

CommunityCib – SDA BOCCONI

**Il ruolo del *risk management*
per un efficace presidio dei rischi:
le lezioni della crisi**

Intervento del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia
Anna Maria Tarantola

Milano, 10 novembre 2011

1. Introduzione

Le forti tensioni registrate sui mercati negli ultimi mesi sono l'ennesima manifestazione della crisi finanziaria che dal 2007, con diversa intensità e molteplici forme, sta scuotendo l'economia mondiale.

Iniziate nel comparto dei mutui *sub-prime* statunitensi, le turbolenze hanno investito – acquisendo magnitudine crescente – quello più ampio della finanza strutturata, arrivando a intaccare gli equilibri di liquidità e la stabilità stessa di molti tra i maggiori intermediari dei principali paesi; gli stati sono dovuti spesso intervenire per il loro salvataggio. La crisi finanziaria si è poi abbattuta sull'economia reale e sui deficit pubblici. Nell'Eurozona, in particolare, la debolezza dell'economia e la dimensione del debito sovrano dei Paesi periferici hanno alimentato crescenti dubbi sulla solvibilità degli Stati e sulla stabilità delle banche che detengono in portafoglio ingenti ammontari di titoli pubblici, prima ritenuti privi di rischio e ora considerati alla stregua di *asset* “tossici”.

Ancora una volta è venuta meno la fiducia, elemento fondamentale per il buon funzionamento dei mercati finanziari.

Le linee di azione delle autorità – tracciate sotto il forte impulso dei Leader del G20 – sono state indirizzate, sin dall'inizio, lungo due direttrici: da un lato, l'attuazione di misure coordinate a sostegno della tenuta del sistema finanziario internazionale (gli interventi “non convenzionali” delle banche centrali per garantire al sistema la necessaria liquidità ne sono il principale esempio). Dall'altro lato, la realizzazione di una profonda riforma delle regole della finanza, che correggesse le evidenti lacune mostrate dal quadro regolamentare; l'Accordo di Basilea 3, finalizzato quasi un anno fa, ne rappresenta il tassello più significativo.

Oltre all'esigenza di superare i limiti dell'attuale quadro internazionale di

regole e controlli sulle banche, la crisi di questi anni ha posto in evidenza anche il ruolo determinante del comportamento adottato dalle banche stesse, con particolare riguardo alla politica di assunzione e gestione del rischio. Una oramai lunga lista di *case studies* raccolti in questi anni dimostra con chiarezza come un'assunzione eccessiva e, talora, inconsapevole di rischi da parte degli intermediari finanziari, soprattutto se di rilevanza sistemica, può avere conseguenze perduranti e devastanti tali da mettere a repentaglio, a livello globale, la stabilità finanziaria e le prospettive di sviluppo economico.

Tali vicende ci ricordano dunque, ancora una volta, che una sana e prudente gestione richiede alle banche di conoscere e gestire efficacemente tutti i rischi assunti, così da porre in essere – nei tempi e nei modi adeguati – le eventuali azioni correttive, quali la costituzione di idonei presidi di liquidità e capitale. Per questo, è indispensabile che tutti gli intermediari si dotino, pur con le necessarie graduazioni e margini di flessibilità, di un efficace sistema di *risk management*.

L'attività conoscitiva e di controllo condotta in materia dalla vigilanza fa emergere che, pur in presenza di significativi progressi, esistono ancora margini di miglioramento dei sistemi di governo, gestione e controllo dei rischi da parte delle banche. Su questi aspetti focalizzerò la mia attenzione avendo presenti da un lato le caratteristiche del *risk management* che, anche alla luce dell'esperienza della crisi finanziaria, sono da ritenersi essenziali per un efficace presidio dei rischi e dall'altro le risultanze di una rilevazione condotta sui principali gruppi bancari italiani.

2. Quale gestione dei rischi alla luce della crisi

La capacità di individuare, valutare e gestire i rischi è sempre più percepita dalle imprese – industriali, finanziarie o di altra natura – come uno dei principali fattori che concorre a preservare il valore dell'azienda e la sua capacità di operare profittevolmente. Questa capacità è considerata particolarmente rilevante per le

imprese finanziarie – la cui principale funzione è l’assunzione di rischi, propri e della clientela. Le banche, soprattutto quelle di maggiore dimensione e più attive a livello internazionale, sono state in effetti tra i primi operatori a dotarsi di sistemi strutturati di misurazione, gestione e controllo della rischiosità, anche per rispondere alle sfide poste dalla complessità organizzativa e dalla dinamicità degli scenari di riferimento che rendono particolarmente importanti i rapporti con tutti gli *stakeholders* (tra i quali azionisti e finanziatori), interessati a una rappresentazione corretta e trasparente delle situazioni aziendali.

Il tema del *risk management* è tornato alla ribalta del dibattito internazionale con la crisi che ha posto in luce diffuse carenze nel processo di assunzione, governo e controllo dei rischi di molti intermediari, carenze che hanno acuito, quando non alimentato, le situazioni di instabilità. Le banche che hanno meglio resistito durante la crisi sono risultate quelle che hanno saputo correttamente interpretare e utilizzare i risultati dei modelli – riuscendo, se del caso, a coglierne limiti e approssimazioni – e coinvolgere l’alta dirigenza nella definizione dell’appetito al rischio aziendale, nella valutazione complessiva dei rischi e nel controllo dei risultati raggiunti.

Le modalità con cui gli operatori finanziari dovrebbero misurare/gestire i rischi sono state oggetto di attenta analisi da parte delle autorità, sia sul piano regolamentare sia su quello delle migliori pratiche di mercato.

Sotto il primo profilo, la riforma della finanza ha confermato la centralità di una corretta valutazione dei rischi da parte delle banche. Ad esempio, le nuove regole per la misurazione dei rischi di controparte e del *trading book* – che contribuiranno alla quantificazione dell’attivo ponderato per il rischio al denominatore dei *ratios* patrimoniali – mirano a catturare, con maggiore accuratezza rispetto ad oggi, importanti fattori di rischiosità. Al contempo, il G20 ha invitato le autorità di Vigilanza a richiedere alle banche un rafforzamento del complessivo sistema di gestione dei rischi ⁽¹⁾. Importanti indicazioni sono state

⁽¹⁾ Dichiarazione del 15 novembre 2008.

fornite dal *Senior Supervisory Group*, dal Comitato di Basilea, dalla *European Banking Authority* (EBA) ⁽²⁾. Nella proposta di Direttiva *Capital Requirements Directive* 4 (CRD 4) resa nota lo scorso luglio sono previste, nelle disposizioni sulla *corporate governance*, specifiche opzioni per rafforzare il ruolo della funzione di *risk management*.

Gli orientamenti che vanno emergendo si muovono lungo tre direttrici:

- i) *organizzativa*: alla visione tradizionale di unità organizzativa dedicata al “controllo di secondo livello” deve affiancarsi la concezione di “processo aziendale” che coinvolge, in una logica sia *top-down* sia *bottom-up*, tutta la struttura: unità commerciali, funzioni di controllo, manager, organi di vertice;
- ii) *funzionale*: il ruolo del *risk management* – spesso inteso come “laboratorio”, fucina di sviluppo delle metodologie di misurazione dei rischi – deve evolvere verso quello di funzione che partecipa ai processi strategici e al controllo di gestione, promuovendo la logica della “redditività corretta per il rischio”;
- iii) *contenutistica*: l’approccio per “silos”, centrato sui singoli profili di rischiosità, deve fare spazio a una visione “olistica” dell’esposizione complessiva, attenta alle interazioni tra rischi, unità di business, entità giuridiche.

Nel formulare raccomandazioni in queste direzioni, gli *standard setters* internazionali hanno fatto leva sia sulle lezioni tratte dalla crisi sia sulle migliori prassi adottate in materia di presidio dei rischi. Tra gli aspetti che ritengo essere più rilevanti, mi soffermerò sui seguenti: il ruolo del Consiglio di

⁽²⁾ *Senior Supervisors Group (SSG)*: Observations on risk management practices during recent market turbulence (2008); Risk management: lessons from the global banking crisis of 2008 (2009); Observations on developments in Risk Appetite Framework and IT infrastructures (2010). *Comitato di Basilea*: Enhancements to the Basel II framework (2009); Principle for enhancing corporate governance (2010). *EBA*: EBA Guidelines on Internal Governance – GL 44 (2011).

Amministrazione (o dell'organo con analoghe funzioni nei sistemi duali) e del *Chief Risk Officer* (CRO), la valutazione "aggregata" della rischiosità, le risorse umane e l'adeguatezza dei sistemi informativi.

Il processo di gestione dei rischi investe prima di tutto la *governance* nei suoi molteplici aspetti. Spetta al Consiglio di Amministrazione (CDA) la responsabilità di definire gli obiettivi di rischio (*risk appetite*), monitorarne il raggiungimento, decidere sulla base dei target fissati. Negli intermediari di maggiori dimensioni deve essere presente la figura del CRO, cioè di un *senior manager* responsabile del coordinamento delle unità deputate alla gestione e al controllo dei rischi. Il CRO deve essere dotato di rango organizzativo e indipendenza tali da poter valutare ex-ante gli effetti sulla rischiosità delle scelte aziendali, poter interagire regolarmente con il *board* ed avere un rapporto di parità dialettica sia con gli altri *senior manager* – in particolare, con il direttore finanziario (CFO) – sia con i responsabili commerciali.

Il CRO deve avere una visione integrata della rischiosità a livello aziendale e di gruppo: questo significa, in concreto, che deve essere responsabile della valutazione di tutti i rischi effettivamente rilevanti: di credito, di mercato, di *funding* e liquidità, operativi, legali e di *compliance*, reputazionali.

La completa ricognizione delle attività che generano rischi, soprattutto se allocate presso le controllate estere, è una componente imprescindibile per una loro corretta misurazione. Misurare i rischi è un processo complesso, reso talvolta difficoltoso dalla scarsità di dati a disposizione per stimare le assunzioni fondamentali dei modelli. Rimane dunque essenziale proseguire negli sforzi per il disegno di modelli statistico-matematici in grado di catturare adeguatamente le determinanti delle principali dinamiche aziendali. E' altrettanto importante tenere nella debita considerazione gli eventuali limiti, metodologici e concettuali, dei modelli; ove necessario, occorre integrare le stime quantitative con approcci di natura qualitativa e con un'ottica prospettica. Particolare attenzione va rivolta ai rischi di difficile quantificazione e prevedibilità. In altri termini è opportuno che i

risk manager calino le loro analisi nelle quotidiane attività di assunzione dei rischi, interrogandosi sulle concrete modalità di gestione dei portafogli, anche alla luce del funzionamento e dell'andamento dei mercati di riferimento (*know your business/market*). Ciò consentirebbe, da una parte, di comprendere a quali concreti comportamenti corrispondono le stime effettuate, contribuendo ad aumentarne il grado di realismo e utilizzabilità, dall'altra, di investigare la potenziale presenza di situazioni o particolari funzionamenti dei mercati che possano rendere incomplete le loro previsioni.

L'efficace svolgimento dei compiti, molteplici e impegnativi, affidati alla funzione di *risk management* presuppone un coerente dimensionamento e un'elevata qualità del personale, ovviamente da graduare in relazione alle dimensioni e alla complessità operativa dell'intermediario. Oltre alle competenze tecnico-quantitative, gli addetti alle funzioni devono possedere conoscenze trasversali sui processi operativi della banca e *soft skills* quali indipendenza di giudizio, spirito critico, autorevolezza, flessibilità.

Infine, i sistemi informativi devono svolgere un ruolo determinante nell'assicurare robustezza e tempestività al processo di gestione dei rischi. Gli investimenti necessari per il rafforzamento del "*risk management information system*" devono pertanto diventare una priorità nella pianificazione delle esigenze IT. Obiettivi irrinunciabili sono l'integrazione a livello di gruppo dei sistemi informatici, il presidio della qualità dei dati, la strutturazione dei flussi informativi e della reportistica in modo tale che le informazioni rilevanti arrivino, tempestivamente e al momento opportuno, sul tavolo di chi è chiamato a decidere.

In sintesi, il presidio dei rischi è un processo complesso, che coinvolge il management a più livelli e una molteplicità di funzioni aziendali; esso si articola in diverse fasi, ugualmente rilevanti e fortemente integrate. Un'adeguata misurazione – che presuppone un accurato inventario dei rischi, per tipologia e caratteristiche – da effettuare in modo continuativo e con l'uso delle tecniche più appropriate, è propedeutica alla efficace gestione che, a sua volta, deve delineare

le corrette politiche di controllo, mitigazione e pricing. La crisi finanziaria ha dimostrato che, laddove le banche non siano in grado di applicare al rischio il “giusto” prezzo, l’ammontare complessivo dei rischi assunti può superare la capacità di assorbimento e condurre a situazioni di fallimento globale dei mercati.

3. L’azione della Banca d’Italia: direttrici evolutive

Il rafforzamento dei sistemi di governo, gestione e controllo dei rischi degli intermediari è da tempo una delle linee portanti dell’azione della Vigilanza, nella convinzione che questa sia la via maestra per conseguire durature condizioni di stabilità e redditività.

La rilevanza della funzione di *risk management* all’interno delle imprese bancarie è stata esplicitamente affermata dalla normativa prudenziale alla fine degli anni Novanta, con l’emanazione delle disposizioni sui controlli interni. Nel rispetto della libertà imprenditoriale dei soggetti vigilati, furono in quell’occasione delineate competenze e responsabilità delle funzioni di controllo e definiti i criteri cui deve ispirarsi la collocazione organizzativa e l’attività delle funzioni preposte alla gestione dei rischi: indipendenza, autorevolezza, professionalità.

La successiva evoluzione della regolamentazione bancaria ha rafforzato tale impostazione. Le norme di Basilea 2 sull’*Internal Capital Adequacy Assessment Process* (ICAAP) e sulla validazione dei modelli interni, le disposizioni sulla *compliance*, sul governo societario delle banche e, più di recente, sulla prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo hanno sancito il ruolo centrale degli organi aziendali nella gestione dei rischi e indicato le caratteristiche degli assetti organizzativi e procedurali delle diverse funzioni di controllo.

Sul piano della supervisione, l’adeguatezza dell’*internal governance*, del *risk management* e degli strumenti di mitigazione e controllo dei rischi costituisce

un pilastro essenziale dei giudizi assegnati agli intermediari. La Guida per l'attività di vigilanza, profondamente rivista negli anni scorsi, attribuisce a tali aree di indagine una importanza centrale nel processo di controllo prudenziale, pur nel rispetto del principio di proporzionalità.

Riferimenti aggiornati e robusti su questi aspetti sono disponibili grazie a una sempre più intensa e mirata attività ispettiva. Abbiamo intensificato le ispezioni sugli aspetti di *governance* e di gestione dei rischi; un contributo di rilievo è dato dagli approfondimenti condotti in occasione delle convalide dei modelli interni che, nell'esperienza italiana, tengono in debito conto anche l'adeguatezza dei processi organizzativi e delle infrastrutture informatiche; consolidata è la tradizione di interlocuzione con i vigilati, che fa leva anche sull'analisi critica della reportistica da loro prodotta. Infine, abbiamo avviato un'indagine comparata sulla situazione del *risk management* dei principali gruppi bancari italiani, per verificare come si posizionano rispetto alle migliori prassi individuate a livello internazionale.

Si tratta, nel complesso, di un impianto di vigilanza che garantisce – come visto anche negli anni più recenti – una comprensione sostanziale del profilo di rischio attuale e prospettico degli intermediari. Ciò non toglie che esso vada continuamente aggiornato, per renderlo sempre adeguato alle sfide poste dall'evoluzione dello scenario di riferimento.

Abbiamo in programma la revisione della disciplina sul sistema dei controlli interni e sulla *governance*, in un'ottica di razionalizzazione e di aggiornamento. Sul piano della supervisione, saremo attivamente impegnati nel rivedere le soluzioni adottate dagli intermediari – anche attraverso l'utilizzo di strumenti più innovativi rispetto a quelli usuali, come le *peer review* o le indagini tematiche – per renderle sempre più idonee a monitorare l'evoluzione dei rischi assunti e cogliere tempestivamente l'emergere di nuovi elementi di vulnerabilità.

Così come già in passato, la partecipazione attiva della Banca d'Italia alle sedi della cooperazione internazionale di vigilanza ci consentirà di tenere

pienamente conto degli sviluppi del dibattito internazionale e di far valere, specialmente nella definizione di un *framework* comune di vigilanza a livello europeo, i punti di forza del nostro modello e delle caratteristiche del sistema bancario italiano.

4. La situazione del risk management nei principali gruppi bancari italiani

A partire dalla fine degli anni Novanta le grandi banche italiane hanno avviato, soprattutto in occasione delle operazioni di consolidamento, importanti progetti di rafforzamento dei sistemi e delle procedure di analisi, gestione, controllo e mitigazione dei rischi. L'azione di revisione degli assetti e dei processi organizzativi del *risk management* si è andata rafforzando con l'entrata in vigore della disciplina prudenziale di Basilea 2 e, in particolare, con l'adozione delle metodologie avanzate per il calcolo dei requisiti patrimoniali; in alcune realtà, sono in atto ulteriori trasformazioni dell'assetto della funzione per renderlo coerente con le nuove articolazioni di gruppo varate nell'ultimo biennio.

Nel complesso, i progressi sinora compiuti sono significativi. Ruoli e responsabilità in materia di *risk management* degli organi aziendali e del top management sono in generale ben definiti, formalizzati e aggiornati. Rispetto al passato, i CDA sono più attivamente impegnati nella disamina dei rischi aziendali. Quasi tutti i gruppi maggiori hanno istituito la figura del CRO e promosso un progressivo ampliamento della sua sfera di competenze; l'"area-rischi" è maggiormente integrata nei processi aziendali e ha visto aumentare le occasioni di confronto con le altre funzioni della banca.

Nondimeno, permangono ambiti che necessitano di miglioramento, soprattutto alla luce delle migliori prassi che ho illustrato nelle pagine precedenti.

Innanzitutto, i CDA devono rendere più incisiva l'azione volta a diffondere lungo l'intera filiera decisionale una cultura gestionale basata su logiche di performance corretta per il rischio. In molti casi il Consiglio – nella definizione

degli obiettivi di rischio, del processo ICAAP, della pianificazione strategica e operativa e del *budgeting* – non adotta un sistema decisionale sufficientemente integrato. La qualità delle decisioni risente sovente della limitata efficacia degli strumenti di supporto direzionale; la reportistica, ad esempio, si connota talvolta per ridondanza informativa ovvero per un'acritica presentazione delle metriche di rischio. La struttura delle deleghe e i sistemi di *pricing* si basano prevalentemente sulla fissazione di limiti alle perdite generate o ai volumi di attività piuttosto che su indicatori di rischio effettiva.

La dialettica interna è appannaggio soprattutto di presidenti e amministratori esecutivi; rimane limitato il coinvolgimento degli altri membri. Si avverte, specialmente negli organi collegiali dei gruppi minori, l'esigenza di rafforzare e aggiornare le conoscenze sui temi del *risk management*, diversificare le professionalità, stimolare l'attitudine alla "critica costruttiva".

L'operato del CRO – o, nelle realtà in cui non è ancora presente, del *risk manager* – incontra in non poche realtà resistenze, anche culturali, che ne limitano l'efficacia dell'azione.

E' indispensabile che si instauri una relazione di reale "parità dialettica" con il CFO. Un esempio concreto, tratto dalla realtà che abbiamo osservato nelle ultime settimane, riguarda il rischio di liquidità. Le recenti tensioni sui mercati hanno portato alla luce situazioni di "scollamento" tra il CRO (o il *risk manager*) e il CFO: la gestione della liquidità è di norma competenza quasi esclusiva delle tesorerie (che ricadono nell'area CFO), che, sino a tempi recenti, hanno dato priorità alla massimizzazione del contributo alla redditività. Limiti nei flussi informativi e negli strumenti di controllo e incertezze nell'allocazione delle responsabilità hanno talora limitato la capacità del *risk manager* di valutare assunzioni, ipotesi, scenari alla base degli investimenti di tesoreria e di segnalarne le implicazioni sull'esposizione al rischio di liquidità, specialmente in situazioni avverse.

Bisogna ricondurre nelle competenze del CRO tutte le tipologie di rischio,

anche quelle che rientrano nel Secondo Pilastro; si pensi, oltre al rischio di liquidità a quelli reputazionali. E' questa una condizione necessaria per conseguire una visione integrata della complessiva situazione di rischiosità e una migliore comprensione delle interrelazioni esistenti tra i vari rischi. Le banche sono oggi chiamate non solo a reperire fondi per pareggiare posizioni di liquidità in condizioni di stress; devono essere anche in grado di mobilitare opportunamente i propri attivi, ripensare il mix di prodotti e servizi offerti alla clientela, rivedere le prospettive di crescita degli impieghi, che parevano sostenibili solo pochi mesi fa. Il mondo della finanza è scosso da perturbazioni che una sola funzione aziendale non può fronteggiare: agli uomini di tesoreria debbono affiancarsi le competenze del *risk manager*, così come quelle dei *credit manager* o della pianificazione del capitale. Di ogni strumento finanziario presente nel bilancio bancario occorre saper valutare il merito di credito, l'assorbimento patrimoniale, il grado di liquidità, la correlazione con gli altri strumenti, il contributo fornito alla trasformazione delle scadenze.

Un ulteriore aspetto che va rafforzato è il presidio sulle controllate estere. Un diffuso modello organizzativo prevede il decentramento della funzione di *risk management* presso le unità locali che, pur operando sulla base degli indirizzi impartiti dalla capogruppo, godono di ampi margini di autonomia nell'applicazione dei regolamenti di gruppo, nella definizione degli strumenti e delle metodologie di misurazione dei rischi, nell'utilizzo di sistemi informativi proprietari. Questo stato di cose – pur essendo talora dovuto a necessità di flessibilità organizzativa o a contesti normativi particolari – può essere di ostacolo alla compiuta identificazione delle esposizioni così come al controllo e all'aggregazione delle stime di rischio da parte delle unità centrali. In altri termini, la valorizzazione delle conoscenze acquisite su base locale non può comportare limiti a una visione d'insieme dei rischi e delle interrelazioni esistenti tra le diverse entità.

Anche sul fronte metodologico non mancano le sfide. Rimane fondamentale, così come previsto nelle disposizioni prudenziali, aggiornare e

manutenere i modelli interni per la determinazione dei requisiti patrimoniali. Ad esempio l'impegno che solitamente caratterizza la prima fase di adozione di queste metodologie – in termini di risorse umane, capacità progettuali, investimenti in sistemi informativi – non sempre prosegue con la medesima intensità nella fase successiva l'autorizzazione all'utilizzo di tali metriche da parte della Banca d'Italia. Inoltre, le valutazioni rivenienti dall'uso dei sistemi di *rating* – soprattutto se si basano su stime effettuate in condizioni di stabilità del ciclo economico – non sempre sono integrate da tutte le informazioni che si sono successivamente rese disponibili: vanno valorizzate appieno le informazioni qualitative, soprattutto di tipo prospettico.

Diffusa è la necessità di potenziare, anche sotto il profilo qualitativo, le risorse impiegate nella funzione di *risk management*, soprattutto alla luce degli impegni rivenienti dalla finalizzazione di alcuni progetti d'implementazione e *roll-out* dei modelli avanzati, dall'allineamento agli standard che si vanno affermando a livello internazionale, dal recepimento di Basilea 3, dallo sviluppo di presidi strutturati per la *compliance*.

Infine, anche i sistemi informativi presentano margini di miglioramento per rendere pienamente affidabile l'aggregazione dei rischi a livello consolidato, soprattutto nei gruppi di maggiore dimensione. L'integrazione dei sistemi informativi è essenziale, va perseguita attraverso l'omogeneizzazione delle piattaforme informatiche utilizzate dalle diverse componenti del gruppo (in particolare, controllate estere e società prodotte), la costituzione di *datawarehouse* comuni, il raccordo automatizzato tra procedure utilizzate a fini diversi (*risk management*, contabilità, *back* e *front-office*).

Sono state riscontrate debolezze nel processo di verifica della qualità dei dati, soprattutto di quelli utilizzati come input dei modelli di misurazione dei rischi a causa di: strumenti informatici non del tutto adeguati, difficoltà nel concretizzare un presidio unico a livello di gruppo, insufficienti risorse dedicate, limitato controllo degli *outsourcers* nei casi in cui l'attività sia esternalizzata.

L'esigenza di un robusto e centralizzato presidio dei dati aziendali si è significativamente acuita nell'attuale contesto, in cui crescente rilievo assume anche la valutazione delle banche da parte del mercato. Basti pensare alle analisi sui vari profili di rischio e sull'adeguatezza patrimoniale che gli analisti finanziari hanno di recente condotto sul sistema bancario europeo sulla base dei dati pubblicati a seguito dell'esercizio di stress test coordinato dall'EBA.

5. Conclusioni

L'economia confida nella capacità delle istituzioni finanziarie di operare come specialisti nella misurazione e nella gestione dei rischi; è un ruolo essenziale; quando non viene correttamente svolto, si possono innescare pericolose crisi di fiducia che paralizzano l'intero sistema economico. L'instabilità finanziaria di questi anni ne è l'ultima conferma.

Per tale motivo, il *risk management* rappresenta sempre più una funzione strategica per gli intermediari finanziari; se ben strutturata, consente di conoscere, controllare e mitigare efficacemente i rischi aziendali. Lo stesso impianto di vigilanza fonda buona parte della propria efficacia sulla capacità degli intermediari di valutare e gestire correttamente i rischi; gli orientamenti emersi dopo la crisi, non ultimo l'Accordo di Basilea 3, confermano tale impostazione.

La crisi finanziaria, da un lato, ha posto in luce come debolezze nella gestione del rischio possano comportare danni rilevanti e non sempre sanabili, tali da mettere in pericolo la solvibilità stessa degli intermediari; dall'altro, ha mostrato che c'è ancora molto da imparare, da fare per migliorare i presidi di *risk management*.

Le banche italiane hanno conseguito negli ultimi anni significativi progressi in tale campo. Ma l'elevata incertezza dei mercati e l'evoluzione del quadro regolamentare richiedono ulteriori affinamenti. Auspichiamo quindi che questo percorso continui e si consolidi. Rimane alta, anche su questo fronte, l'attenzione

della Vigilanza.

Autorità, mercati, *stakeholders* richiedono alle banche di rafforzare i presìdi di capitale e di liquidità; è un passo necessario per potenziare la capacità di assorbimento delle perdite e quindi le prospettive di stabilità degli intermediari. Tuttavia, tale azione da sola non basta.

Qualità della *governance*, prudente apprezzamento della rischiosità degli attivi, contenimento della leva finanziaria, equilibrio nella trasformazione delle scadenze e presidio del *funding* sono tutti elementi che devono concorrere a irrobustire i fondamentali degli intermediari.

I responsabili delle funzioni di gestione dei rischi sono chiamati a svolgere un ruolo decisivo. La loro azione deve mostrare occhio attento e mano ferma. Rilevano sicuramente le competenze e le attitudini individuali, ma sono necessari anche assetti di *governance* e processi organizzativi che agevolino il raggiungimento di questo risultato. Il loro operato andrà premiato o stigmatizzato a seconda della qualità dei risultati che conseguiranno. Non possono tuttavia essere lasciati soli: sono tutti gli esponenti aziendali – consiglieri, direttori generali e finanziari, manager commerciali, auditor – a dover adoperarsi, ciascuno nel proprio ruolo, per l’affermazione della “cultura” del rischio nella conduzione quotidiana della banca.