociale e la "mission" bancaria

Il Gruppo bancario in esame svolge l'attività nei seguenti settori operativi:

- *factoring,* acquisto e finanziamento dei crediti d'impresa in Italia e all'estero attraverso i marchi "*Credi Impresa Futuro*", *"Banca IFIS International", " Banca IFIS Pharma"*; il finanziamento e la gestione del credito è un attività che offre supporto finanziario rivolto alle piccole e medie imprese mentre l'acquisto si rivolge alla pubblica amministrazione*;*
- acquisto e gestione di crediti *non performing* prodotti da controparti *retail;*

- acquisto e gestione di crediti appartenenti all'erario generati da controparte soggetto a procedure concorsuali;
- raccolta di fondi on line attraverso il conto deposito *rendimax* ed il conto corrente *contomax.*

Correlate a tali attività, vi sono quelle riferite alla tesoreria aziendale che seguono adeguatamente la *mission* del Gruppo bancario diretta a dare supporto finanziario e gestire il credito d'impresa.

3.5. Gli organi di governo strategico, gestione e controllo

Il processo di gestione e controllo dei rischi interessa gli organi amministrativi e di controllo delle società del Gruppo, la Direzione Generale della Capogruppo e tutte le strutture operative del Gruppo.

Il modello utilizzato dalla Capogruppo Banca IFIS S.p.A. si compone nel seguente modo:

- il Consiglio di Amministrazione che svolge la funzione di supervisione della strategia del Gruppo;
- l'Amministratore Delegato insieme al Direttore Generale svolgono la funzione di gestione;
- il Collegio Sindacale svolge la funzione di controllo.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo ricopre una posizione principale nell'organizzazione della società poiché è un organo che mira a determinare gli obiettivi strategici e a verificare il loro effettivo compimento, indicando i principi dell'attività di direzione e coordinamento delle società del Gruppo Banca IFIS.
L'organo di funzione di gestione è collegato al ruolo di responsabile verso l'attuazione degli obiettivi strategici, definiti dallo stesso Consiglio di Amministrazione, e delle linee guida sui processi di gestione, controllo e moderazione dei rischi.
Il Collegio Sindacale controlla in modo serrato l'osservanza della legge e dello statuto, sulla corretta applicazione dei principi dell'amministrazione e sull'adeguata struttura

dell'organizzazione. Le funzioni di controllo, che ricopre, riguardano anche quelle previste dalla legge e dallo statuto, in altre parole la verifica sulla correttezza delle procedure a livello contabile e sulla valutazione dell'efficienza del Sistema dei Controlli Interni.

3.6. Il Sistema dei Controlli Interni

Questo sistema ha come obiettivo quello di assicurare la corretta diffusione dell'informazione e verificare l'adeguata copertura del controllo sulle attività, in particolar modo delle aree di maggior rischio.
Il Sistema dei Controlli Interni del Gruppo si basa sulle regole, sulle procedure e sulle strutture organizzative che hanno come obiettivo il rispetto delle stesse strategie aziendali e delle finalità seguenti:

- efficienza ed efficacia dei processi aziendali;
- tutelare il valore delle attività e salvaguardarsi dalle perdite;
- verifica sull'adeguatezza delle informazioni contabili e gestionali ,
- verificare le operazioni attuate in linea con la legge, la normativa in tema di vigilanza, le politiche e i piani interni

Il raggio d'azione del ruolo che ricopre, coinvolge anche gli Organi aziendali delle società del Gruppo, la Direzione Generale della Capogruppo e tutto il personale stesso.
Esistono tre tipologie di controlli, con ruoli diversi, che coinvolgono gli Organi aziendali del Gruppo e la Direzione Generale della Capogruppo, di seguito trattate:

- *i controlli di linea,* mirati ad assicurare l'adeguato svolgimento delle operazioni strategiche interne: sono effettuate dalle strutture operative stesse o comunque inseriti nelle attività di back office;
- *i controlli sulla gestione dei rischi,* definiscono i metodi di misura del rischio, verificano il rispetto dei limiti delle funzioni operative e la corretta assegnazione dell'operatività delle aree con i relativi obiettivi di rischio e rendimento.

- *attività di revisione interna,* atta ad individuare le anomalie e le violazioni sulle procedure e dei regolamenti, oltre a valutare la coerenza sulla funzionalità dei sistemi dei controlli interni: viene presa in carico da aree operative indipendenti.

Un ruolo importante tra gli attori di questo sistema lo svolge il Comitato Controllo e Rischi della Capogruppo, con il compito di supporto sulle valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione sul Sistema di controllo interno e gestione dei rischi.
Inoltre, il CdA della Capogruppo ha riconosciuto nell'Amministratore Delegato, l'amministratore esecutivo in grado di sovraintendere alle funzioni del sistema del controllo interno.
Banca IFIS S.p.A., in linea con la propria politica aziendale, assicura trasparenza e correttezza nell'attività aziendale, tutelando la propria immagine e il proprio ruolo istituzionale. Conformemente alla propria politica aziendale, ha attuato il Modello Organizzativo e di gestione previsto dal D.lgs. 231/2001, istituendo *l'Organismo di Vigilanza,* composto dal Consiglio di Amministrazione e dal Responsabile della Funzione *Internal Audit.* Quest'ultima esercita la propria azione di controllo sulla Capogruppo e sulle Controllate, in modo tale che i rischi sono identificati, misurati e gestiti in modo corretto ed adeguato alla gestione del Gruppo. Essa controlla l'andamento dell'operatività dei rischi e valuta le eventuali evoluzioni della struttura organizzativa e delle componenti dello stesso sistema dei controlli interni, riportandoli agli Organi aziendali della Capogruppo e delle Controllate.
La Funzione *Risk Management* di Capogruppo identifica, misura e rileva i rischi per il Gruppo ma non è coinvolta nell'assunzione del rischio. Infatti, essa è separata dalla Funzione *Internal Audit* e dalla Funzione *Compliance ed Antiriciclaggio.*
La Funzione *Compliance ed Antiriciclaggio* della Capogruppo mira a dirigere la gestione del rischio di non conformità sull'attività aziendale, contrasta e previene le operazioni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo. Questo avviene grazie alla valutazione delle procedure interne attuate, eventuali violazioni di quelle esterne e autoregolamentazione delle società del gruppo. Lo svolgimento di tali attività impatta sull'operatività della stessa banca.

Con la delibera del 18 Febbraio 2015 la Funzione *Compliance* e la Funzione *Antiriciclaggio* sono state separate.

3.7. L'Organizzazione della Funzione del Risk Management

La *"mission"* di questa funzione ricopre i seguenti ambiti:

- misurazione e valutazione dei rivelanti rischi a cui si espone il Gruppo;
- garantisce una visione integrata dei rischi a cui il Gruppo si espone

La Funzione *Risk Management* della Capogruppo s'inserisce nel sistema dei controlli interni aziendali con la funzione di controllo dei rischi, ma non è coinvolta nei processi di acquisizione del rischio.
Il responsabile della Funzione *Risk Management*, il *Chief Risk Officer*, risponde direttamente all'Amministratore Delegato ed ha un collegamento diretto al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale.
Le principali attività e i compiti che svolge sono di seguito elencati:

a) definisce il piano delle attività tenendo conto delle carenze che emergono nei controlli e degli eventuali rischi identificati all'interno del gruppo;
b) redige una relazione sui controlli effettuati, sui risultati emersi, punti di forza e debolezza ed eventuali interventi per la loro rimozione, con cadenza annuale;
c) comunica all'Amministratore Delegato in merito alla propria competenza, sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni di gruppo;
d) identifica i rischi per il gruppo;
e) supporta sia il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo nella determinazione del Risk *Appetite Framework (RAF)* di gruppo, delle politiche per il governo e la gestione dei rischi, sia il Consiglio di Amministrazione nella determinazione del processo di sviluppo e nell'approvazione dei sistemi interni di misurazione dei rischi con finalità gestionali;
f) definisce i metodi di valutazione dei rischi operativi che impattano nel RAF;

g) simula eventuali situazioni di stress nel gruppo in modo tale da poter calcolare il *risk tolerance* e valutarne gli impatti sui risultati;
h) supporta l'Amministratore Delegato nella messa in atto del RAF di gruppo;
i) analizza l'adeguatezza del RAF di gruppo e del processo per la gestione dei rischi;
j) controlla costantemente il rischi effettivo nel gruppo ed il rispetto dei limiti operativi nelle stesse strutture operative;
k) consiglia sulla coerenza del *RAF* nelle operazioni con maggiore rilevanza a livello di rischio per il gruppo;
l) redige la reportistica sui rischi;
m) verifica i rischi relativi ai nuovi prodotti e servizi offerti e ai nuovi segmenti di mercato operativo;
n) supporta a livello quantitativo le funzioni di business nel processo di gestione delle misure del rischio.

3.8. La gestione e misurazione dei rischi

Il *Risk Appetite Framework (RAF)* assume un ruolo fondamentale nel governo e gestione dei rischi; rappresenta un punto riferimento che indirizza, coerente con il business model ed il piano strategico, il rischio e le soglie di tolleranza e raggruppa in sé le politiche di governo dei rischi ed i relativi processi per definirli ed attuarli.
Esso tiene conto:

- del *business model* e dei mercati di riferimento nei quali il Gruppo opera;
- degli obiettivi strategici[122];
- della gestione integrata dei rischi, misurandoli e valutandoli anche ai fini dell'ICAAP.

La correlazione fra i processi di determinazione del *RAF* e la pianificazione strategica è il risultato del fatto che il primo si riferisce ai piani strategici a livello industriale mentre

[122] *ICAAP ovvero Internal Capital Adequacy Assessment Process.*

il secondo permette di avere una visione di redditività corretta per il rischio e solidità a livello di liquidità.

Il Gruppo Banca IFIS ha diviso gli indicatori in due macro categorie:

- *strategici*, finalizzati a monitorare gli obiettivi strategico-finanziari;
- *operativi,* definiscono i limiti per ogni tipologia di rischio, rafforzando il controllo degli stessi in maniera più serrata.

Nella prima macro-categoria si possono definire i seguenti concetti:

- *Risk Appetite*, in altre parole il livello di rischio nel suo complesso e per singola tipologia che il Gruppo si assume per le finalità strategiche;
- *Risk Tolerance,* limite di tollerabilità del rischio per il Gruppo in grado di assicurare margini di manovra;
- *Risk Capacity,* soglia massima di rischio che il Gruppo è in grado di sostenere senza infrangere i regolamenti o i vincoli dati;
- *Risk Profile,* rischio effettivamente assunto.

Figura n.8: Il livello di rischio

Fonte: rielaborazione propria

L'analisi dei rischi che viene eseguita dalla stessa Funzione di Risk Management permette di gestire le Operazioni di Maggior Rilievo (OMR), grazie all'analisi preventiva sulle operazioni che verranno prese in considerazione. Nel momento in cui viene espresso un parere negativo sull'operazione, si attiverà un processo di *escalation.*

3.9. I processi di gestione dei rischi

I processi di gestione dei rischi si differenziano in base alla tipologia dei rischi che ci si prende a carico.

3.9.1. Il rischio di credito

Il *rischio di credito* s'identifica come il rischio che deriva dall'insolvenza del credito delle controparti affidato dalla stessa Banca; è composto da due tipologie di rischio:

- *rischio di insolvenza nella controparte;*
- *rischio derivante da transazione.*

Inoltre è insito anche il rischio di divulgazione che rappresenta il rischio che si corre quando le somme dovute da parte del debitore diminuiscono a seguito di compensazioni e/o abbuoni su resi, sconti promozionali o altri metodi.
L'attività principale dello stesso Gruppo Bancario, come in precedenza descritta, si basa sul factoring, pertanto il rischio di credito rappresenta la rischiosità di maggiore rilevanza che viene assunta dal Gruppo.
La finalità principale del Gruppo bancario è un'efficace gestione del rischio di credito sia attraverso il perseguimento dell'obiettivo strategico sia grazie all'adozione di strumenti integrati che permettono di supportare una corretta gestione dello stesso rischio in tutte le sue fasi.
Il Gruppo Banca IFIS detiene un portafoglio titoli che è costituito da titoli di stato italiani e da una minor quota di obbligazioni bancarie, pertanto rappresenta la principale fonte di rischio di credito. Il rischio è l'incapacità da parte del richiedente di rimborsare alla scadenza le obbligazioni sottoscritte. La durata del portafoglio complessivo detenuto va dai 22 mesi ai 4 anni.

L'origine di tale portafoglio è dovuta all'esigenza di tutelarsi dal rischio di liquidità che deriva dall'eventuale volatilità della raccolta titoli effettuato on line con il prodotto *rendimax*. Nel corso dell'evoluzione dell'attività bancaria di Banca IFIS, la vulnerabilità dei mercati interbancari ha portato ad una modifica del portafoglio, dovuta dalla dimensione e composizione della raccolta titoli del prodotto introdotto e dal *funding* che derivano da politiche monetarie da parte delle autorità.

La formazione di questo portafoglio di pronta liquidità permette di prevenire l'evoluzione della normativa prudenziale in merito al governo e alla gestione del rischio di liquidità *(Basilea III).*

Tuttavia tale rischio è diretta conseguenza del finanziamento delle imprese-clienti e delle concessioni di garanzia per salvaguardarsi da una possibile insolvenza da parte del debitore ceduto.

La gestione del rischio di credito si manifesta in due momenti distinti:

- nella fase di valutazione nell'operazione di concessione del credito;
- in tutta la fase del rapporto di credito con le controparti.

Nella fase di valutazione, la struttura organizzativa addetta a tale attività deve analizzare la solidità creditizia del cedente e del debitore, il loro rapporto commerciale e la qualità del credito. Per importi contenuti gli analisti con esperienza hanno la facoltà di prendersi carico di rischi via via sempre più crescenti; mentre i rischi di importi più elevati sono presi in carico dal Direttore Generale, dall'Amministratore Delegato, dal Comitato Fidi e dal CdA.

Le Filiali della Banca inserite nel territorio non hanno la possibilità di deliberare sull'assunzione del rischio di credito. Infatti, esse hanno competenza solo a livello di espansione del business e gestione dei rapporti con i clienti, monitorate dalla struttura di Direzione Generale.

Come in precedenza sottolineato, il Gruppo Banca IFIS opera nell'ambito di crediti di difficile esigibilità nelle due aree di business:

- crediti fiscali dovuti a procedure concorsuali;
- crediti finanziari di società di credito al consumo, banche e società di leasing.

Nel passaggio dalla prima alla seconda fase, si avvia un'accurata attività di *due diligence* per valutare sia la qualità della cessione sia le conseguenze organizzative. In seguito vengono decise le condizioni economiche di offerta e di acquisto dei crediti e determinata la gestione interna.

Le difficoltà d'incasso dei crediti vengono gestite dall'ufficio legale interno e da società di recupero crediti che operano a livello nazionale; questo permette flessibilità e tempestiva attività di recupero di tutte le tipologie di crediti.

Riguardo al rischio di credito sul portafoglio di titoli obbligazionari, essendo costituito da titoli di Stato Italiani e da obbligazioni di breve durata, la struttura organizzativa bancaria del Gruppo si impegna con costanza a monitorare la qualità dei crediti. Questo viene riportato nel reporting periodico redatto dalla Funzione di Risk Management per il Consiglio di Amministrazione e l'Alta Direzione.

Per determinare il capitale interno a fronte del rischio di credito secondo i requisiti della vigilanza, il Gruppo Banca IFIS impiega la metodologia standard; essa permette la divisione delle esposizioni in diverse classi di portafogli in base alla natura dell'origine della controparte, ovvero secondo le caratteristiche del rapporto economico e del suo svolgimento.Per far ciò, attua dei sistemi di valutazione del merito creditizio rilasciate dall'*External Credit Assessment Institution(ECAI)* [123],l'agenzia esterna di valutazione, per determinare i fattori di ponderazione delle esposizioni del portafoglio.

- *Rischio di Concentrazione*

Il *rischio di concentrazione* deriva da esposizioni verso controparti, connesse o dello stesso settore, o che compiono la stessa attività o operano nella stessa area geografica.

Data l'attività principale del Gruppo Banca IFIS, viene posta particolare attenzione a tale tipologia di rischio. Infatti, il Consiglio di Amministrazione ha deciso di schierare l'Alta Direzione per cercare di frenare i grandi rischi rimanendo ben entro i limiti rispetto a quelli emananti dalla normativa di vigilanza.

[123] *External Credit Assessment Institution* (ECAI) è un'agenzia esterna di valutazione del credito. Gli istituti di credito si rivolgono a tale agenzia per determinare le esposizioni del rischio in base alla direttiva sui requisiti patrimoniali.

In supporto alle indicazioni del CdA vengono monitorati sistematicamente le situazioni di credito a rischio, anche se non raggiungono il 10 % del patrimonio di vigilanza, affiancato dall'indicatore di concentrazione di rischio definito dal RAF.
Questo rischio viene costantemente analizzato, per ciò viene redatto dalla Funzione Risk Management un rendiconto periodico ,*Tableau de Bord* [124] ,con cadenza trimestrale al Consiglio di Amministrazione.

3.9.2. I rischi finanziari

- *Rischio di Mercato*

Il *rischio di mercato* rappresenta il rischio della perdita che deriva dalle oscillazioni dei prezzi di mercato rispetto al portafoglio delle negoziazioni consentite dalla normativa di vigilanza e al bilancio della Banca.
Data l'attività principale del Gruppo Banca IFIS, il rischio di mercato più rilevante è il *rischio di cambio*. Tale rischio, strettamente collegato alla componente gestionale idonea ad aumentare le performance di tesoreria, si configura come uno strumento con contenuto speculativo ed è estromesso dalle politiche del Gruppo[125]. Le operazioni di cambio si configurano in operazioni compiute da e per conto della clientela e sono strettamente collegate all'attività di *factoring.*
Di norma, le anticipazioni concesse in valuta estera sono coperte da depositi e/o da finanziamenti acquisiti da banche, nella medesima valuta, con lo scopo di eliminare il rischio di perdite dovute all'oscillazione dei cambi[126].
Il rischio di cambio è una conseguenza della difficoltà di formulare delle previsioni precise sulle dinamiche finanziarie legate al factoring, in particolare ai flussi d'incasso

[124] Il *tableau de bord* è uno strumento che viene utilizzato nei sistemi di controllo di gestione; analizza i risultati a livello finanziario fino ad arrivare all'analisi delle cause degli scostamenti operativi del processo aziendale. Riguarda sia indicatori economici, finanziari sia aspetti che riguardano la gestione dei processi operativi anche a livello di qualità del servizio erogato.
[125] Banca IFIS S.p.A, "Informativa al pubblico – Pillar III", 31 dicembre 2014.
[126] Banca IFIS S.p.A, "Informativa al pubblico – Pillar III", 31 dicembre 2014,p.18.

dei debiti ceduti rispetto alle scadenze dei finanziamenti concessi alla clientela[127].La Tesoreria s'impegna costantemente per ridurre al minimo tale differenza.
Il CdA della Capogruppo si assume e gestisce il rischio di cambio nei canoni stabiliti dalle stesse politiche fissate e viene disciplinata da deleghe operative che limitano l'azione dei soggetti autorizzati in cambi giornalieri troppo serrati.

- *Rischio di controparte*

Il *rischio di controparte* rappresenta il rischio che si assume la banca nel momento in cui la controparte risulta inadempiente prima del termine della transazione stessa. Tale rischio viene mitigato dalla piattaforma MTS [128] e dalle operazioni di finanziamento dell'Euro zona, per ridurre l'impatto dei rischi di controparte causati dai sistemi di regolamento come la Cassa di Compensazioni e Garanzia e Banca Centrale Europea[129].

- *Rischio Operativo*

Il *rischio operativo* rappresenta il rischio di subire perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi, oppure da eventi esogeni[130].
Tale definizione comprende le perdite che derivano da frodi, errori umani, interruzioni dell'operatività, inadempienze contrattuali e rischio legale. Con quest'ultimo s'intende il rischio di sanzioni giudiziarie e/o amministrative, perdite finanziarie o danni di reputazione, diretta conseguenza d'inosservanza di norme di legge, di regolamenti o di autoregolamentazione.[131]
La gestione di questo rischio prevede l'identificazione del rischio all'interno dei prodotti, attività, processi e sistemi che potrebbero mettere a repentaglio la realizzazione degli obiettivi.

[127] Banca IFIS S.p.A, "Informativa al pubblico – Pillar III", 31 dicembre 2014, pp.18-20.
[128] MTS è una piattaforma elettronica per le transazioni di titoli obbligazionari europei .
[129] Banca IFIS S.p.A, "Informativa al pubblico – Pillar III", 31 dicembre 2014,p.22.
[130] Definizione data dal Comitato di Basilea.
[131] Si fa riferimento al Codice di autodisciplina delle società quotate

Questo rischio viene gestito in modo più efficiente grazie ad un'opportuna formazione delle risorse umane e alla loro crescita, in quanto una corretta gestione è direttamente connessa ad adeguate procedure operative, supporti informativi e sistemi organizzativi.

Il rischio operativo viene gestito dalla Capogruppo anche per quanto riguarda la controllata polacca, prendendo decisioni sulle strategie da adottare, definendo e approvando gli stessi sistemi organizzativi e processi operativi.

All'interno di questo rischio s'inserisce anche il rischio di un'errata informativa finanziaria che genera errori nel bilancio del Gruppo; la funzione responsabile del suo monitoraggio è il Dirigente Preposto.

3.9.3. Il rischio strategico

Il *rischio strategico* rappresenta il rischio attuale o prospettico di oscillazione di utili o di capitale che deriva da:

- cambiamenti del sistema operativo;
- decisioni errate e/o inadeguate;
- carenti reazioni a variazioni delle azioni promosse della concorrenza.

Tale rischio viene costantemente monitorato al fine di perseguire gli obiettivi del piano strategico e si aggiornare le direttive sulla sua gestione. Esso si completa con il controllo sull'attuazione delle politiche di gestione del rischio a cui è correlato.

3.9.4. Il rischio di reputazione

Il *rischio di reputazione* rappresenta il rischio 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[132].

---

[132] Definizione data dal Comitato di Basilea.

Lo stesso Gruppo ha posto l'attenzione ai settori operativi che possono essere percepiti dagli *stakeholder* come negativi, individuando i seguenti *driver di gestione del rischio reputazionale*:

- *relazione con la clientela:* attività volta a rendere solidi i rapporti con gli stessi clienti in relazione alla reputazione, all'efficienza nel dare servizi di qualità aderenti alle aspettative degli stessi;
- *relazione con le controparti nelle transazioni finanziarie:* attività che pone l'attenzione sulla gestione dei rapporti con le controparti in termini di trasparenza e di soddisfazione degli obblighi contrattuali;
- *responsabilità sociale ed etica:* attività che mira alla crescita sociale ed etica;
- *rispetto della normativa:* azioni che assicurano il rispetto totale o parziale delle leggi e dei regolamenti, e del loro eventuale aggiornamento;
- *risorse umane:* attività che cercano di prevenire i comportamenti fraudolenti e gli eventuali errori commessi del personale.

Date le caratteristiche e lo sviluppo della raccolta *on line,* il Gruppo Banca IFIS ha un'elevata esposizione a tale rischio in termini di raccolta da *clientela retail*.
In un'ottica di monitoraggio del rischio, il Gruppo mira a obiettivi di elevata qualità del servizio alla clientela, per questo utilizza un'informativa trasparente e puntuale, sfruttando lo status di società quotata.

3.9.5. Il rischio Informatico

Il *rischio informatico* s'identifica come il rischio di procurare perdite in termini economici, reputazionali e di quote di mercato, per un errato l'utilizzo della tecnologia, dell'informazione e della comunicazione.
Esso è un rischio che s'identifica come non quantificabile poiché non è possibile accantonare una quota di capitale per proteggersene. Per fronteggiarlo, il Gruppo ha adottato una metodologia di valutazione che permette di classificazione il rischio del singolo servizio IT su una scala di valori divisa in dieci classi; in base al rischio che emerge, è possibile stabilire le azioni da attuare.

3.10. Il Reporting ed il monitoraggio dei rischi

Il monitoraggio dei rischi permette di individuare eventuali criticità nella pianificazione e nella gestione degli stessi ed è diretta a implementare le azioni di correzione, proprio riguardo ai principi di un'efficace ed efficiente gestione aziendale.

La funzione preposta a tale attività è la Funzione Risk Management, che deve assicurare la gestione integrata dei rischi complessivi per garantire il progressivo miglioramento dei metodi per la loro misurazione. Soddisfa tale compito producendo una reportistica periodica e, annualmente, l'ICAAP, il RAF ed un documento che contiene le Politiche di Rischio che la Banca intende mitigare per l'anno successivo (limiti a livello operativo su ogni tipo di rischio).

Con cadenza trimestrale viene redatto un report per il Consiglio di Amministrazione, il *Tableau de Bord*, che permette di monitorare gli indicatori strategici, operativi e i gestionali. Quotidianamente, invece, viene prodotto un report che supporta l'attività delle strutture di business dello stesso Gruppo.

CAPITOLO 4:

L'ANALISI EMPIRICA SUL CASO BANCA IFIS

4.1. L'oggetto d'analisi

L'analisi empirica di seguito presentata ha l'obiettivo di verificare la possibile relazione tra la scelta di buone pratiche di risk management ed il livello *di perfomance* e di rischio delle banche, contribuendo a comprendere se la realizzazione dell'ERM può portare vantaggi positivi.

L'ipotesi su cui si basa l'analisi è che le banche con una funzione di risk management ben consolidata, integrata ed efficiente abbiano un livello di rischio più basso e *perfomance* migliore rispetto a quelle che gestiscono i rischi in modo tradizionale. In questo modo si toccano diversi temi tra loro interconnessi: l'ERM, la *corporate governance*, la *perfomance e i rischi bancari*.

I paragrafi che seguono illustrano le basi teoriche ed empiriche della ricerca, le variabili prese in esame ed il caso esaminato. Infine si analizzeranno i risultati dell'analisi empirica nel caso specifico.

4.2. Le basi teoriche

La dottrina, spinta dalla recente crisi finanziaria, ha posto l'attenzione sull ruolo della funzione di *risk management* delle banche.

Una delle problematiche emerse durante la crisi finanziaria, riguarda l'incompleta autonomia della *risk governance* sul controllo dei rischi e gli strumenti utilizzati dai sistemi di controllo interno per l'identificazione, misurazione e gestione del rischio [133].

[133] P. Capuano*, La crisi finanziaria internazionale: Il ruolo della funzione di risk management delle banche, 2013.*

Molti studi di tipo teorico si sono interessati alle interrelazioni tra sistemi di *risk management, corporate governance*, esposizione ai rischi e performance degli istituti finanziari[134].

Uno fra questi è lo studio intrapreso da Aebi, Sabato e Schmid (2012) [135], che prende in considerazione le caratteristiche della *risk governance* di due campioni di banche USA nel periodo da luglio 2007 a dicembre 2008, periodo riconducibile all'inizio della la crisi finanziaria. Tale studio dimostra come le banche, dov'è presente la figura del *Chief Risk Officer (CRO)*, hanno avuto *performance* superiori rispetto agli istituti bancari in cui tale figura coincide con il *Chief Executive Officer (CEO).* Ciò viene attribuito alla presenza tra le due figure di un conflitto di interesse, giustificato dal maggiore interesse da parte del *Chief Executive Officer* ad aumentare i ricavi, gli attivi e i profitti per accrescere il proprio prestigio personale, non considerando la gestione del rischio come prioritaria. Inoltre, la costituzione all'interno degli istituti di un Comitato Rischi per il monitoraggio e il controllo del rischio complessivo della banca, non ha portato a dei miglioramenti rilevanti delle performance delle banche durante la crisi finanziaria.

Altri studi si focalizzano sulla relazione tra indipendenza ed esperienza finanziaria dei membri del consiglio di amministrazione, le *performance* ed il rischio all'interno della banca. Tra questi si deve menzionare lo studio di Minton, Taillard e Williamson [136] nel 2011, nel quale si analizza un campione di banche statunitensi di grandi dimensioni nel periodo dal 2003 al 2008; in esse si distinguono quelle in cui l'elevata percentuale di membri indipendenti del consiglio di amministrazione registra un basso livello di rischio[137]. Inoltre, lo studio si rileva le correlazioni negative tra l'esperienza finanziaria dei componenti del *CdA* e la *performance della banca,* e quelle positive con il rischio bancario.

---

[134] In riferimento a titolo esemplificativo: P.Mottura, *crisi bancaria: problema di governance?,* in Bancaria, 2008; R.C. Anderson, *Risk Management & Corporate Governance. Consultant report for the OECD,* 2009; G. Kirkpatrick, *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis in Financial Market Trends, OECD Journal, 2009*

[135] Aebi V., Sabato M., Schmid M., *Risk Management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis,* 2012.

[136] Minton A.B., Taillard J.P.A., Williamson R., *Do Indipendence and Financial Expertise of the Board Matter for Risk Taking and Performance?,* 2011

[137] risultato ottenuto anche nello studio condotto da Pathan nel 2009, *Strong Board, CEO power and bank risk-taking.*

Tuttavia l'indagine empirica svolta da Capuano (2013) combina la maggior parte degli studi sopraindicati; essa è diretta a valutare gli effetti della *risk governance* sulla *performance* e sul rischio delle banche durante le crisi finanziaria all'interno dell'Unione Europea. Le figure della *risk governance* esaminate sono il *Chief Risk Officer* e il *consiglio di amministrazione,* definendo le variabili che esprimono sia la rilevanza del ruolo del *Chief Risk Officer,* sia la qualità del monitoraggio del rischio della banca da parte del *CdA* attraverso il *Comitato di rischio.*

L'analisi svolta fa emergere che non è sufficiente la sola presenza del *Chief Risk Officer* all'interno dell'istituto bancario in quanto aumenta il livello di rischio, mentre la partecipazione esecutiva del *CRO* non all'interno del *CdA,* permette di moderare la presa in carico da parte della banca di elevati livelli di rischiosità.

Tuttavia, grazie all'operatività del Comitato di rischio, si può notare che la stabilità della banca porta ad una riduzione del rischio intrapreso. La figura del *Chief Risk Officer*, se da un lato migliora la redditività delle banche in termini di return on equity (ROE), dall'altra influenza negativamente la relazione che intercorre tra la remunerazione del CRO e la *performance*. Il grado di operosità dello stesso Comitato di Rischio, dato dal numero di incontri dello stesso, influenza negativamente la *performance* delle banche prese in esame.

L'analisi empirica che si propone in questo capitolo prende spunto dai menzionati studi, con riferimento allo studio condotto da Capuano, per analizzare gli effetti degli indicatori di *risk governance*, sulla *performance* e sul *rischio* del gruppo bancario quotato italiano Banca Ifis Spa. Inoltre, risultati che emergeranno saranno comparati con un campione di banche italiane quotate, per capire l'andamento complessivo del Gruppo.

4.3. I Dati dell'analisi

Il caso oggetto di studio è rappresentato dal gruppo bancario italiano, quotato alla Borsa Italiana, Banca Ifis S.p.A., per la quale sono stati raccolti dati di bilancio e informazioni sulla *corporate governance.*

I dati dell'analisi sono stati tratti dal *database Bankscope*, combinati con le informazioni riportate nel sito web del Gruppo bancario e della Borsa Italiana.
Il periodo di riferimento preso in esame riguarda gli esercizi dal 2005 al 2014; comprende il periodo antecedente la crisi finanziaria, il suo sviluppo e quello successivo.
Il lavoro si basa su dati aggiornati e segue i passaggi dell'analisi svolti negli studi di riferimento[138].

4.3.1. Gli indicatori utilizzati nell'analisi

Per analizzare le conseguenze dell'attività della funzione di *risk management* in termini di *rischio* e di performance del Gruppo Banca IFIS*,* è stato preso in considerazione lo studio di Capuano (2013). Secondo tale impostazione vengono presi in considerazione e monitorati alcune indicatori, di seguito riportati:

- ✓ indicatori di performance;
- ✓ indicaotori di risk management o risk governance;
- ✓ indicatori di rischio;
- ✓ indicatori di controllo.

Gli indicatori di *risk governance* presi in esame si riferiscono alle unità organizzative del *Chief Risk Officer* e del CdA, determinando l'importanza del ruolo del CRO nel sistema bancario e la qualità dell'analisi sul monitoraggio del rischio complessivo svolto dal CdA*.*
Il *Chief Risk Officer* ha l'obiettivo di trasmettere informazioni chiare, complete e verificate agli organi al vertice in modo tale da permettere di delineare tempestivamente il profilo di rischio a cui è esposta la banca[139]. Tale soggetto ha la capacità di gestire il rischio a livello di gruppo, pertanto deve governarlo in tutte le

[138] L'analisi condotta da Capuano ha come periodo di riferimento gli esercizi dal 2005 al 2010, mentre gli altri studi si fermano all'esercizio 2008.
[139] I. Visco, *L'applicazione delle disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche,* Banca d'Italia, 2012.

aree in cui si sviluppa il sistema bancario del Gruppo, permettendo un'efficace ed efficiente diffusione d'informazioni rilevanti all'interno delle funzioni di controllo di secondo livello. La presenza di questa figura permette di vigilare sulle scelte operative intraprese dalle unità di business, in modo tale da avere una situazione complessiva sulla gestione integrata dei rischi assunti dal Gruppo e sulla corretta comprensione delle possibili interrelazioni tra di essi[140].

Il *CRO Present,* è una variabile *dummy* con valore pari a 1 se la figura del *CRO* è presente in Banca Ifis Spa e a zero altrimenti.

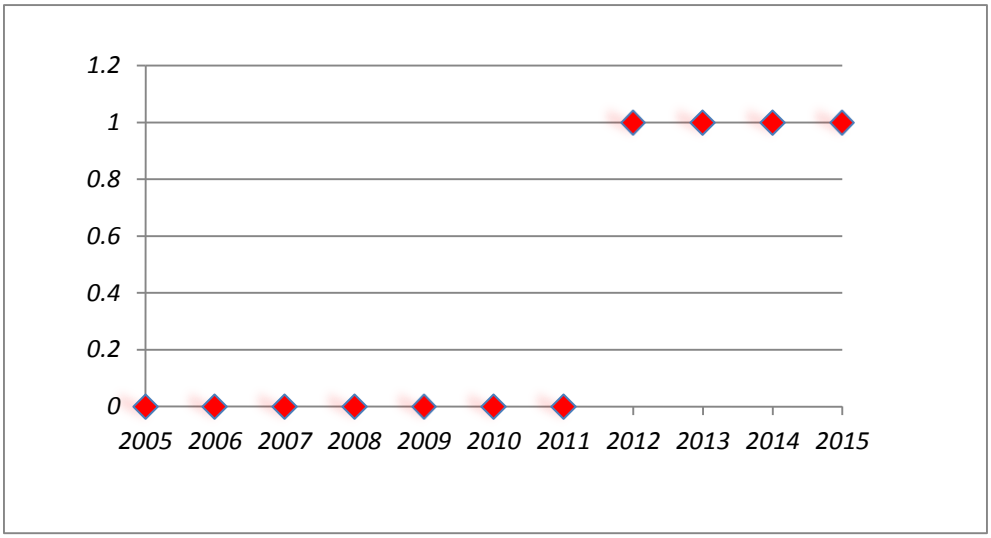


Figura n. 9: La presenza del CRO in Banca IFIS S.p.A.

Fonte: elaborazione propria

Dalla figura emerge il fatto che la figura del *Chief Risk Officer* è stata introdotta solo dal 2012. La recente presenza del *Chief Risk Officer* rileva l'esigenza di rendere conforme l'istituto bancario alle disposizioni di Vigilanza Prudenziale; ciò soddisfa i requisiti fissati dalla stessa normativa di vigilanza, di efficacia, autorevolezza e indipendenza del sistema dei controlli interni di secondo livello[141].

---

[140] P. Capuano, *La crisi finanziaria internazionale: Il ruolo della funzione di risk management delle banche,* 2013.

[141] C. Palego, *Il Chief Risk Officer e la nuova disciplina prudenziale sul Sistema dei controlli interni delle banche,* 2013.

Invece l'indicatore *CRO Centrality* è una proxy formata dal rapporto percentuale tra il compenso del *Chief Risk Officer* e quello de *Chief Executive Officer* e permette di evidenziare l'importanza attribuita dal Gruppo al ruolo del *CRO*[142] .

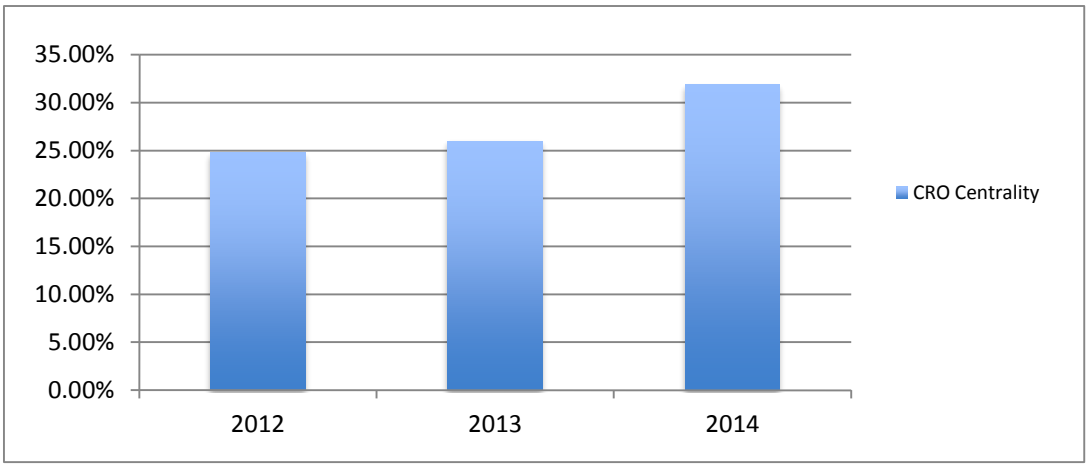


Figura n.10: Andamento della CRO Centrality

Fonte :elaborazione propria

Ovviamente, si sono presi in considerazione i dati a partire dall'esercizio in cui è stata inserita la figura del *Chief Risk Officer.* L'andamento della variabile *CRO Centrality*[143] sottolinea una crescita costante, dovuta al fatto che i vertici del Gruppo hanno dato sempre più importanza al ruolo del *CRO* per la gestione dei rischi.

Un ulteriore indicatore preso in esame dalla letteratura di riferimento è il *CRO Executive;* rappresenta anch'esso una *dummy* che assume valore pari a 1 se il *Chief Risk Officer* è un membro esecutivo del Consiglio di Amministrazione, altrimenti pari a zero. Ciò significa che tale figura gode di una maggiore influenza e autorevolezza nella

[142] I dati riguardanti i compensi sono stati ricavati dalle relazioni di remunerazione e dai bilanci della Banca.

[143] I dati sui compensi sono stati tratti dalle relazioni sulle remunerazioni e/o dal bilancio d'esercizio. Non è presente un dato specifico sulla remunerazione del *CRO,* pertanto è stata calcolata la media del valore aggregato dei compensi relativi alla funzione di controllo.

gestione del rischio[144]. Sin dalla sua nomina all'interno del Gruppo Banca IFIS, il CRO ha assunto un ruolo "esecutivo" all'interno del CdA.

La seconda categoria d'indicatori presi in considerazione riguardante la *risk governance* ha l'obiettivo di valutare la capacità del Consiglio di Amministrazione di gestire i rischi bancari, ovvero la qualità del controllo del rischio.

Tale attività di controllo viene valutata attraverso variabili che determinano la qualità dell'attività dell'organo preposto a tale funzione. La supervisione da parte del Consiglio di Amministrazione sull'attività di controllo e di direzione del processo di gestione del rischio è di fondamentale importanza, poiché il CdA deve avere piena consapevolezza sui maggiori rischi cui si espone il Gruppo bancario o la banca e vigilare sul rispetto delle soglie di tolleranza al rischio che sono state definite.

Infatti, spetta al Consiglio di Amministrazione la responsabilità di definire il *risk appetite,* ovvero gli obiettivi di rischio, monitorarne il raggiungimento e decidere sulla gestione dei target fissati[145]. Gli indicatori in questione valutano l'attività svolta dall'organo interno al CdA, denominato "*Comitato per il controllo interno e rischi*", che ha il compito di monitorare e controllare il rischio complessivo del Gruppo. L'impostazione di Capuano (2013) considera tale organo interno strettamente collegato alla qualità della funzione del risk management della banca; in altri termini non distingue il caso in cui esso si dedica esclusivamente al risk management dal caso in cui svolge altre funzioni, come *l'internal auditing.*

Il Gruppo Banca IFIS S.p.A. ha nel suo sistema di governance il "Comitato per il controllo interno e rischi" che fa capo al CdA.

L'indice *Risk Committee Experience* permette di misurare la qualità e l'esperienza professionale dei membri del Comitato del Consiglio di Amministrazione incaricato a monitorare i rischi; essa esprime la percentuale dei membri del Comitato che hanno avuto almeno un'esperienza professionale nelle imprese operanti nel settore

[144] P. Capuano, *La crisi finanziaria internazionale: Il ruolo della funzione di risk management delle banche,* 2013.

[145] M. Tarantola, *Il ruolo del risk management per un efficace presidio dei rischi: le lezioni della crisi,* SDA BOCCONI, 2011.

finanziario, rispetto al totale dei membri che lo compongono[146]. L'ipotesi alla base di tale indice riguarda il fatto che il Comitato rischi è efficiente se è formato da persone con capacità professionali che derivano da esperienze lavorative in settori finanziari[147].

Il "*Comitato Controllo e Rischi*" ha il compito di fissare i livelli di rischio che il Gruppo intende assumere e le strategie per gestirli.

Per Banca Ifis, i dati relativi a tali indicatori sono stati ricavati dai *report* sul governo societario, dai bilanci d'esercizio e dal sito web del gruppo, dove si possono consultare i curriculum dei componenti.

Dai curriculum dei membri del *Comitato di Controllo e Rischi* emerge una tratto comune che è quello di aver svolto per un periodo di tempo l'attività di Dottore Commercialista ed Esperto Contabile, per poi maturare un' esperienza significativa nell'ambito della consulenza bancaria in materia di anatocismo ed usura.

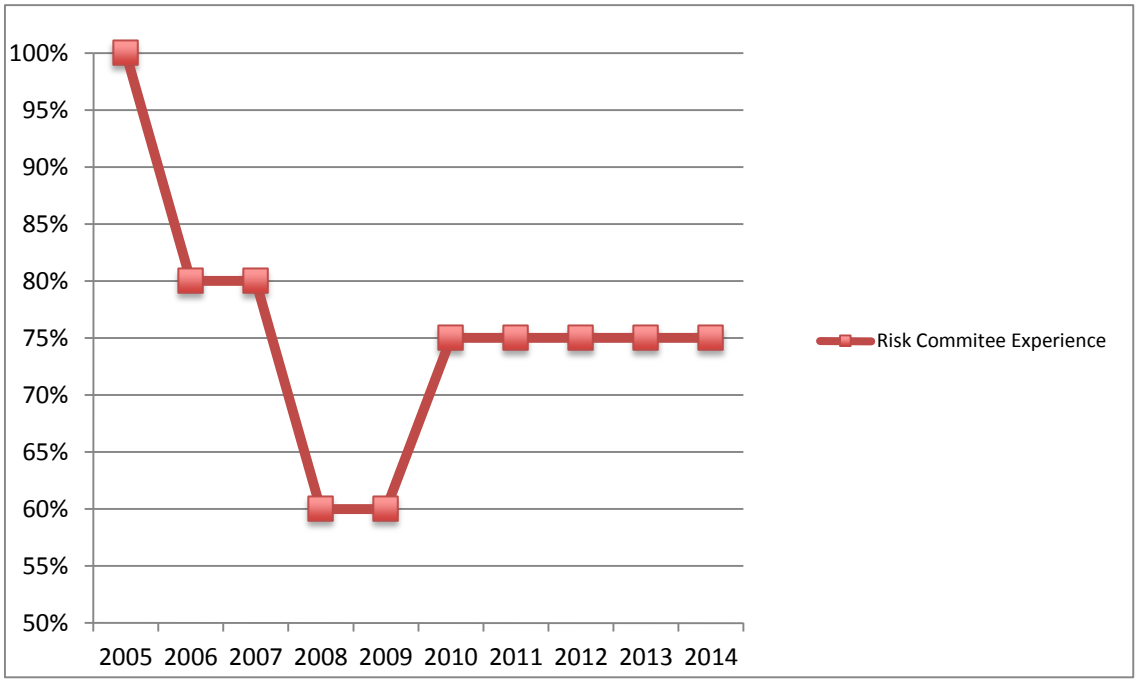


Figura n. 11: Andamento del Risk Committee Experience

Fonte: Elaborazione propria

[146] P. Capuano, *La crisi finanziaria internazionale: Il ruolo della funzione di risk management delle banche,* 2013.

[147] Ellul e Yerramilli (2010), Erkens et al. 2012.

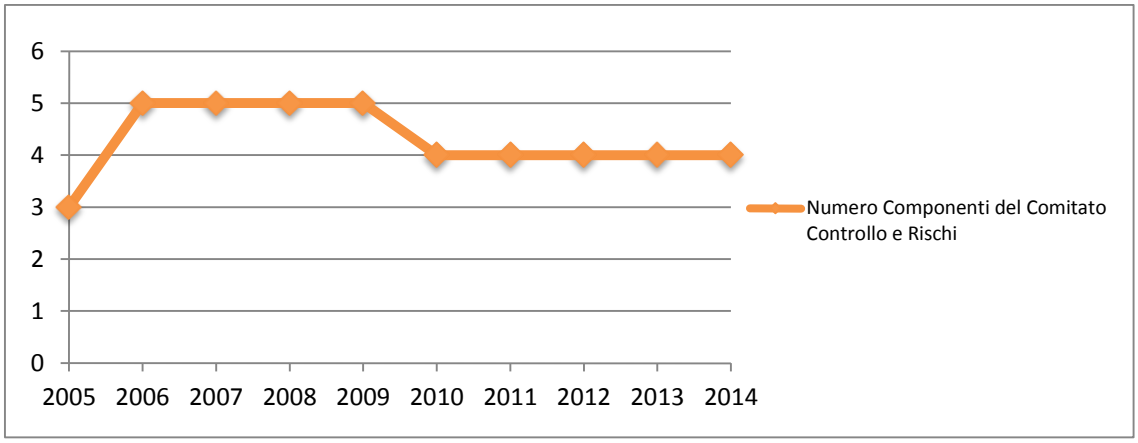


Figura n. 12 : Andamento del numero di componenti del Comitato Controllo e Rischi

Fonte: Elaborazione propria

Confrontando i due grafici precedenti *(figura 11 e figura 12),* si nota che nel periodo di riferimento (dal 2005 al 2014) c'è stata una variazione del numero di componenti del *Comitato di controllo e di rischi,* dovuto al fatto che dal 2005 al 2012 la funzione era svolta dal *Comitato di controllo Interni* e, successivamente, con l'adeguamento alla normativa sulla vigilanza prudenziale (Basilea 3), è stato sostituito con il *Comitato controllo e rischio.*

l valore medio della variabile *Risk Committee Experience* è del 75,5%, evidenziando la qualità professionale dei membri del Comitato per la gestione dei rischi[148].

La variabile *Active Risk Committee* permette di valutare il grado di operosità del *Comitato controllo e rischi*; assume valore 1 se il Comitato è ritenuto operoso, ovvero se la frequenza delle riunioni del Comitato durante l'esercizio è superiore a 1, altrimenti è zero[149].

L'attività del Comitato ha l'obiettivo di garantire un costante monitoraggio sui rischi complessivi, permettendo un'azione tempestiva per modificare, eventualmente, le strategie e contenere i rischi entro le soglie stabilite.

Insieme alla precedente variabile, esprime il grado di efficienza del CdA preposto al controllo dei rischi.

---

[148] Coerente con lo studio di Aebi et al. (2012), si sono presi in considerazione solo precedenti esperienze professionali in banche o in imprese assicurative.

[149]Ellul e Yerramilli (2010), Capuano (2013).

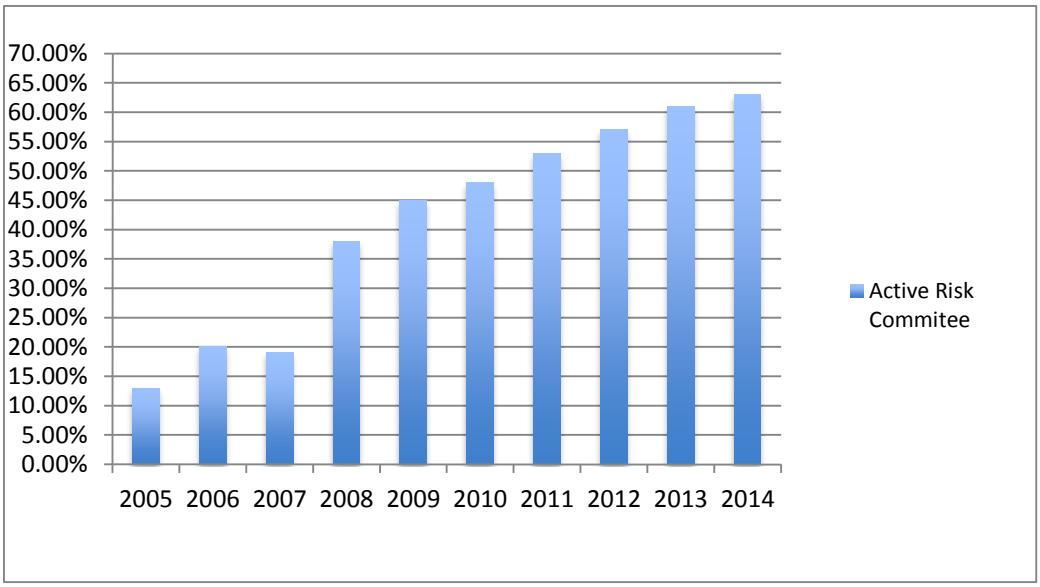


Figura n. 13: Andamento dell'Active Risk Committee

Fonte: elaborazione propria

L'andamento della variabile in esame evidenzia una crescita rilevante dell'attività del Comitato Controllo e Rischi a partire dal 2007, anno in cui ha iniziato a manifestarsi la crisi finanziaria.

L'ultimo indicatore che riguarda il *risk management* è la *Board Indipendence* che indica il numero di componenti indipendenti del CdA rispetto al totale dei suoi componenti[150]. Essa ha lo scopo di evidenziare se i componenti del CdA siano degli *indipendent director* oppure hanno e/o abbiano avuto un ruolo importante nelle *performance* della banca, durante la crisi finanziaria.

Il Gruppo Banca IFIS S.p.A. ha indicato nello statuto la definizione di *"indipendenza"* che intende applicare; fa riferimento all'art. 3 del Codice di Autodisciplina delle società quotate redatto dal Comitato per la Corporate Governance*: "per amministratori indipendenti si intende che non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con l'emittente o con soggetti legati all'emittente, relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio"*[151]. Pertanto l'indipendenza

[150] P. Capuano, *La crisi finanziaria internazionale: Il ruolo della funzione di risk management delle banche,* 2013.

[151] Art. 3 del Codice di Autodisciplina delle società quotate.

si può definire come l'assenza di relazioni con l'istituto bancario nel suo complesso (anche le imprese controllate e collegate), se non per l'incarico di membro del Consiglio di Amministrazione.

L'indipendenza e l'obiettività dei giudizi sono requisiti strettamente connessi: infatti, gli amministratori indipendenti potrebbero prendere decisioni che vanno in contrasto con il consiglio.

Parte della dottrina ritiene che l'indipendenza dei membri del CdA sia positivamente correlata alla performance dell'impresa e che stimoli l'impresa ad una maggiore copertura dei rischi [152]. Altri sostengono vi sia una correlazione negativa tra l'indipendenza dei membri del CdA e le *performance* in termini di risultati economico - patrimoniali della banca.

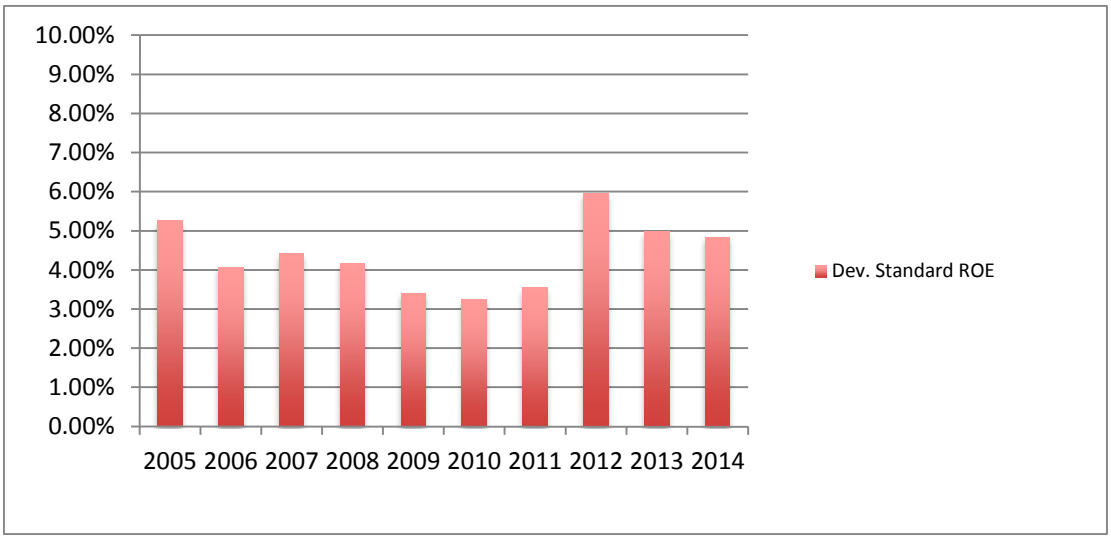
Dai dati ricavati dalle relazioni di *corporate governance,* si può affermare che durante tutto il periodo di riferimento la percentuale di indipendenza dei membri del consiglio di amministrazione è del 100%, ovvero la totalità è conforme al requisito di indipendenza.

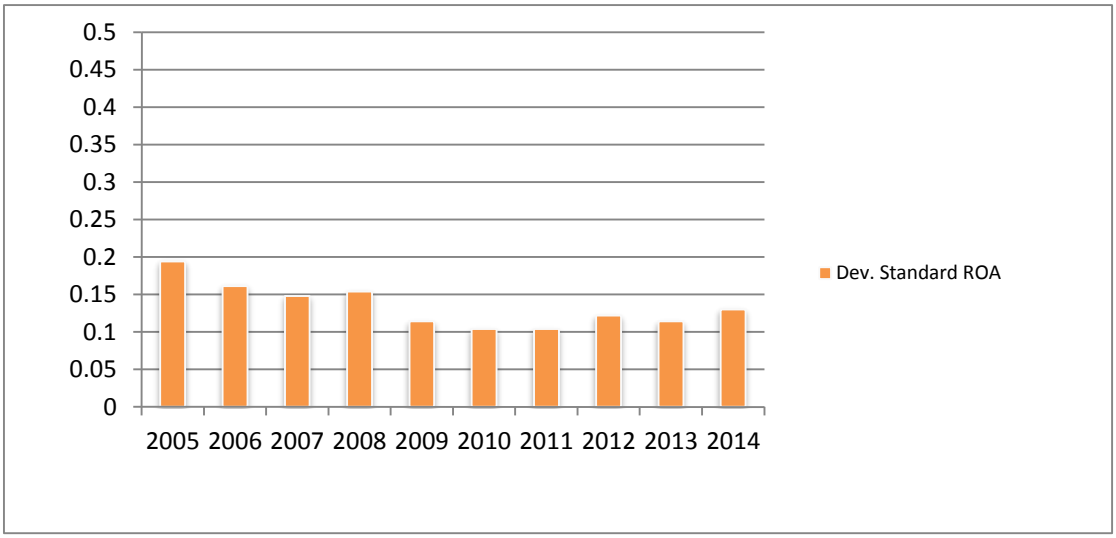
Analizzati gli indicatori di *risk governance,* si esaminano ora le variabili di rischio e di *performance*.

Seguendo l'impostazione dello studio di Capuano (2013), gli indicatori che esprimono il livello di rischiosità della banca sono:

- *deviazione standard del return on equity (ROE);*
- *deviazione standard del return on asset (ROA);*
- *indicatore di rischio Z-score.*

[152] Cornett ed al. (2010).





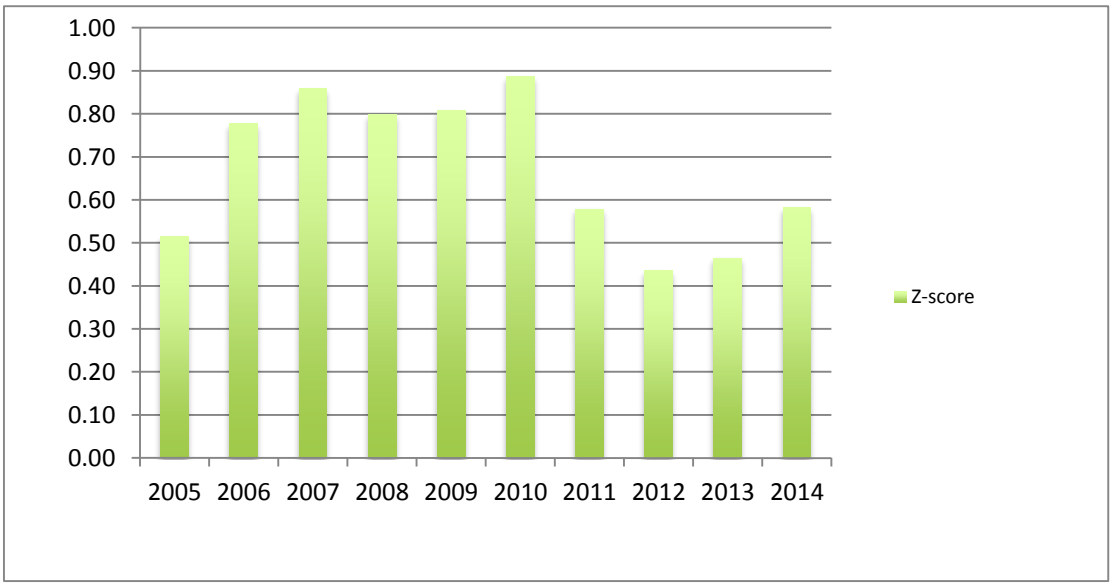


Figura n.14 : Andamento degli Indicatori di rischio

Fonte: elaborazione propria

L'andamento delle variabili di rischio, *deviazione standard di ROE e ROA,* evidenzia una contrazione tra il 2005 ed il 2006 dovuta all'aumento del Patrimonio Netto risultante dall'aumento di capitale, procedura che si è conclusa a dicembre 2005, mentre segnala un elevato livello di rischiosità intorno al 2010, dopo il quale il livello si alza raggiungendo un picco di valore intorno al 2012.

Il terzo indicatore di rischio, *Z-score,* misura il grado di solvibilità della banca ed è pari all'inverso della probabilità d'insolvenza dell'istituto bancario[153]; un aumento di tale valore indica una bassa probabilità di insolvenza della banca e viceversa[154]. Dall'andamento di tale indice appare chiaro che nel periodo in cui la *deviazione standard di ROE e ROA* aumentano, lo *Z-score* diminuisce; pertanto fornisce la medesima indicazione riguardo al livello di rischio. Nel 2012, quando la *deviazione standard di ROE e di ROA* raggiunge il livello massimo, l'indice di *Z –score* tocca il punto minimo. Mentre nel 2010, *la deviazione standard di ROE e ROA* tocca il livello minimo, lo *Z-score* indica un aumento della stabilità raggiungendo il suo punto massimo.

Per quanto riguarda gli indicatori di performance di rischio che misurano la solidità della banca, si sono presi in considerazione quattro indicatori:

- *return on equity (ROE);*
- *return on asset (ROA);*
- *risk adiusted return on equity (RAROE);*
- *risk adjusted return on asset (RAROA).*

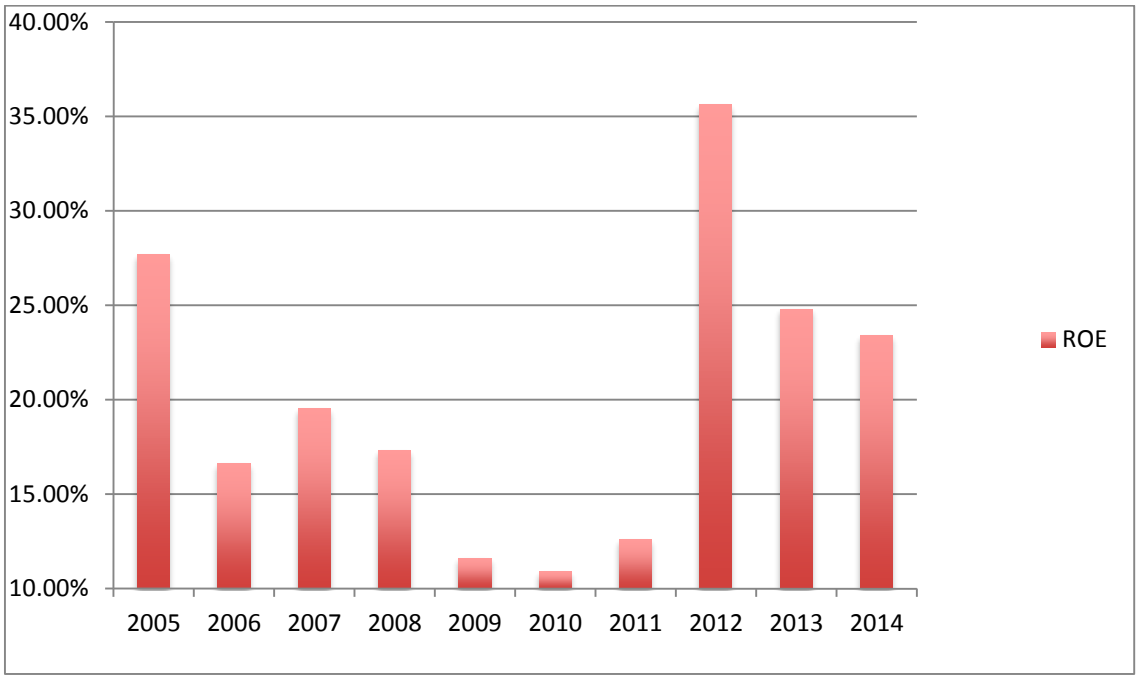
L'indice *return on equity (ROE)* esprime il grado di redditività del capitale proprio e si calcola come il rapporto tra il reddito netto di esercizio e il patrimonio netto.

L'indice *return on asset (ROA)* raffigura il rendimento degli impieghi, in altre parole esprime il grado di efficienza con il quale la banca utilizza le proprie attività per

[153] Z-score è espresso come: (ROA+E/A)/DEV.ROA; dove E/A rappresenta il rapporto tra mezzi propri e totale attivito. Al crescere del ROA e/o del rapporto E/A, o al diminuire della deviazione standard del ROA, tale indicatore aumenta.

[154] P. Capuano, *La crisi finanziaria internazionale: Il ruolo della funzione di risk management delle banche,* 2013

generare reddito; è dato dal rapporto tra utile netto e il totale dell'attivo dell'esercizio[155].



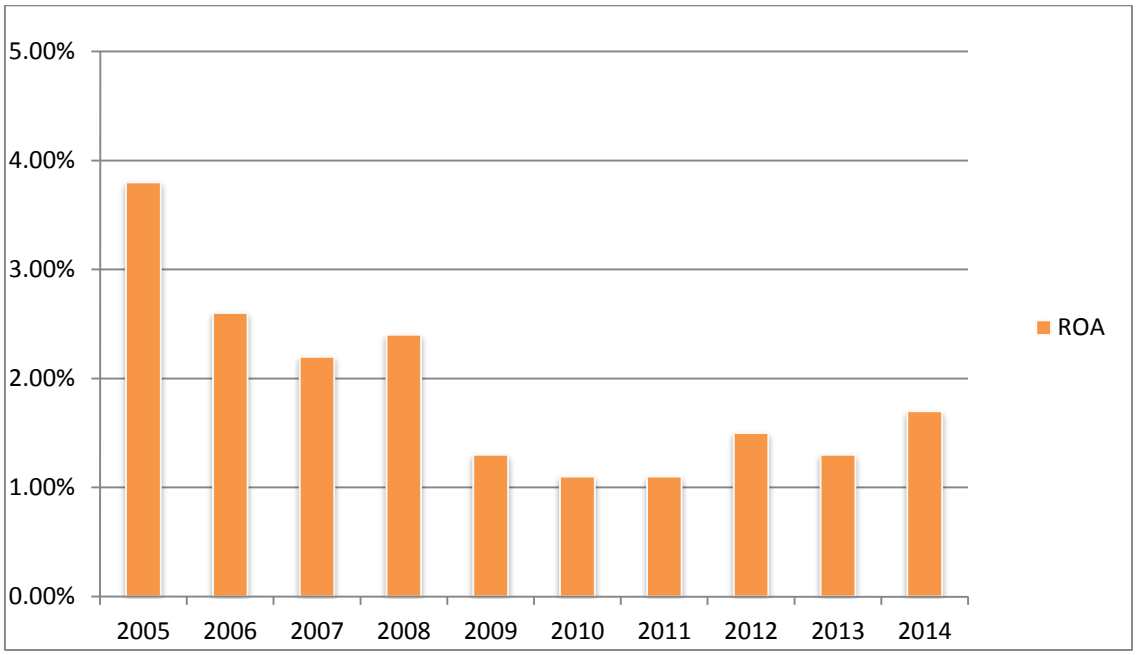


Figura 15: Andamento degli indicatori di perfomance

Fonte: Elaborazione propria

[155] Brogi 2008

Nel periodo di riferimento l'indicatore *ROE* evidenzia un valore sopra al 25% nel 2005 e nel 2012 mentre nel 2010 raggiunge il suo livello minimo, 10,6%. Il grafico sottolinea la crescita del *ROE,* conseguenza diretta dell'aumento dell'utile o della diminuzione dell'equity nel periodo di riferimento considerato; sia tra il 2005 e il 2006, sia tra il 2009 ed il 2011, si sono concluse le due operazioni di aumento del capitale sociale portando ad una contrazione dello stesso indicatore. Nel periodo successivo il ROE raggiunge il suo livello massimo pari al 35,6% dovuto ad una crescita significativa dell'utile. L'andamento della ROA indica una dinamica soddisfacente fino al 2008 per poi peggiorare nel 2009 e registrando lievi miglioramenti fino al 2014.

Gli indicatori che tengono conto del rischio sottostante al rendimento, quindi al grado di volatilità delle misure di *performance*, sono il *risk adjusted return on equity (RAROE)*[156] ed il *risk adjusted return on asset (RAROA)*[157].

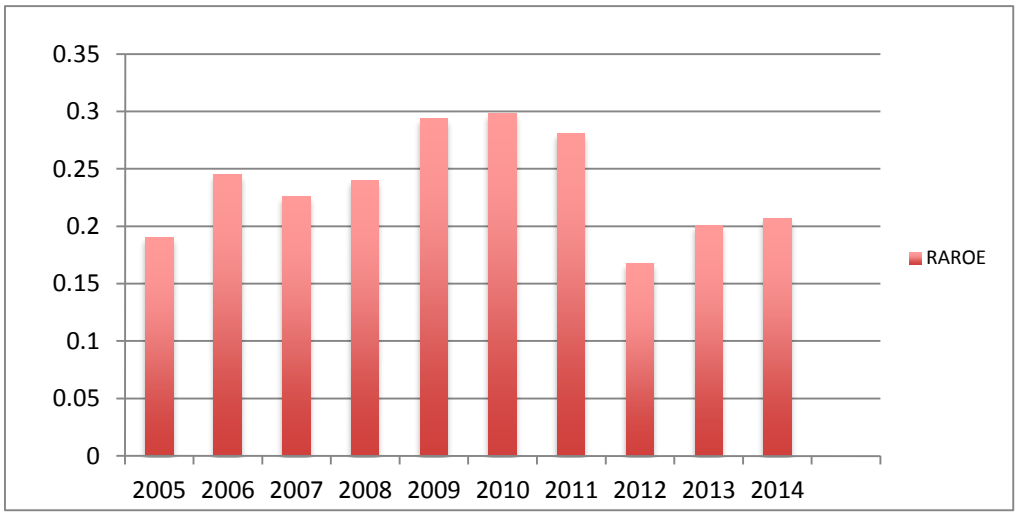


Figura n. 16 : Andamento del *risk adjusted perfomance on equity (RAROE)*

Fonte: elaborazione propria

[156] Calcolato come il rapporto tra il *return on equity (ROE)* e la deviazione standard del ROE.
[157] Calcolato come il rapporto tra il *return on asset (ROA)* e la deviazione standard del ROA.

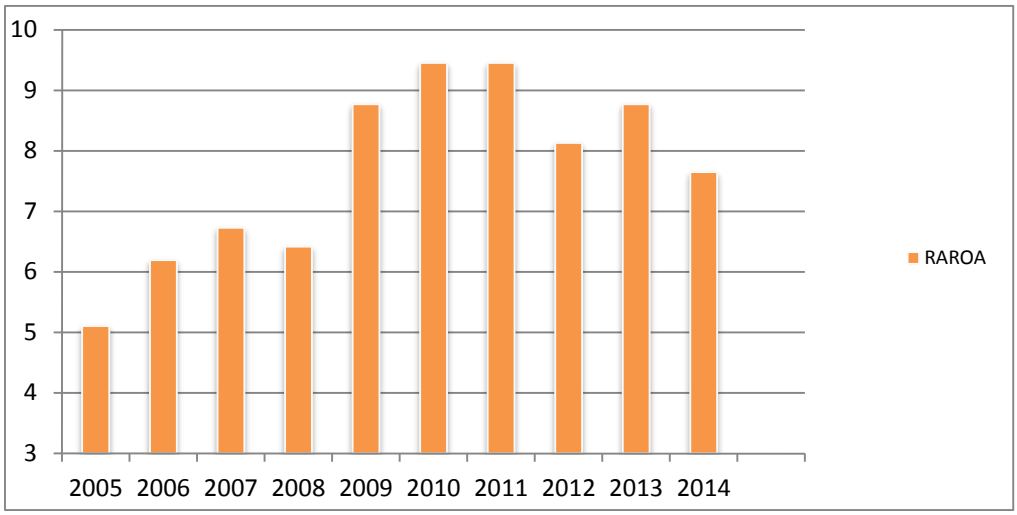


Figura n. 17: Andamento del risk adjusted perfomance on asset (RAROA)

Fonte: elaborazione propria

L'andamento degli indicatori sopra illustratati (figure 16 e 17) sottolineano come le misure di *perfomance* forniscono indicazioni incomplete se non vengono opportunamente affiancate da un'analisi della rischiosità della banca. Si nota che, mentre gli indicatori di *perfomance* diminuiscono dal 2005 al 2011, gli indicatori di *risk adjusted perfomance* cominciano a crescere nello stesso periodo. Ciò evidenzia che l'incremento della redditività della banca in esame è accompagnato da un aumento del livello di rischio, compensato dalla crescita della redditività e dalla riduzione degli indici di *risk adjusted perfomance.*

Tali indicatori nell'anno 2012 evidenziano un picco decrescente, che viene confermato dall'andamento delle variabili di rischio ROE e ROA precedentemente analizzato *(v. figura 15).*

Dall'analisi sugli indicatori fin qui condotta si può notare come l'anno più critico per Banca IFIS S.p.A. sia stato il 2010. In particolare, si nota dai grafici sopra riportati, che gli indicatori di rischio (*deviazione standard di ROE e ROA*) registrano, proprio nel 2010, il loro livello minimo, e ciò rappresenta un'alta probabilità d'insolvenza dell'istituto bancario. Nel medesimo anno anche gli indicatori di *performance (ROE, ROA, RAROE e RAROA)* registrano il più alto livello di rischio sottostante al rendimento. Tutto ciò ha portato all'incremento dell'operosità del Comitato controllo e rischi (v. grafico relativo all'indice *Active Risk Commitee)* per controllare e agire in modo tempestivo sulle strategie per fronteggiare l'instabilità del periodo.

Gli altri indicatori presi in esame, sono gli indicatori di *controllo* che permettono di monitorare l'andamento del Gruppo Bancario in esame.

Gli indicatori di controllo necessari all'analisi sono:

- *Cost Income Ratio;*
- *Net Interest Margin;*
- *Bank Size;*
- *Equity to Asset ratio;*
- *Total Capital ratio;*
- *Loan;*
- *Deposit ;*
- *Derivative.*

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*	*2014*
Cost Income Ratio	35,90%	38,40%	42,00%	42,80%	42,69%	42,50%	39,10%	27,90%	28,90%	37,30%
Net Interest Margin	1,766%	1,350%	1,580%	2,011%	1,123%	0,974%	1,079%	1,796%	1,332%	2,007%
Bank Size	5,943	6,038	6,108	6,133	6,295	6,447	6,593	6,910	7,055	6,920
Equity to Asset ratio	1,14%	9,91%	10,51%	11,26%	7,90%	7,37%	5,01%	3,80%	3,38%	5,87%
Total Capital ratio	19,70%	17,30%	15,40%	16,60%	15,92%	13,71%	12,92%	12,72%	13,98%	14,21%
Loan	81,06%	71,66%	72,37%	74,20%	63,19%	56,09%	61,89%	65,14%	64,36%	75,31%
Deposit	38,18%	51,84%	77,87%	84,86%	79,03%	84,15%	93,48%	94,49%	95,65%	93,18%

Fonte: elaborazione propria

Il *Cost to Income ratio* rappresenta un indicatore di efficienza in termini di capacità del gruppo bancario di generare ricavi da un *asset* e produrre profitti da una data fonte di reddito[158]; è dato dal rapporto tra i costi operativi ed il margine di intermediazione. Tuttavia, se si riduce, significa che il rapporto tra costi e ricchezza prodotta diminuisce, dimostrando che la banca è efficiente.

Esso ha un andamento crescente fino al 2010, anno nel quale assume il valore massimo di 42,8%, seguito da un trend decrescente fino al 2012, per poi aumentare di nuovo. Il Gruppo Banca IFIS S.p.A. è riuscito a mantenere un buon livello di efficienza

[158] P. Capuano, *La crisi finanziaria internazionale: Il ruolo della funzione di risk management delle banche,* 2013

fino al 2010, quando la crisi era ormai già iniziata; negli anni successivi fino al 2013 si registra una tendenza ad aumentare le spese, tanto che tale variabile diminuisce in modo sostanziale. Nell'ultimo anno in esame, è evidente un aumento di tale indicatore che sta a significare che il gruppo ha attuato una politica di ridimensionamento dei costi, in linea con la riduzione del margine di intermediazione.

Il *Net Interest Margin* descrive una misura di redditività della banca ed è pari al rapporto tra il margine d'interesse e il valore dell'attivo. Con margine d'interesse s'intende la differenza tra interessi attivi e passivi e rappresenta la fonte di ricavo della banca, che deriva dall'attività di raccolta del risparmio e di erogazione del credito[159].

Dai dati riportati nella tabella, si evince che il *Net Interest Margin* ha avuto una sostanziale diminuzione a partire dal 2008, ciò è dovuto al debole incremento degli impieghi, all'alta incidenza dei crediti deteriorati e all'aumento del costo *funding* [160], ma soprattutto alla crisi finanziaria mondiale.

Il *Bank Size,* calcolata come il logaritmo del totale attivo, misura la grandezza del Gruppo bancario per valutare le eventuali differenze del sistema nelle *perfomance o nel rischio.* Tale indicatore fa emergere che la dimensione del Grupppo Banca IFIS S.p.A. è cresciuta costantemente durante il periodo di riferimento grazie alle strategie attuate.

L'ultimo gruppo d'indicatori di controllo che sono analizzati si riferiscono alla struttura patrimoniale del gruppo bancario.

La variabile *Equity to Asset ratio (E/A)* indicata dal rapporto tra i mezzi propri ed il totale attivo esprime il grado di capitalizzazione dell'istituto bancario. Dall'analisi di tale indicatore emerge che nel periodo di riferimento vi sono due momenti si presenta un *trend decrescente*, nel 2005 e nel 2013; questo significa che l'aumento del debito, ha portato il gruppo bancario ad avere un alto livello di rischiosità. Tra il 2005 al 2013 c'è stato un sostanzioso incremento dell'indicatore che lo porta ad aver un picco nel 2008 con 11,26%.

---

[159] P. Capuano, *La crisi finanziaria internazionale: Il ruolo della funzione di risk management delle banche,* 2013

[160] KPMG, *In cerca di un nuovo equilibrio: Le banche italiane tra qualità del credito, requisiti patrimoniali, recupero di reddività ed efficienza,* giugno 2010.

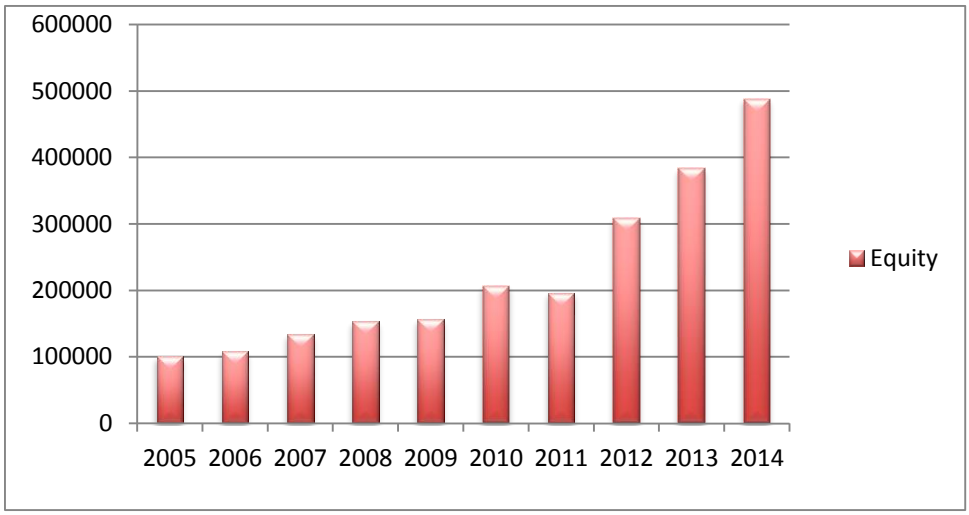


Figura 18: Andamento dell'Equity

Fonte : elaborazione propria

La causa della diminuzione dell'indice di *Equity on Asset ratio (E/A)* si ritiene dovuta al graduale aumento del totale dell'attivo del Gruppo dal 2008 al 2014.

La variabile *Total Capital ratio*, dato dal rapporto tra il patrimonio di vigilanza e le attività di rischio, fornisce un'indicazione sulla solidità della banca. Esso è alla base del Primo Pilastro della normativa prudenziale di Basilea, che stabilisce la soglia di mantenimento patrimonio di vigilanza pari ad almeno l'8% delle attività ponderate per il rischio[161].

L'andamento della variabile Total Capital ratio mostra che in Banca IFIS S.p.A. i valori sono elevati, sopra la soglia stabilita dalla normativa prudenziale; infatti, dal 2005 al 2010 il valore arriva a toccare il doppio della soglia, mentre dal 2011 al 2014 subisce una riduzione sostanziale, ma non arriva a toccare la soglia stabilita. Nel periodo di riferimento 2005-2014 , il valore medio di tale indice ammonta a 15,25% e permette di considerare il Gruppo Banca IFIS S.p.A. debitamente capitalizzato.

La variabile *Deposit* rappresenta il rapporto tra il volume dei depositi e il totale attivo, raffigurando la capacità di raccolta diretta della banca (Aebi et al 2012). I depositi

[161] Adams e Mehran, 2005 .

costituiscono delle fonti di finanziamento in quanto garantiscono alla banca fondi a basso costo per finanziare l'attività di erogazione dei prestiti [162].

Mentre la variabile *Laon* indica il rapporto tra prestiti erogati e il totale attivo del Gruppo e permette di misurare il rischio aziendale, ciò in quanto i prestiti hanno un grado di rischiosità più alto rispetto per esempio ai titoli di Stato.

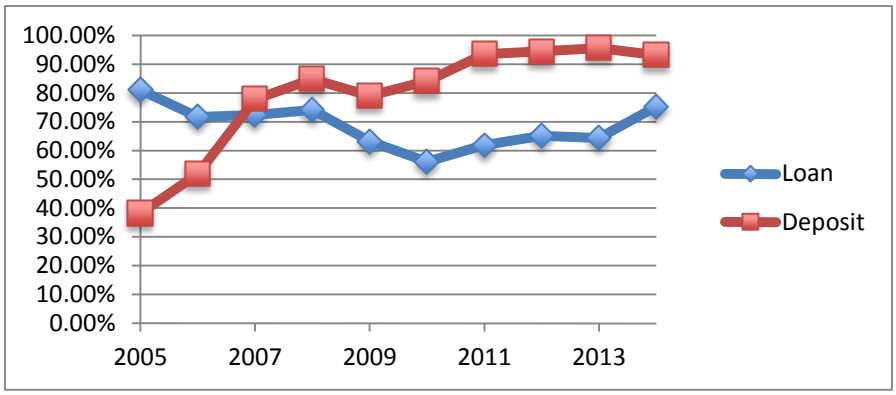


Figura 19 Andamento del Deposit e del Loan

Fonte: elaborazione propria

I due indicatori esprimono l'attività principale svolta dal Gruppo Bancario, factoring e acquisizione dei depositi. Dal loro andamento illustrato nel grafico (*v. figura 14*) si nota come, prima della crisi finanziaria, la consistenza dei prestiti supera quella dei depositi mentre dal 2007 si inverte la tale tendenza; ciò è dovuto al fatto che la banca vuole aumentare la propria rischiosità ed il superamento dei prestiti sui depositi permette di capire che quest'ultimi sono stati finanziati con mezzi diversi e più stabili nel lungo termine.

L'ultimo indicatore di controllo è *Derivative,* data dal rapporto tra il valore dei derivati negoziati in un dato esercizio e il valore complessivo dell'attivo[163]. Fin d'ora il Gruppo Banca IFIS non ha mai compiuto attività in prodotti finanziari derivati ed ha limitato

[162] P. Capuano, *La crisi finanziaria internazionale: Il ruolo della funzione di risk management delle banche,* 2013.

[163] P. Capuano, *La crisi finanziaria internazionale: Il ruolo della funzione di risk management delle banche,* 2013

l'attività in conto proprio a strumenti dal rischio di mercato; sono utilizzati strumenti derivati finanziari solo a copertura delle esposizioni sui tassi di cambio[164].

4.3.2.Analisi comparativa:

Per completezza dell'analisi sui risultati ottenuti da parte del Gruppo Banca IFIS S.p.A. nel periodo preso in esame, si è deciso di confrontarli con un campione di 10 istituti bancari italiani quotati nella Borsa italiana.

Tale analisi ha lo scopo di verificare se la *risk governance* del Gruppo Banca IFIS S.p.A si può comparare con quella delle maggiori banche italiane quotate (campione di 10 istituti bancari italiani quotati in borsa).

I dati, relativi a questi campioni, sono stati reperiti dal database *Bloomberg* e integrati con informazioni dai siti web degli stessi istituti in esame. Il campione è stato determinato utilizzando dei filtri sullo stato di appartenenza, sulla quotazione e sull'area di specializzazione (*Commercial banks*); si è ottenuto così il campione di riferimento nella tabella sottostante.

	Bank Name	City	Country side	Total Assets (EUR)	Last accounts date
1	Unicredit S.p.A.	MILANO	IT	825.412.600	31/12/14
2	Intesa San Paolo	TORINO	IT	562.283.900	31/12/14
3	Ubi Banca Unione di Banche Italiane	BERGAMO	IT	199.933.572	31/12/14
4	Monte dei Paschi di Siena SpA Gruppo Monte dei Paschi di Siena	SIENA	IT	199.865.000	31/12/14
5	Banco Popolare Società Cooperativa - Banco Popolare	VERONA	IT	134.577.000	31/12/14
6	MedioBanca SpA MEDIOBANCA	MILANO	IT	69.464.000	31/12/14
7	Banca Popolare di Milano SCaRL	MILANO	IT	49.188.400	31/12/14
8	Banca Popolare dell'Emilia Romagna	MODENA	IT	44.353.100	31/12/14
9	Banca Carige S.p.A.	GENOVA	IT	42.983.219	31/12/14
10	Credito Emiliano SpA - CREDEM	REGGIO-EMILIA	IT	36.800.568	31/12/14

Fonte: elaborazione propria

[164] www.banca ifis.it

La decisione di prendere in considerazione solo i gruppi bancari quotati dipende dalla maggiore possibilità di reperire i dati relativi al bilancio consolidato e alla *corporate governance* di cui sono caratterizzate. Il periodo dell'analisi comparativa è il medesimo del precedente ovvero dall'anno 2005 al 2014.

Se seguiamo la medesima impostazione dei paragrafi presedenti, i primi indicatori da analizzare sono quelli relativi alla *risk govenance.*

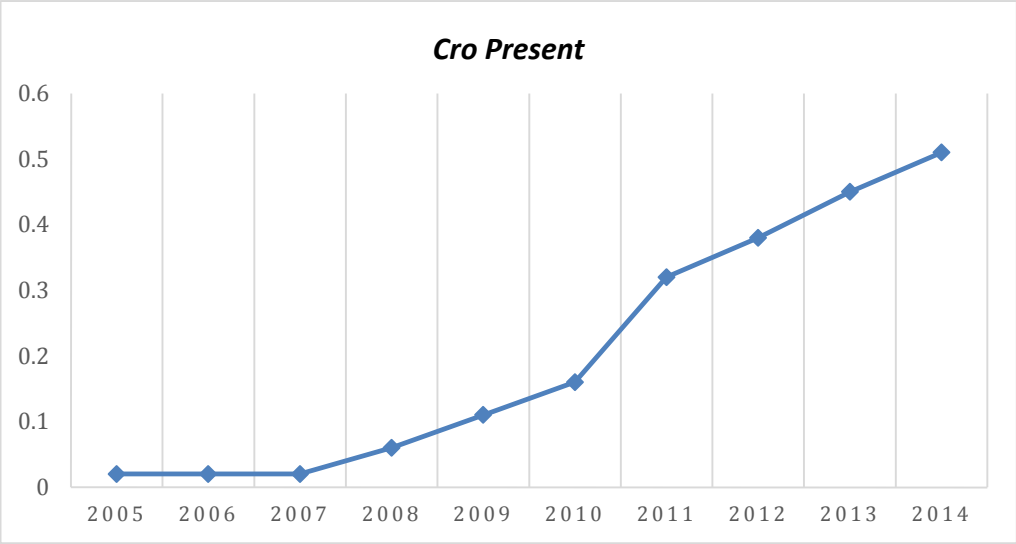


Figura n. 20.: Andamento CRO Present

Fonte: elaborazione propria

L'andamento della variabile *CRO Present* del campione di riferimento fa emergere un forte aumento a partire dal 2007, segno che gradualmente tutte le banche in esame negli anni hanno ritenuto opportuno l'inserimento nella propria *governance* del *Chief Risk Officer.* In linea con tale tendenza è stato il Gruppo banca IFIS S.p.A. che nel 2012 ha deciso di introdurre tale figura. Tutto ciò è coerente con la volontà di conformarsi al sistema bancario in merito alle disposizioni di Vigilanza Prudenziale.

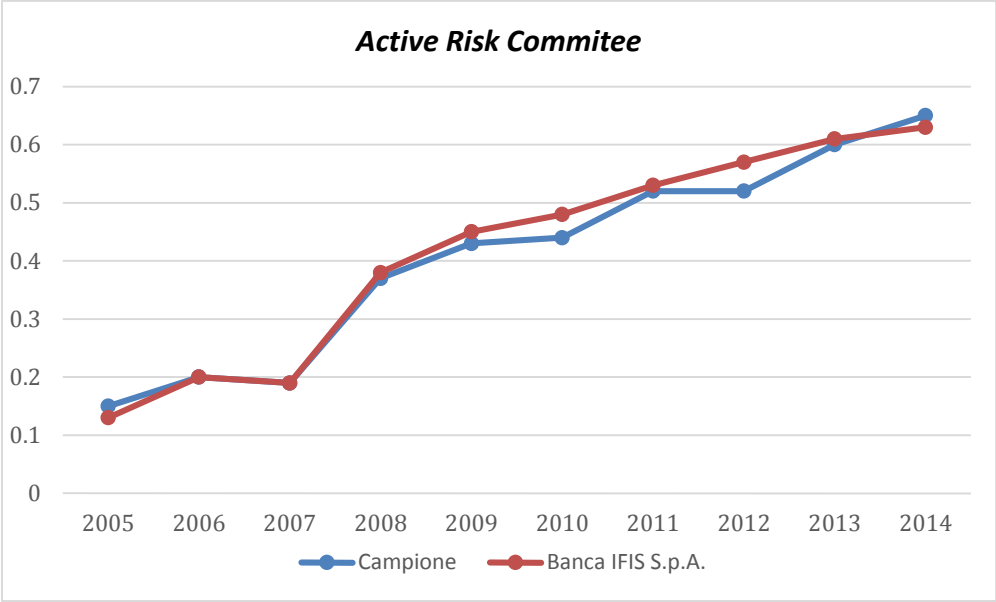


Figura n .21 : Andamento Risk Commitee Experience (asse delle Y)

Fonte: elaborazione propria

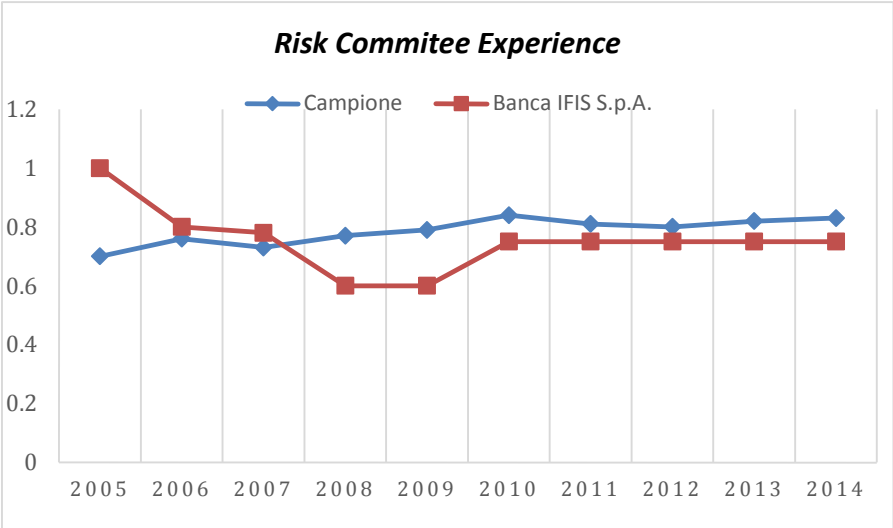


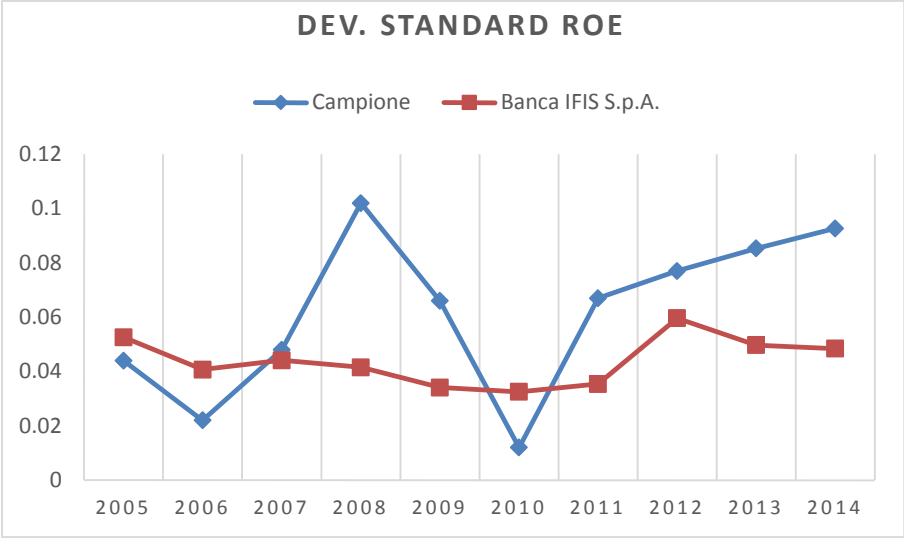
Figura n. 22 : Andamento Active Risk Commitee

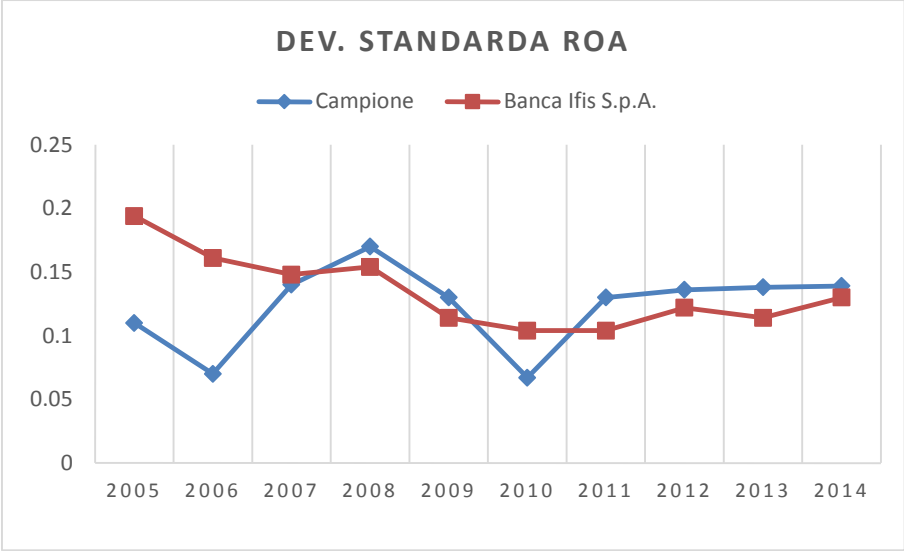
Fonte: elaborazione propria

Il primo grafico raffigura l'indicatore *Risk Commitee Experience,* che esprime la qualità e l'esperienza professionale dei membri del CdA incaricati di monitorare i rischi; emerge che il valore medio del campione è di circa il 74,8% mentre quello del Gruppo Banca IFIS S.p.A. è leggermente più alto, pari al 75,5%. Tale risultato ci permette di esprimere un giudizio positivo sulla qualità professionale dei membri del gruppo,

pertanto è insita la consapevolezza dell'importanza del ruolo ricoperto, al fine di saper gestire i rischi bancari.

Invece il secondo grafico rappresenta l'indicatore dell'*Active Risk Commitee* che valuta l'operosità del Comitato controllo e rischi, ovvero il costante monitoraggio dei rischi complessivi assunti dalla banca ed i margini di manovra per contenerli. Infatti, viene evidenziato, sia per il campione sia per il Gruppo Banca IFIS S.p.A., una crescita costante dell'attività del Comitato di Controllo a partire dal 2007, anno in cui è iniziata la crisi finanziaria. Anche in questo caso, Gruppo Banca IFIS S.p.A. è perfettamente in linea con la tendenza dei maggiori gruppi bancari italiani, assumendo una politica volta a prevenire gli eventuali effetti di rischio.





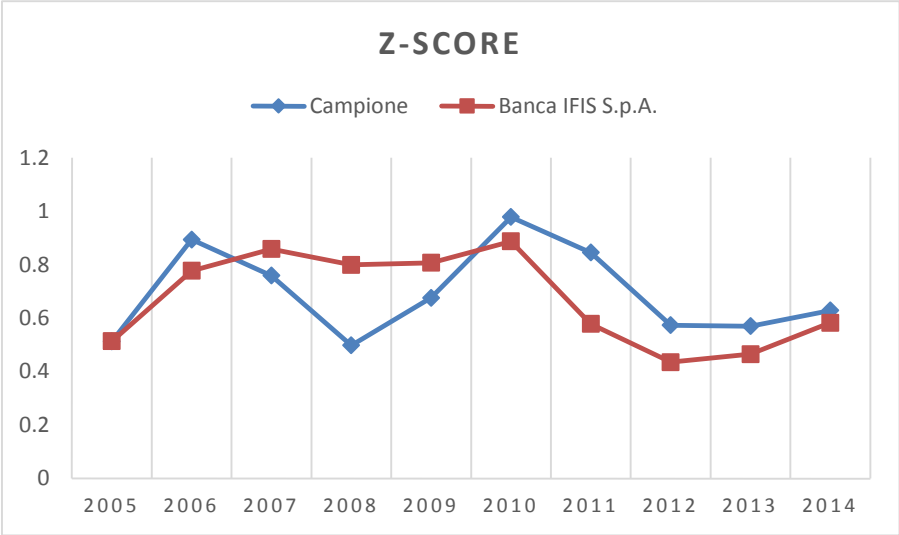


Figura n. 23: Andamento degli indicatori di rischio
Fonte : elaborazione propria

L'andamento degli indicatori di rischio, in particolare della *deviazione standard del ROE* e del *ROA,* rileva l'aumento del livello di rischio complessivo, maggiormente evidente nelle banche campione; infatti, è particolarmente evidente che c'è stato un incremento del rischio a partire dal 2006,per poi raggiungere il picco massimo nel 2008, nel pieno della crisi finanziaria. Mentre l'andamento per Banca IFIS S.p.a. è molto lineare, senza preoccupanti livelli di rischiosità; questo significa che è riuscita, a differenza del nostro campione di banche quotate, a gestire tempestivamente ed efficacemente le situazioni d'instabilità finanziaria, attraverso un monitoraggio continuo sui rischi e un costante adeguamento delle strategie.

L'indicatore Z-score conferma ciò che è stato appena descritto; il nostro campione di banche quotate mostra un alto livello d'insolvenza nel 2008, anno in cui Banca IFIS S.p.A. ha un buon grado di solvibilità.

Consideriamo ora gli indicatori di *performance* che mettono in relazione il livello di rischio con la redditività e rendimento degli impieghi.

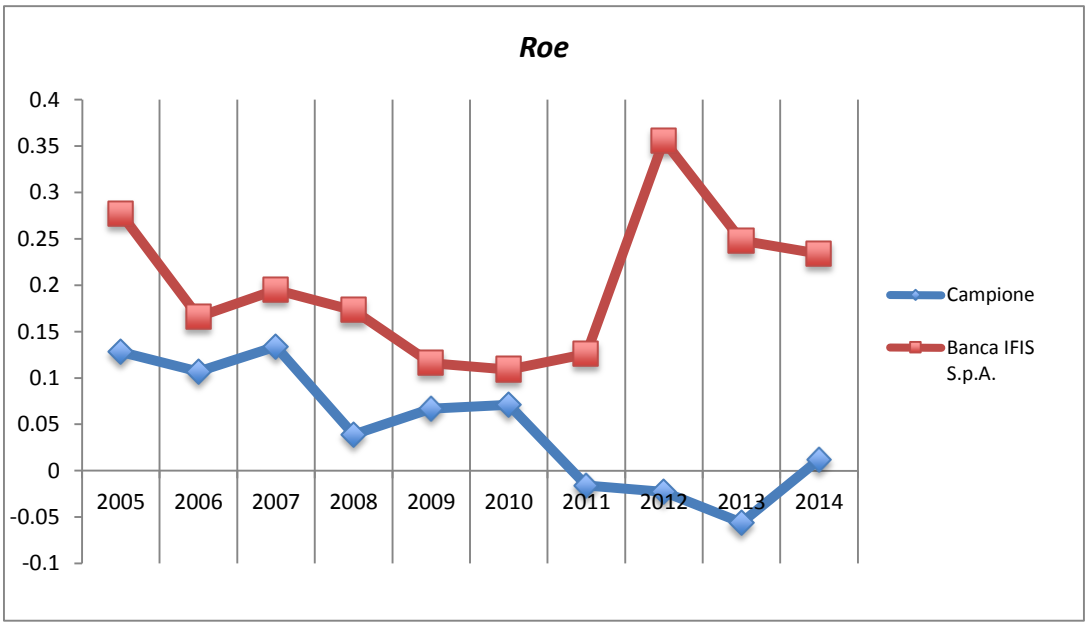


Figura n. 24 : Andamento del ROE

Fonte: Elaborazione propria

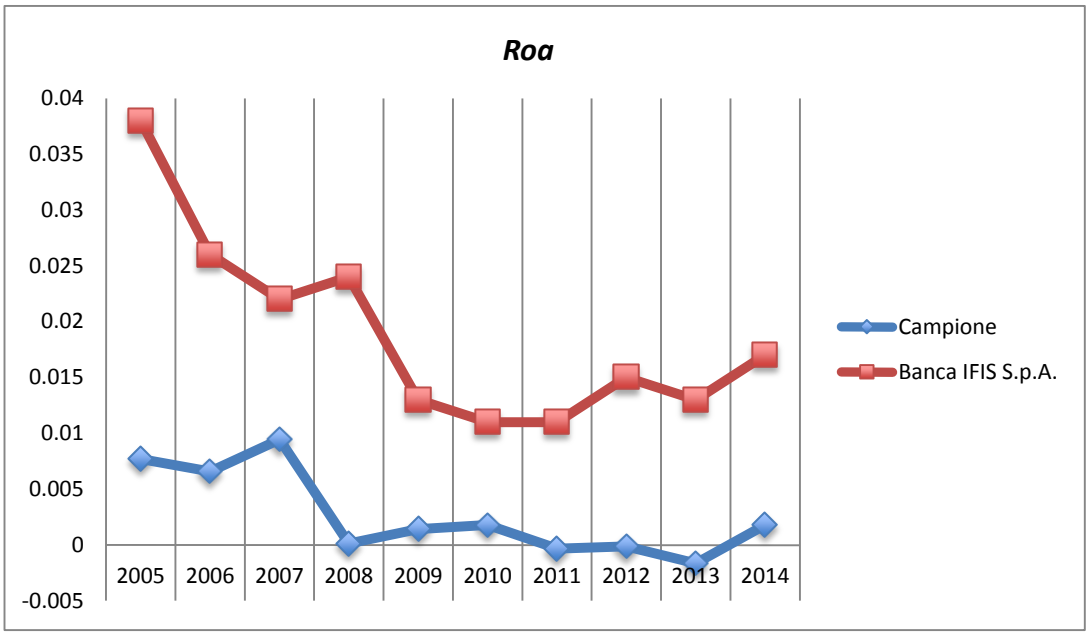


Figura n. 25 : Andamento del ROA

Fonte: elaborazione empirica

I due indicatori di performance mostrano come il campione di banche quotate ha un andamento soddisfacente fino al 2007,per poi registrare dei dati di performance quasi nulli nel 2008; negli anni successivi, si nota una timida crescita delle performance, subito placata dal trend decrescente nel 2010, fino a valori negativi nel 2013. Si deve sottolineare che, nel periodo dal 2005 al 2007 il ROE medio è pari al 10,45% e il ROA medio è l'1,32%, mentre nel periodo successivo dal 2008 al 2014 il ROE medio è 0,24% e il ROA medio è 0,06%. Pertanto i valori medi dell'intero periodo in esame si possono considerare positivi, solo per il fatto che l'elevato livello di performance che ha preceduto la crisi ha compensato il declino degli anni successivi.

Invece, Banca IFIS S.p.A registra due contrazioni (tra il 2005 e il 2006 e tra il 2009 e il 2010) dovute alle operazioni di aumento di capitale, grazie al quale, nel periodo successivo, emerge un aumento del ROE fino a raggiungere il picco nel 2012. Mentre l'andamento del ROA è nel complesso soddisfacente.

Il *risk adjusted return in equity (RAROE)* e il *risk adjusted return on asset (RAROA)* sono due indicatori che misurano il grado di volatilità delle *performance*.

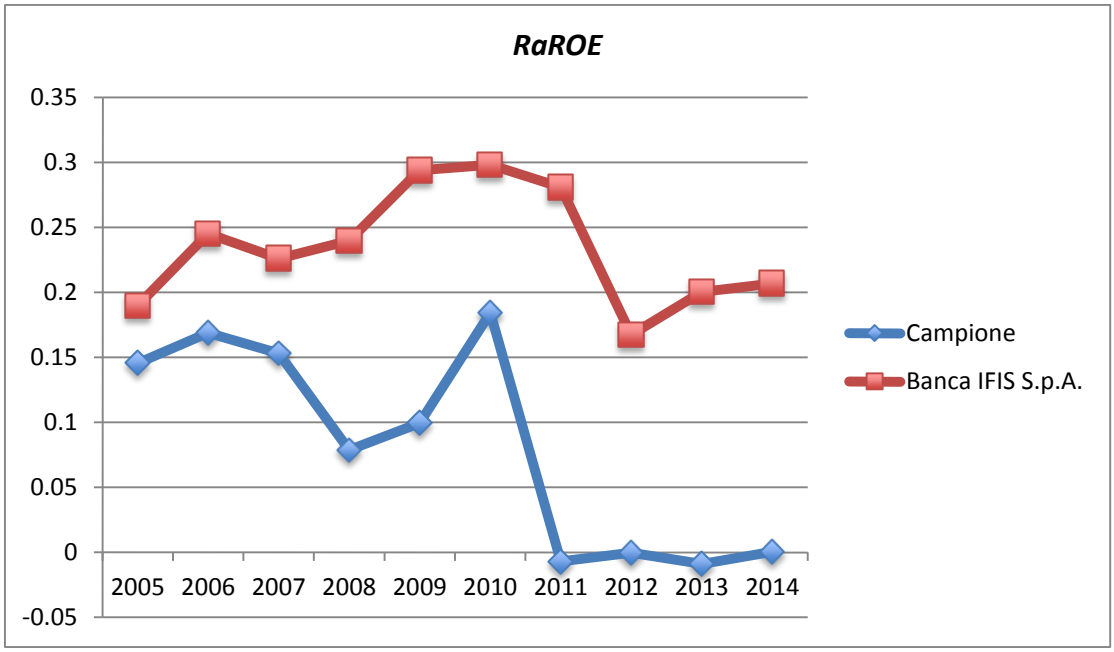


Figura n.26 : Andamento RaROE

Fonte: elaborazione propria

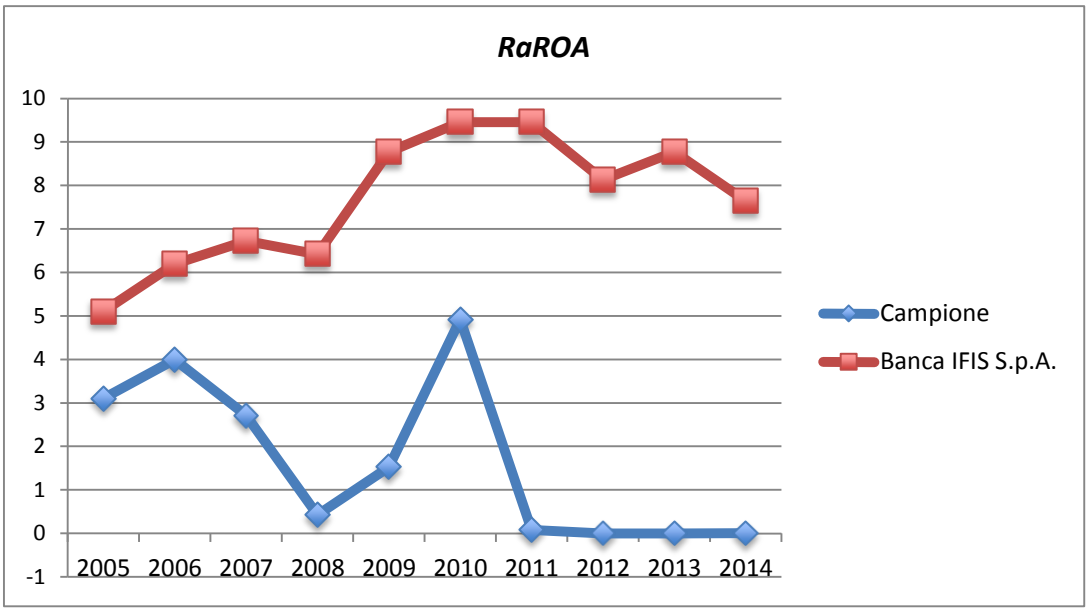


Figura n.27: Andamento RaROA

Fonte: elaborazione propria

Come si nota dai grafici, l'andamento di tali indicatori conferma quello precedentemente indicato dal ROE e dal ROA; facendo emergere un picco della redditività nel 2010 sia per Banca IFIS S.p.A. sia per il nostro campione di banche quotate, dimostrato da un incremento delle misure di performance e da un decremento del livello di rischio nello stesso anno.

Per concludere la nostra analisi comparativa è necessario prendere in considerazione gli indicatori di controllo che dimostrano il legame fra le caratteristiche dell'operatività bancaria e la struttura organizzativa.

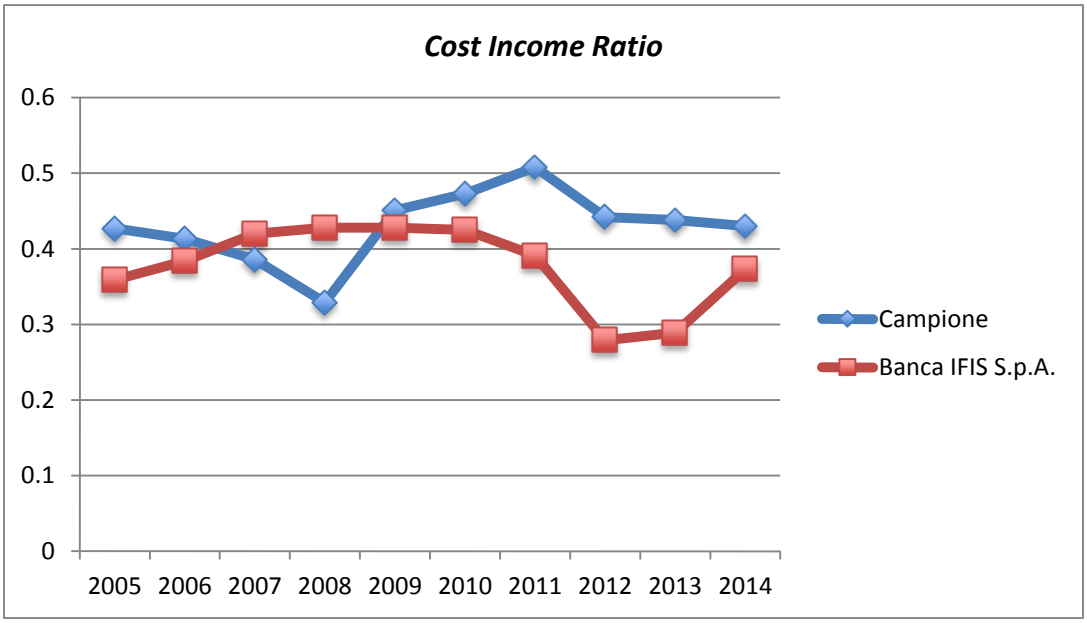


Figura n. 28 : Andamento Cost Income Ratio

Fonte : elaborazione propria

Il grafico rappresenta il Cost Income ratio, ovvero il rapporto tra i costi e la ricchezza prodotta, se si riduce vuol dire che la banca è efficiente. Il campione in esame ha registrato un valore medio pari al 42,97%, riuscendo pertanto a mantenere un buon livello di efficienza nel periodo di riferimento. Leggermente inferiore, è il valore medio di Banca IFIS S.p.A. (37,77%) essendo più efficiente del campione di banche quotate, attuando delle politiche di riduzione dei costi.

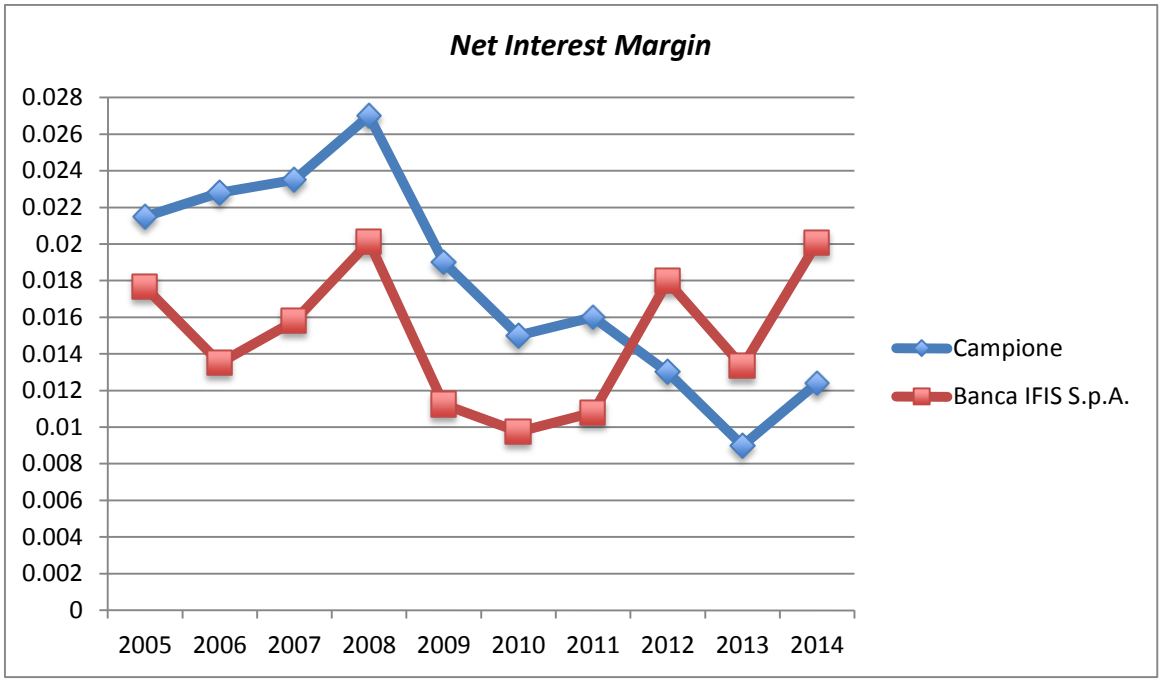


Figura n. 29 : Andamento Net Interest Margin

Fonte: Elaborazione propria

Il *Net Interest Margin* è un indicatore che ci permetti di capire la redditività della banca.Dal grafico risulta evidente il costante l'andamento decrescente della redditività nel campione di banche quotate durante la crisi finanziaria; le cause di tale trend possono essere dovute al debole incremento degli impieghi o all'aumento dell'incidenza dei crediti di difficile esigibilità. Invece, la situazione di Banca IFIS S.p.A. è differente; la redditività nel periodo dal 2008 al 2011 subisce una flessione che tocca il suo punto minimo nel 2010, per poi riprendersi nel 2012. Ciò rappresenta il fatto che all'interno del gruppo bancario si siano attuate delle politiche volte a diminuire i crediti deteriorati e/ gli impieghi.

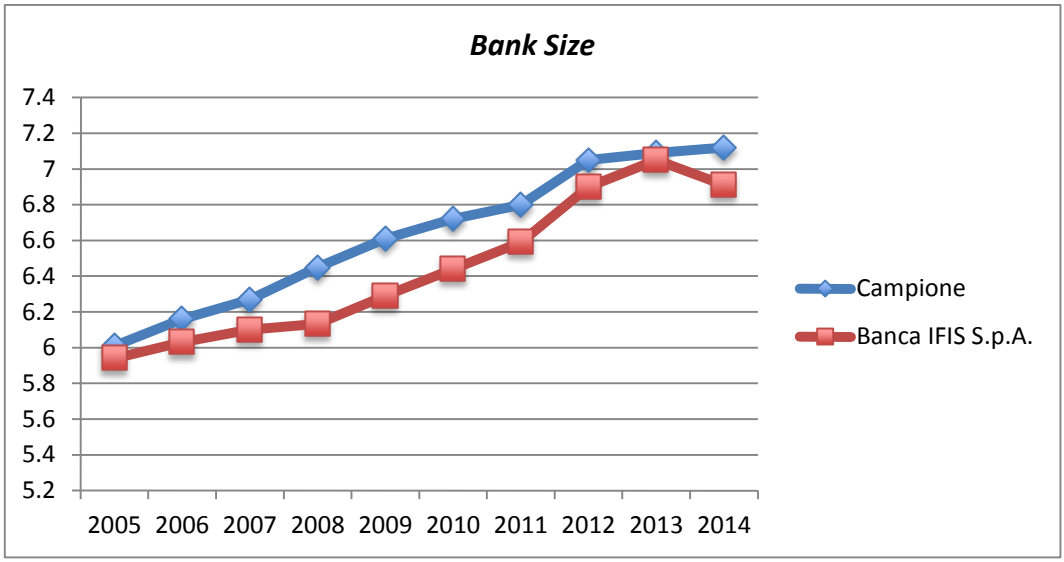


Figura n. 30: Andamento della Bank Size

Fonte: Elaborazione propria

Tale indicatore permette di misurare la grandezza, in termini di totale dell'attivo, della banca; sia il campione di banche quotate sia il Banca IFIS S.p.A. hanno avuto una costante crescita dimensionale nel periodo di riferimento, dimostrando di essere in grado di affrontare l'instabilità finanziaria con delle strategie di concentrazione degli attivi.

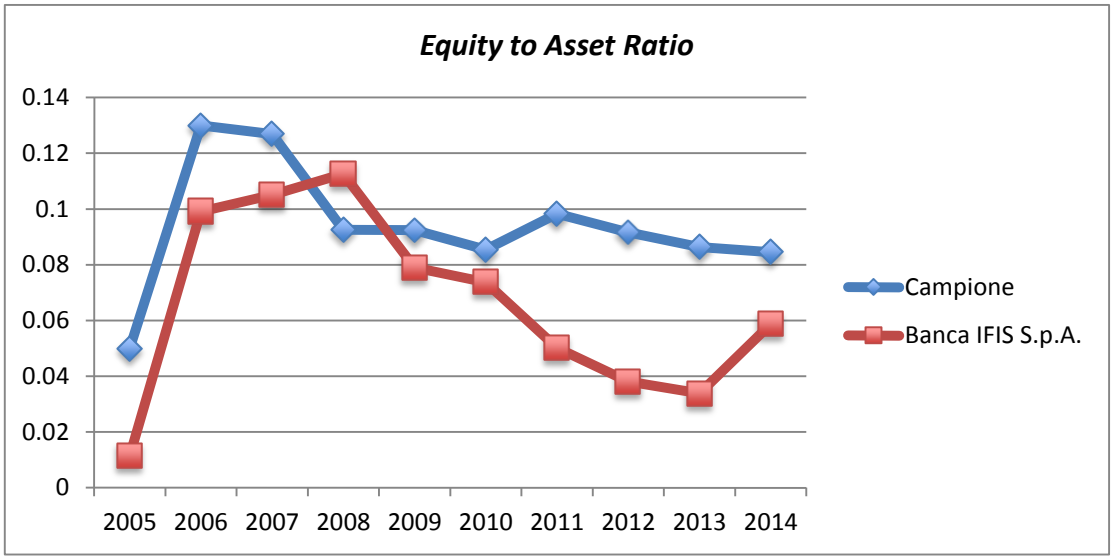


Figura n. 31 : Andamento Equity to Asset Ratio

Fonte: elaborazione propria

L'Equity to Asset ratio esprime il grado di capitalizzazione delle banche. Il campione di banche quotate ha mantenuto un livello tendenzialmente costante di capitalizzazione, in modo tale da non essere considerato troppo "rischioso", mantenendo un livello di debito quasi costante; ciò ha portato a non aver un aumento del totale dell'attivo. Tale andamento può essere considerata una strategia per evitare di erodere capitale in un periodo di instabilità finanziaria.

A differenza di Banca IFIS S.p.A. che tra il 2005 e il 2013 ha saputo mettersi in gioco e rischiare, aumentando il debito e assumendosi rischi; ciò ha portato ad un aumento graduale dell'equity.

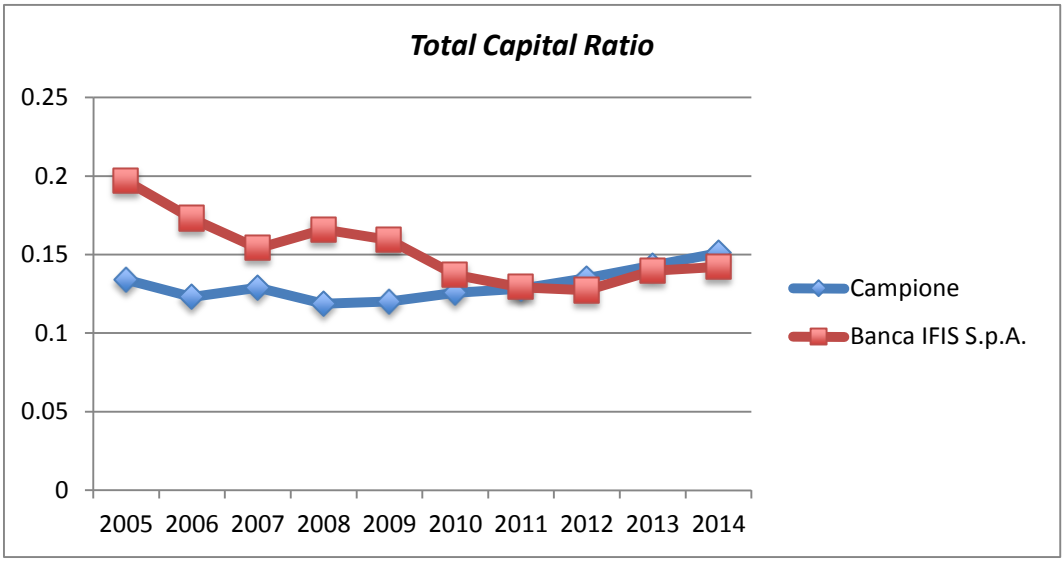


Figura n. 32 : Andamento Total Capital Ratio

Fonte: Elaborazione propria

Il Total Capital Ratio è un indicatore di solidità della banca; il valore tollerato è dell'8% come stabilito dal Primo Pilastro di Basilea III. Dal grafico emerge un livello di solidità maggiore di Banca IFIS S.p.A. rispetto al campione di banche quotate; infatti il suo valore medio è pari al 15,26%, quasi il doppio tollerato., mentre il campione di banche ha un valore medio lievemente inferiore, il 13,06%.

Alla luce dei risultati dell'analisi comparativa, il Gruppo Banca IFIS S.p.A. ha saputo sfruttare il periodo d'instabilità finanziaria dovuta alla crisi, adeguando la propria struttura organizzativa e attuando gradualmente le strategie corrette, volte aumentare la propria redditività.

I risultati dell'analisi comparativa devono essere interpretati in modo opportuno e con cautele. Tuttavia possono divenire validi punti di partenza per un'analisi più approfondita, sulla correlazione tra la *risk governance* del sistema bancario, la redditività e il livello di rischio.

CONCLUSIONI

La crisi finanziaria ha fatto emergere le lacune degli intermediari sulla gestione integrata dei rischi, sottolineando ancor di più l'importanza di tale funzione a livello strategico. Riguardo alle carenze evidenziate, si può affermare che il grado di competenza delle banche di riconoscere, analizzare e gestire i rischi ha progressivamente ottenuto un ruolo fondamentale della formulazione strategica del sistema bancario.

Significativo è stato il contributo del Comitato di Basilea, che ha permesso di valutare i rischi nel loro complesso e monitorare i legami tra gli stessi. In linea generale, la normativa di vigilanza prudenziale definisce l'intero sistema *ERM bancario,* stabilendo le regole sul monitoraggio, sul calcolo dei rischi, sul sistema informativo e sulla *governance*. Basilea III e la Banca d'Italia hanno fornito gli strumenti necessari per adottare politiche sull'*enterprise risk management*. L'analisi condotta ha individuato un macroargomento in tema di *ERM :* la relazione tra *risk governance, performance e gestione integrata del rischio nel sistema bancario,* in particolare in Banca IFIS S.p.A.

Con riferimento al caso di Banca IFIS S.p.A., l'analisi svolta ha evidenziato che non esiste una relazione efficace tra la figura del *CRO* e i livelli di rischi. Infatti, nel periodo in cui gli indicatori di performance hanno un trend decrescente (dal 2005 al 2011), gli indicatori che tengono conto del rischio sottostante il rendimento (*risk adjusted performance*) crescono gradualmente.

Invece, l'esperienza professionale dei membri del *Comitato controllo e rischi* ha ridotto il livello di rischiosità, stabilendo una relazione positiva con quest'ultimo. Un'altra relazione positiva è emersa tra il grado d'indipendenza del Cda e le performance della banca. Si ritiene che la professionalità e l'indipendenza del consiglio di amministrazione siano delle componenti fondamentali per gestire efficacemente il rischio che l'intermediario si assume.

Il Gruppo Banca IFIS s.p.a. , nel periodo di crisi finanziaria, si è distinto per aver tratto vantaggio da tale situazione; adeguandosi alla normativa di vigilanza prudenziale, monitorando il rischio e allo stesso tempo mettendosi in gioco, finanziando le aziende di piccole e media dimensioni. La strategia corretta intrapresa dal Gruppo è stata quella di specializzarsi in un mercato di nicchia come il *factoring*. Tale affermazione si basa sull'analisi comparativa con le banche quotate effettuata nel precedente paragrafo. Uno dei principali vantaggi strategici di Banca IFIS S.p.a. è la sua specializzazione ed il fatto di essere una banca che ha puntato su prodotti ad alto contenuto di innovazione tecnologica e sfruttando la nuova frontiera di comunicazione social media.Il campione in esame è costituito da istituti bancari, dove la raccolta di liquidità per avviene attraverso i finanziamenti della Banca Centrale Europea, dai conti correnti e dalle obbligazioni mentre Banca IFIS utilizza maggiormente i conti deposito. Questa distinzione non è secondaria in quanto risulta essere la più economica e la migliore fonte di finanziamento per le banche**.** Questo tipo raccolta è considerata "di lungo temine" perché a meno di situazioni di critiche, i conti correnti dei correntisti sono una forma di fondi stabile.

Sarebbe opportuno estendere il periodo in esame per analizzare la gestione del integrata del rischio, il *livello di performanc*e e la *governance,* anche alla luce degli ultimi avvenimenti nel mercato finanziario.

Per affrontare in modo efficace le situazioni di instabilità finanziaria è necessario continuare ad aumentare il livello di qualità del *risk management,* in quanto offrono un valido contributo di gestione in situazione di crisi dei mercati finanziari. Inoltre, la costante discussione *sulla risk governance* del sistema bancario, offre validi suggerimenti per cercare delle strategie che migliorino il risk management.

Bibliografia

"Il Commercialista Veneto", numero 220 del 31 Agosto 2014, p. 25.

Aebi V., Sabato G., Schmid M.,"*Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisi"* (2012),pp. 3220 - 3246.

Andreis N., Zamboni P., Bonollo M., "*L'Enterprise Risk Management System nelle banche italiane dopo la crisi bancaria*"(2011)n. 7-8, pp. 69-82.

Angeli F., "*La gestione integrata dei rischi puri e speculativi"* (2000).

Associazione Bancaria Italiana, "*Il Sistema dei controlli interni, il sistema informativo e la continuità operativa"* (2012).

Banca d'Italia*, "Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche",* circolare n. 263 del 27 dicembre 2006, 15° aggiornamento del 2 luglio 2013, Tit. V, Cap. 7-8-9.

Banca D'Italia, "*CODISE – struttura per il coordinamento delle crisi operative della piazza finanziaria italiana: obiettivi composizione e attività"* (2014).

Basel Commitee on Banking Supervision,"*Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali*" (06 / 2006), pp 20-55.

Basel Commitee on Banking Supervision "*Revision to the Basel II market risk framework*" (07/2009).

Basel Commitee on Banking Supervision " *Basilea 3 – Schema di regolamentazione internazionale per il rafforzamento delle banche e dei sistemi bancari" (*2010).

Basel Commitee on Banking Supervision,"*Banche di rilevanza sistemica globale: metodologia di valutazione e requisito addizionale di assorbimento delle perdite"* (2011).

Basel Commitee on Banking Supervision *" Schema per il trattamento delle banche di rilevanza sistemica nazionale"* (2012).

Basel Commitee on Banking Supervision *"Basilea III – Il liquidity coverage ratio e gli strumenti di monitoraggio del rischio di liquidità" (2013).*

Basel Commitee on Banking Supervision "*Basilea III- L'indice di leva finanziaria e i requisiti di informativa pubblica*"(2014).

Basel Commitee on Banking Supervision, *"Basilea 3 . Il Net Stable Funding Ratio" (*2014).

Beasley M. S., Clune R., Hermanson D. S., *"Enterprise Risk Management: an empirical analysis of factors associated with the extent of implementation*" (2005).

Capuano P. "*La crisi finanziaria internazionale: Il ruolo della funzione di risk management delle banche" (*2013).

Cerrone R., "*Sistemi di controllo interno e risk appetite framework nelle banche: le novità regolamentari e le evidenze dal III pilastro",*CASMEF Work Paper N. 10 (2013).

Cerqua G., "*Rischio di impresa e risk management, un confine incerto e ancora Trascurato" (*1992).

CoSO of Treadway Commission, *"Enterprise Risk Management. Integrated Framework"* 2004.

Ferretti P., "*Gli strumenti di mitigazione della prociclicità in Basilea III - Gli impianti delle banche"* (2011).

Floreani A., *"Enterprise Risk Management. I rischi aziendali e il processo di risk Management"* (2004).

Floreani A., *"Introduzione al risk management. Un approccio integrato alla gestione dei rischi aziendali"* (2005).

Forestieri G., *"Risk management. Strumenti e politiche per la gestione dei rischi puri dell'impresa"*2006.

Gabbi G., Musile Tanzi P.,Schwinzer P. "*Rapporto di ricerca – Internal Governance: l'impatto delle nuove regole sull'assetto del controllo delle banche"*(2012).

KPMG "*In cerca di un nuovo equilibrio: Le banche italiane tra qualità del credito, requisiti patrimoniali, recupero di reddività ed efficienza"* (2010).

Limentani R.N., Tresoldi N., *"Le nuove disposizioni di Vigilanza sul sistema dei controlli interni, sul sistema informativo e sulla continuità operativa"* (2013).

Mackay P., Moeller S. B., "*The value of corporate risk management*" (2007).

Masera F., Mazzoni G., *"Basilea III, il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi*"(2013).

Mieli S., "*La gestione dei rischi bancari tra crisi finanziaria e sviluppi regolamentari" (2011).*

Minton A.B., Taillard J.P.A., Williamson R., "*Do Indipendence and Financial Expertise of the Board Matter for Risk Taking and Performance?"* (2011).

Moody's Analytics, "*Implementing Basel III: Challenges, Options & Opportunities"* (2011).

Mottura P., "*Crisi Bancarie: un problema di governance?"* (2008), pp. 16-30.

Mottura P., "*Banche. Strategie, Organizzazione e Concentrazioni*" (2007).

Nocco B. W., Stulz R. M., *"Enterprise Risk Management: theory and practice"* (2006).
Pagach D., Warr R., *"The effect of Enterprise Risk Management on firm performance"* (2010).

Palego C., "*Il Chief Risk Officer e la nuova disciplina prudenziale sul Sistema dei controlli interni delle banche"* (2013).

Pesic V., *" Il sistema dei controlli interni della banca. Obiettivi manageriali ed esigenze di vigilanza per il governo dei rischi*" (2009).

Prandi P., *"Il risk management negli istituti di credito – Come affrontare le sfide in scenari di incertezza*"(2011).

Prandi P., *"Il risk management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa"* (2010).

Resti A., A. Sironi, *" Rischio e valore nelle banche – Misura, regolamentazione, gestione*" (2008).

Roggi O., *"Finanza aziendale. La gestione del rischio d'impresa, la finanza evoluta e la crisi dei mercati finanziari. Letture critiche"* (2009).

Selleri L., *"L'impresa e il rischio. Introduzione all'Enterprise Risk Management"*(2009).

Senati M., "*L'evoluzione del ruolo del Risk Management alla luce del mutamento di scenario – il risk management negli istituti di credito – Come affrontare le sfide in scenari di incertezza"* (2012).

Sironi A., *"Rischio e valore nelle banche – Risk Management e Capital Allocation"* (2005).

Tarantola A., "*Il Ruolo del risk management per un efficace presidio dei rischi; le lezioni della crisi"* (2011).

Tata Consultancy Services, *"Leveraging Basel III and ERM"* (2012).

Tutino F., Biridelli G., Ferretti P., *"Basilea III – Gli impatti sulle banche"(*2011).

Visco I., "*L'applicazione delle disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche",* Banca d'Italia (2012).

Indirizzi Web

Banca D'Italia – www.bancaditalia.it
European Banking Authority – www.eba.europea.eu
European Central Bank – www.ebc.int
Banca Ifis – www.bancaifis.it
IlSole24ore - www.ilsole24ore.com
Bankscope - www.bvdinfo.com
Borsa Italiana S.p.A. – www.borsaitaliana.it