

Massa del capitale e forza dei controlli. Per una fisica bancaria equilibrata in materia di governo dei rischi

Capital levels, controls and governance. Towards a new balanced risk management

Il fortissimo accento posto nell'ultimo periodo sul patrimonio e sulla liquidità, quali riserve da moltiplicare per promuovere la stabilità delle banche in un contesto di crisi, ha un poco oscurato l'esigenza di un rafforzamento dei processi di governo attivo dei rischi. Eppure una delle principali cause della crisi è stata la debolezza delle politiche aziendali volte a prevenire l'assunzione indiscriminata di rischi o la loro eccessiva lievitazione. In questo senso si muovono, anche se prudentemente, alcune indicazioni contenute nella proposta di direttiva Crd 4 e nelle Linee guida dell'Eba sulla governance del settembre 2011. Ma forse sono necessarie tecniche di valutazione e selezione più accurate e rigorose e sistemi più severi di controllo interno. Investendo fortemente nel risk management e ponendolo al centro dei flussi informativi e dei processi decisionali.

Marco Berlanda
Banco Popolare

Risk management is a process that needs to be strengthened, since it is aimed to reinforce banks' stability and to prevent financial crises. For this reason, it should be embedded in business strategies and based on more severe evaluation techniques and stringent internal control systems.

1 Premessa

Questo contributo ha per oggetto il governo dei rischi da parte delle banche e in particolare il loro processo di risk management. L'assunto è che, in ragione delle carenze gestionali evidenziate in occasione dei recenti dissesti bancari, il governo attivo dei rischi e il relativo controllo siano processi aziendali suscettibili e meritevoli di forte potenziamento. Ciò se si intende perseguire una stabilizzazione equilibrata del sistema bancario, cioè non solo efficace, ma anche efficiente, ovvero non eccessivamente dispendiosa, come quella basata esclusivamente sulla sovrabbondanza di capitale e liquidità. Si suggerisce, cioè, un modello di gestione attiva e parsimoniosa dei rischi bancari.

2 Evidenze della crisi

Le banche non sono le sole responsabili della crisi in atto, né gli unici operatori cui è imputabile la sottovalutazione dei rischi via via materializzatisi nell'ultimo quadriennio. Ma la sottovalutazione del rischio di credito associato ai mutui subprime, dei rischi connessi ai titoli tossici,

del rischio di liquidità e degli effetti reputazionali derivanti dalla vendita di taluni prodotti derivati è attribuibile in buona misura alla loro carente capacità di giudizio circa i rischi associati a tali aspetti gestionali, o quanto meno alla scarsa prudenza dimostrata nel soppesare i rischi a fronte dei corrispondenti benefici.

Sarebbe sbagliato, perché non rispondente al vero, coinvolgere la generalità delle banche in un giudizio negativo: molti istituti di credito, direi la larga maggioranza, stanno in realtà subendo la crisi finanziaria senza esserne artefici. Ma, di nuovo, il giudizio di assoluzione non vale per tutte le banche, né va applicato nella stessa misura a ciascuna di esse.

In effetti le indagini pubblicate negli ultimi anni in merito alla crisi finanziaria apertasi nel 2007 e divampata nel 2008 sono concordi nell'indicare tra i fattori determinanti della crisi, benché non generalizzabili, una serie di carenze nel governo dei rischi da parte delle banche. A monte di queste carenze aziendali viene segnalata anche la debolezza (lacunosità, non prescrittività, ecc.) della normativa prudenziale in materia di governance bancaria.

Sulle carenze gestionali si legga per esempio l'analisi dissacrante contenuta

Keywords: requisiti di capitale, crisi finanziaria, direttiva Crd 4

Jel codes: G21, G01, G28

Le opinioni espresse dall'autore non coinvolgono le responsabilità dell'Istituto di appartenenza.

nel *Green paper* pubblicato dalla Commissione europea in materia di *Corporate Governance in Financial Institutions and Remuneration Policies*¹ e nei relativi documenti di supporto.

In particolare, relativamente alle attività di controllo dei rischi, i documenti emanati dall'Unione europea segnalano che:

1 «una delle maggiori carenze emerse durante la crisi finanziaria è stato l'insufficiente governo dei rischi» da parte delle banche, riferibile in particolare all'incapacità o alla mancanza di volontà degli Organi sociali nel mantenere i rischi della banca entro livelli sostenibili:

- spesso i rischi e i corrispondenti livelli sostenibili non sono stati identificati correttamente, soprattutto nel caso di rischi associati a prodotti finanziari complessi, oppure sono stati sottostimati nei loro effetti aggregati;

- gli Organi sociali sono stati scarsamente coinvolti nella definizione delle strategie di rischio e della struttura del risk management;

- talvolta non era previsto il riporto diretto agli Organi sociali delle funzioni di risk management («in some cases, hierarchical structures tended to serve as filters when information was sent up the management chain, leading to delays or distortion in sharing important data with senior management»);

- la presentazione dei rischi agli Organi sociali è stata di frequente inadeguata («firms rarely compile for their boards relevant measures of risk, a view of how risk levels compare with limits, the level of capital that the firm would need to maintain after sustaining a loss and the actions that management could take to restore capital after sustaining a loss»)²;

2 inoltre si sono evidenziate «fondamentali carenze», come segnalato anche dal Rapporto de Larosière³, nella valutazione dei rischi sia da parte delle istituzioni finanziarie, sia da parte delle autorità di regolamentazione e supervisione:

- la sottovalutazione dei rischi si è prodotta in ragione della mancanza di indipendenza o esperienza dei soggetti coinvolti nel processo di risk management; per l'interferenza del Ceo nella rappresentazione dei rischi («the Chief Executive Officer sought to obscure understandable information about risk being provided to the board»); per l'eccessiva confiden-

za del risk management in modelli di valutazione troppo sofisticati, privi di stress test, costruiti su orizzonti temporali di breve termine e poco attenti ai tail risks (cioè ai rischi con una remotissima probabilità di accadimento, ma con alto impatto);

- hanno contribuito a tale sottovalutazione il ruolo insufficiente assegnato alle funzioni di risk management, e allo stesso Chief Risk Officer (Cro) – dove previsto –, nei processi decisionali e nella gerarchia aziendale rispetto a quello attribuito alle funzioni operative e di business; nonché la mancanza di adeguati interlocutori, anche in forma di comitati, presso gli Organi sociali;

- il reporting sui rischi non è stato sempre tempestivo, organico e comprensibile per gli organi decisionali e di controllo, condizionando la capacità di reazione della banca; ciò per la mancanza di coinvolgimento delle funzioni di risk management nelle attività di monitoraggio giornaliero in dialettica con le funzioni operative e per la lentezza di adeguamento del risk management al ritmo di innovazione finanziaria;

- la competenza del personale del risk management è spesso risultata inadeguata alla complessità della materia, sia per la difficoltà della banca a reclutare risorse di talento, sia per la mancanza di chiare prospettive di carriera dei risk managers, cui è riconosciuto un trattamento economico inferiore a quello delle funzioni operative⁴.

Ma gli stessi documenti dell'Unione europea ammettono che tali carenze non vanno generalizzate. Anzi, per esempio nei casi in cui era prevista la partecipazione del Cro al Comitato esecutivo della banca, segnalano che il governo dei rischi non ha evidenziato problemi significativi⁵.

Non dissimili sono i giudizi espressi dalle autorità statunitensi circa il condizionamento negativo esercitato dal debole governo dei rischi bancari sull'esplosione e sul decorso della crisi finanziaria in America⁶.

La Commissione europea, nel 43° considerando che precede la recente proposta di direttiva Crd 4⁷, si spinge oltre e sostiene che le carenze nella gestione dei rischi da parte delle banche sono imputabili anche alla genericità della normativa di settore, di rado vincolante: «Weaknesses in corporate

¹ European Commission Staff, *Corporate Governance in Financial Institutions. Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices*, Working document accompanying to the *Green Paper on Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*, giugno 2010.

² Cfr. European Commission Staff, *Corporate Governance in Financial Institutions*, cit., p. 8, ss.

³ Cfr. il *Report* del High-Level on Financial Supervision in the Ee chaired by Jaques de Larosière, 25 febbraio 2009.

⁴ European Commission Staff, *Corporate Governance in Financial Institutions*, cit., pp. 18-20.

⁵ Ivi, p. 19. Da parte sua l'Eba conferma che «sound internal governance practices helped some institutions to manage the financial crisis significantly better than others. These practices included the setting of an appropriate strategy and risk tolerance/appetite levels, a holistic risk management approach and effective reporting lines to the management body in its management and supervisory functions» (Eba, *Guidelines on Internal Governance - GL 44*, September 2011, cit., p. 8).

⁶ «We conclude dramatic failures of corporate governance and risk management at many systemically important financial institutions were a key cause of this crisis» (National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States, *The Financial Crisis Inquiry Report*, January 2011, p. XVIII).

governance in a number of institutions have contributed to excessive and imprudent risk-taking in the banking sector which led to the failure of individual institutions and systemic problems in Member States and globally. The very general provisions on governance of institutions and the non-binding nature of a substantial part of the corporate governance framework, based essentially on voluntary codes of conduct, did not facilitate the effective implementation of sound corporate governance practices by institutions. The absence of effective checks and balances within institutions resulted in a lack of effective oversight of management decision-making, which exacerbated short-term and excessively risky management strategies. The unclear role of the competent authorities in overseeing corporate governance systems in institutions did not allow for sufficient supervision of the effectiveness of the internal governance processes».

3 Remedi in materia di risk governance

La diagnosi è severa, ma la terapia proposta finora dalle Autorità finanziarie è stata piuttosto timida.

Gran parte degli interventi concordati negli ultimi anni in sede internazionale per fronteggiare la crisi (Basilea 2.5, Basilea 3 e provvedimenti collegati) prevedono, infatti, il rafforzamento del capitale e della liquidità delle banche, nonché dei processi di crisis management, cioè in generale puntano su strumenti volti ad assorbire *ex post* gli effetti dei rischi bancari, cioè le perdite in conto economico e capitale derivanti da situazioni avverse o le carenze di liquidità legate al mismatch tra flussi finanziari. L'obiettivo del potenziamento delle riserve di capitale e di liquidità, naturalmente, è in ultima analisi quello di prevenire, in questo senso con efficacia preventiva o *ex ante*, il prodursi di conseguenze più gravi come il dissesto o il fallimento degli istituti, il contagio dell'instabilità di una banca verso altri istituti e lo spill-over dell'instabilità bancaria verso l'economia reale⁸. Ma più capitale e liquidità non equivale automaticamente a meno rischi patrimoniali e finanziari⁹ o a processi di gestione più prudenti.

«[...] some institutions in the financial system appeared to be resilient and ready to absorb also enormous market shocks. Other institutions, even with similar capital levels, appeared to be unable to protect themselves. The crucial differences between the two were found in: the quality and the level of the capital base, the availability of the capital base, liquidity management and the effectiveness of their internal and corporate governance» (European Commission, *Crd 4 - Frequently Asked Questions*, July 2011).

«Weak internal governance issues were not identified as a direct trigger for the financial crisis, but rather as a crucial underlying factor» (Eba, *Guidelines on Internal Governance* - cit.).

Per parafrasare un principio di S. Agostino (*ama et fac quod vis*), si può asserire che il paradigma applicato alle banche negli ultimi anni sia quello di moltiplicare il capitale e le riserve di liquidità, libere per il resto di continuare a correre rischi *ad libitum*.

Quando invece si è trattato di indicare ricette efficaci per migliorare le pratiche di governo dei rischi, onde evitare il loro esplodere inconsapevole (esplosione che ha il duplice effetto di bruciare preziose riserve di capitale e, spesso, di rivelare all'improvviso il sottodimensionamento di quest'ultime), i suggerimenti avanzati finora dai regulators internazionali sono apparsi meno incisivi o comunque limitati ad alcune indicazioni generali, lasciate all'applicazione delle Autorità nazionali.

Le novità della direttiva Crd 4. Ma il quadro regolamentare sembra ora in movimento.

La Commissione europea, con la recente proposta di direttiva Crd 4, intende introdurre norme di processo più definite in materia di gestione dei rischi. In questo senso prevede (art. 75) che gli Organi sociali della banca approvino le strategie e le politiche di assunzione dei rischi (comma 1); dedichino tempo sufficiente alla valutazione dei rischi (comma 2); istituiscano al proprio interno un Comitato Rischi con funzioni consultive (comma 3) che interagisca con il risk management e definisca le informazioni destinate agli Organi sociali (comma 4); costituiscano una funzione di risk management indipendente dotata di adeguato ruolo, autorevolezza, risorse e accesso diretto agli Organi sociali, prevenendone l'attivo coinvolgimento nella definizione delle strategie di rischio e in tutte le decisioni manageriali di rilievo, funzione da porre sotto la guida di un Cro con responsabilità esclusiva (comma 5) (cfr. il testo delle proposte della Commissione europea, riprodotto nella colonna di destra della tavola 1).

Rispetto a precedenti disposizioni in materia di risk governance, si tratta di un passo in avanti in ordine a un più efficace stimolo regolamentare nei confronti delle banche e del loro governo dei rischi.

Va peraltro segnalato che i rimedi indicati appaiono, oltre che provvedimenti in sedicesimo – per così dire – rispet-

⁷ La proposta di direttiva Crd 4 è stata presentata dalla Commissione europea al Parlamento europeo il 20 luglio 2011 e reca Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on the access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms and amending Directive 2002/87/Ec of the European Parliament and of the Council on the supplementary supervision of credit institutions, insurance undertakings and investment firms in a financial conglomerate (cfr. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0453:FIN:EN:PDF>).

⁸ Tra le poche misure preventive in senso stretto dei rischi, o meglio volte alla loro mitigazione, si segnalano gli sforzi in corso da parte delle Autorità per imporre

Previsioni della Crd 4 in materia di rischi a confronto con la direttiva 2002/87/Ce

Directive 2002/87/EC of the European Parliament and of the Council of 16 December 2002 on the supplementary supervision of credit institutions, insurance undertakings and investment firms in a financial conglomerate

Article 9 - Internal control mechanisms and risk management processes

1. The Member States shall require regulated entities to have, in place at the level of the financial conglomerate, adequate risk management processes and internal control mechanisms, including sound administrative and accounting procedures.

2. The risk management processes shall include:

(a) sound governance and management with the approval and periodical review of the strategies and policies by the appropriate governing bodies at the level of the financial conglomerate with respect to all the risks they assume;

(b) adequate capital adequacy policies in order to anticipate the impact of their business strategy on risk profile and capital requirements as determined in accordance with Article 6 and Annex I;

(c) adequate procedures to ensure that their risk monitoring systems are well integrated into their organisation and that all measures are taken to ensure that the systems implemented in all the undertakings included in the scope of supplementary supervision are consistent so that the risks can be measured, monitored and controlled at the level of the financial conglomerate.

3. The internal control mechanisms shall include:

(a) adequate mechanisms as regards capital adequacy to identify and measure all material risks incurred and to appropriately relate own funds to risks;

(b) sound reporting and accounting procedures to identify, measure, monitor and control the intra-group transactions and the risk concentration.

4. The Member States shall ensure that, in all undertakings included in the scope of supplementary supervision pursuant to Article 5, there are adequate internal control mechanisms for the production of any data and information which would be relevant for the purposes of the supplementary supervision.

5. The processes and mechanisms referred to in paragraphs 1 to 4 shall be subject to supervisory overview by the coordinator.

Proposal (20.7.2011) for a Directive of the European Parliament and of the Council on the access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms and amending Directive 2002/87/EC of the European Parliament and of the Council

Article 75 - Treatment of risks

1. Competent authorities shall ensure that the management body approves and periodically reviews the strategies and policies for taking up, managing, monitoring and mitigating the risks the institution is or might be exposed to, including those posed by the macroeconomic environment in which it operates in relation to the status of the business cycle.

2. Competent authorities shall ensure that the management body in its supervisory function devotes sufficient time to consideration of risk issues.

3. Competent authorities shall ensure that institutions establish a risk committee composed of members of the management body who do not perform any executive function in the institution concerned. Members of the risk committee shall have appropriate knowledge, skills and expertise to fully understand and monitor the risk strategy and the risk appetite of the institution.

The risk committee shall advise the management body in its supervisory function on the institution's overall current and future risk appetite and strategy and assist the management body in its supervisory function in overseeing the implementation of that strategy.

Competent authorities may authorise an institution not to establish a separate risk committee taking into account the nature, scale and complexity of credit institution's activities.

4. Competent authorities shall ensure that the risk committee, or, when such a committee has not been established, the management body in its supervisory function regularly communicates with the institution's risk management function and shall, where appropriate, have access to external expert advice.

The risk committee, or, when such a committee has not been established, the management body in its supervisory function, shall determine the nature, the amount, the format, and the frequency of the information on risk it shall receive from senior management.

5. Competent authorities shall ensure that institutions have a risk management function independent from the operational and management functions and which shall have sufficient authority, stature, resources and access to the management body.

The risk management function shall be responsible for identifying, measuring, and reporting on risk exposures. The risk management function shall be actively involved in elaborating institution's risk strategy and in all material risk management decisions. The risk management function shall be able to deliver a complete view on the whole range of risks of the institution.

The risk management function shall be able to report directly to the management body in its supervisory function when necessary, independent from senior management.

The head of the risk management function shall be an independent senior executive with distinct responsibility for the risk management function. Where the nature, scale and complexity of the activities of the institution do not justify a specially appointed person, another senior person within the institution may fulfil this function, provided there is no conflict of interest.

The head of the risk management function shall not be removed without prior approval of the management body in its supervisory function and shall be able to have direct access to the management body in its supervisory function when necessary.

la negoziazione, su mercati regolamentati dotati di *clearing house* centrale, delle operazioni in derivati fin qui trattati over the counter. Va bensì riconosciuto che in linea di principio il vincolo di mercato operante relativamente all'incremento indefinito dei mezzi di capitale dovrebbe costituire indirettamente anche un freno preventivo all'aumento dei rischi aziendali. Ma la natura proteiforme dei rischi e l'innovazione finanziaria tendono a sottrarre le esposizioni rischiose alle regole che impongono corrispondenti coperture di capitale, in una logica di costante minimizzazione degli assorbimenti patrimoniali previsti dalla normativa di vigilanza. Basilea 2 e Basilea 2 *docent*... Il discorso sui rischi di liquidità è analogo.

9 Anche se spesso, correntemente, si è portati a confondere le due grandezze, per

esempio intendendo per profilo di rischio l'eccedenza del capitale rispetto al rischio o definendo risk deleveraging il processo di aumento dei ratios patrimoniali.

to all'enorme portata di Basilea 3 e alla dirompente decisione di elevare entro pochi mesi al 9% il Core tier 1 ratio, rimedi indiretti e parziali. Si tratta, infatti, di interventi di efficacia non immediata, affidati alla traduzione di dettaglio a opera delle Autorità nazionali, in buona parte già contenuti in raccomandazioni emanate negli anni scorsi dal Comitato di Basilea e dal Cebis e del resto già parzialmente recepiti dalle banche (tavola 1).

Le Linee guida dell'Eba. Meno timida appare una seconda iniziativa. Mi riferisco al fatto che, il 27 ottobre 2011, l'Eba ha pubblicato *Guidelines on Internal Governance*¹⁰ applicabili alle banche, prevedendo che le Autorità nazionali competenti le recepiscano nei propri ordinamenti in tempi brevi, cioè entro il mese di marzo 2012.

In materia di governo del rischio (paragrafi 20-27) le *Guidelines* si innestano su quanto previsto dalla Crd 4, ma aggiungono alcune rilevanti novità.

In particolare vengono meglio articolate le responsabilità della Risk Control Function. Osservo in proposito che si tratta del primo tentativo di disciplinare organicamente, ancorché in forma sintetica, nell'ambito di una fonte di normativa prudenziale, il ruolo del risk management bancario. La novità, che comporta la definizione di una sorta di statuto del risk management, va salutata con soddisfazione e se ne auspica il pronto recepimento nella normativa italiana¹¹. In particolare vanno sottolineate le previsioni per cui il risk management e il relativo responsabile (il Cro, dotato eventualmente anche di diritto di veto) dovranno rispondere direttamente al Board of Directors (par. 6.c) e svolgere un ruolo non di mera misurazione e controllo dei rischi, ma pure di attiva consulenza e proposta in tutte le principali sedi decisionali in cui di essi si tratta, in dialettica con le funzioni operative e in domini finora preclusi (parti correlate, rischi di matrice legale, operazioni straordinarie, proposta di chiusura di posizioni, ecc.) (cfr. in particolare parr. 26.1-9).

Le *Guidelines* si segnalano quale provvedimento opportuno, mediante il quale l'Eba, nei limiti del proprio mandato istituzionale, cerca di ridurre il più possibile i tempi di implementazione della normativa europea e di ampliarne il più possibile l'efficacia.

¹⁰ Cfr. nota 5.

¹¹ Anzi, si spera che tale trasposizione in Italia, che a questo punto dovrebbe coincidere con la più volte annunciata revisione delle Istruzioni di vigilanza in materia di controlli interni, diventi l'occasione per un forte coinvolgimento delle associazioni di categoria dell'industry, alla ricerca di efficaci modelli organizzativi di prevenzione dei rischi.

Ma viene inevitabilmente confermata l'impostazione prudente tipica della Crd 4, volta sì ad affermare criteri via via più avanzati in materia di governo del rischio e a promuoverne la graduale attuazione, ma non a prescrivere requisiti puntuali e vincolanti finalizzati a indurre un forte salto di qualità in tempi brevi. Opera probabilmente, in questo approccio della Commissione, un certo scetticismo o fatalismo circa l'efficacia di una normativa orientata a modificare a breve i processi e i comportamenti delle banche. In ogni caso pesa la scelta prioritaria a favore di misure strutturali patrimoniali-finanziarie quali quelle di Basilea 3. E a dire il vero, non è che negli ultimi anni le banche, da parte loro, abbiano brillato per intraprendenza nel proporre nuovi paradigmi di risk management, probabilmente distolte da ciò e ossessionate dai requisiti quantitativi delineati da Basilea 3.

Qualcuno potrebbe anche obiettare che misure più incisive rispetto ai provvedimenti proposti dalla Commissione europea e dall'Eba, che si proponessero come alternative rispetto a quelle strutturali facenti leva sul potenziamento dei buffer di capitale e liquidità, si ridurrebbero in realtà a soluzioni apparenti o a rimedi peggiori del male:

a esigere dalle banche l'osservanza di standard più elevati in materia di governo dei rischi, nell'aspettativa di contenere la dimensione dei rischi stessi, presuppone, infatti, una fiducia nei modelli di rischio e nell'efficacia dei controlli interni aziendali smentita dalle deludenti evidenze della crisi e, comunque, ciò comporterebbe tempi lunghi, incompatibili con l'urgenza di spegnere gli attuali focolai di crisi, nonché un eccessivo sforzo di controllo da parte delle autorità di supervisione, da esplicitare banca per banca;

b se viceversa le misure a cui si pensa si proponessero di indurre d'imperio, dirigitivamente, una riduzione strutturale dei rischi, le banche sarebbero costrette ad abbattere il volume di credito all'economia e a modificare drasticamente la trasformazione delle scadenze, in quest'ultimo caso a danno, per esempio, dei finanziamenti a medio-lungo termine. Per non parlare degli effetti sulla redditività della gestione bancaria.

Concordo sulla seconda obiezione, ma la prima è fondata?

4 Più capitali, ma anche meno rischi, mediante processi più efficaci

Nel dibattito internazionale sviluppatosi finora, il conseguimento di un più incisivo governo dei rischi da parte delle banche è stato considerato come un obiettivo a bassa priorità, comunque di rilievo inferiore a quello del loro rafforzamento patrimoniale. Né si è avvertita a sufficienza la potenziale sinergia o complementarità fra i due obiettivi.

Nelle prime fasi della crisi la sottovalutazione della necessità di contenere i rischi e di riformare i processi di risk management era comprensibile, stante l'urgenza di attuare drastici interventi di stabilizzazione e il prevalere di un clima di sospetto nei confronti della capacità di autocontrollo delle banche e dell'efficacia della normativa di vigilanza (ad esempio, Basilea 2). Ma ora, dopo alcuni anni, sembra giunto il momento di valutare con maggiore serenità i costi-benefici associati a disegni di appesantimento indefinito dei ratios patrimoniali e di liquidità, non accompagnati dalla minimizzazione dei rischi e da misure di irrobustimento dei relativi presidi aziendali.

Gli interventi di patrimonializzazione sembrano non escludere quelli sui rischi, anzi i secondi potrebbero contribuire a mitigare l'entità dei primi, in una logica almeno parzialmente sostitutiva, indispensabile soprattutto se si manifestassero condizioni di rigidità su un mercato troppo sollecitato a concedere nuovi capitali alle istituzioni bancarie.

La questione, a mio avviso, è se a parità di condizioni di stabilità sia più efficiente che le banche (auto)assicurino i propri rischi dotandosi di masse crescenti di capitali, aventi la funzione di assorbire gli effetti dei rischi quando questi si materializzano; ovvero se convenga (anche) che le banche siano indotte (leggasi costrette) a governare con più energia i propri rischi, aumentandone la conoscenza, diversificandoli e trattenendone in via preventiva l'espansione. Perché, in altre parole, non valutare la praticabilità di una fisica bancaria volta a promuovere la stabilità degli operatori confidando non solo nella massa del capitale, ma anche nella forza, nell'intelligenza e nella tempestività dei processi di controllo? Perché non richiedere alle banche tecniche di stabi-

lizzazione più evolute di quella del mero assorbimento fisico *ex post* degli urti, ma basate sullo sfruttamento *ex ante* delle informazioni relative ai primi segnali di perdite potenziali e sul ribilanciamento del portafoglio di rischio?

Non si sta predicando la riduzione in assoluto dei volumi creditizi o delle attività finanziarie, ma il contenimento dei relativi rischi mediante una loro valutazione più accurata da parte delle banche, la loro selezione maggiormente rigorosa, il loro monitoraggio più accurato, una maggiore tempestività nella loro gestione e l'adozione di sistemi più severi di controllo interno¹². Naturalmente, per elevare sensibilmente i propri standard di governo dei rischi, le banche devono essere incentivate e indotte dalla normativa prudenziale a investire più risorse nei processi di risk management. Occorre a tal fine poter contare su una prospettiva temporale di un paio d'anni, sulla collaborazione delle associazioni di categoria e sull'attivo concorso delle Autorità di vigilanza, chiamate ad accertare l'effettivo impegno di adeguamento da parte delle banche.

Per uscire dalla genericità di queste considerazioni, ecco a titolo d'esempio alcuni spunti in ordine a possibili interventi. Oltre alle misure già delineate dalla Commissione europea e dall'Eba, ritengo che la normativa prudenziale relativa ai controlli interni dovrebbe evolvere coraggiosamente nel senso di:

- introdurre standard quantitativi circa il dimensionamento minimo delle strutture di risk management e requisiti circa la competenza professionale dei relativi responsabili;
- porre il risk management al centro dei flussi informativi interni ed esterni della banca (il risk management dovrebbe ricevere tutta la reportistica gestionale e i documenti destinati agli Organi sociali nonché avere accesso a tutte le informazioni aziendali, senza limitazioni);
- prevedere la partecipazione del risk management, o del Cro, a tutti i Comitati direzionali e alle sedute degli Organi sociali (in modo da poter interagire attivamente con i vertici aziendali);
- assicurare il coinvolgimento del risk management in tutti i principali processi decisionali (senza confusione di ruoli, ma in una logica di rappresentazione dell'istanza di conteni-

¹² Tali indicazioni sono coerenti con le evidenze della crisi. Come ha scritto il Senior Supervisors Group (*Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008*, October 2009, p. 2), «The four firm-wide risk management practices that we had identified [...] as differentiating better performance from worse were:
- effective firm-wide risk identification and analysis,
- consistent application of independent and rigorous valuation practices across the firm,
- effective management of funding liquidity, capital, and the balance sheet, and
- informative and responsive risk measurement and management reporting».

mento del rischio), tra cui la pianificazione, la comunicazione e le operazioni straordinarie;

- conferire al risk management, o al Cro, poteri ispettivi e di enforcement, cioè di sanzione rispetto a comportamenti irregolari;
- definire standard minimi circa la frequenza, la tempestività e la copertura della reportistica aziendale in materia di rischi;
- individuare nel risk management l'interlocutore privilegiato della Vigilanza;
- introdurre incentivi patrimoniali correlati al grado di diversificazione del portafoglio di rischio;
- incentivare, anziché rallentare, l'adozione dei modelli interni di rischio previsti da Basilea 2;

- arricchire l'informativa di terzo pilastro sui rischi aziendali, oggi quasi identica a quella contenuta nella Relazione sulla gestione acclusa al Bilancio di esercizio, aumentandone la frequenza di pubblicazione e sottoponendola a certificazione¹³;

- prevedere livelli di remunerazione per il personale del risk management equivalenti a quelli applicati alle funzioni di business e sistemi di incentivazione sviluppati *ad hoc*.

In definitiva suggerisco un regime di gestione dei rischi bancari più attivo e severo, ma meno dispendioso (cioè più parsimonioso) rispetto a quello delineato da Basilea 3 e dai successivi provvedimenti europei, in quanto basato su una migliore conoscenza e gestione dei rischi, che equivale a un loro abbattimento. ■

¹³ Perché – ci si può chiedere – in materia contabile esistono responsabilità interne di tipo personale, obblighi di puntuale rendicontazione pubblica e vincoli di certificazione esterna, mentre circa il profilo di rischio della banca le previsioni sono molto più blande?