

CONVENTION APB 2011

**La gestione dei rischi bancari
tra crisi finanziaria e sviluppi regolamentari**

Intervento di Stefano Mieli
Direttore Centrale per la Vigilanza Bancaria e Finanziaria
Banca d'Italia

San Casciano in Val di Pesa, 21 ottobre 2011

1. Introduzione

- Già due anni fa, proprio di questi giorni, ebbi modo di discutere davanti alla stessa platea quali lezioni trarre dalla crisi finanziaria sul ruolo della gestione e della pianificazione aziendale nelle imprese bancarie. Alla fine del 2009 sembravano essersi attenuate le forti tensioni sui mercati finanziarie originate due anni prima negli Stati Uniti nel settore dei mutui subprime e successivamente estese su scala globale. Nel contempo, parallelamente ai massicci interventi di banche centrali e governi condotti in modo coordinato per evitare il collasso del sistema finanziario internazionale, erano stati avviati i lavori di riforma delle regole globali della finanza.
- A distanza di due anni, i mercati finanziari sono ben lontani dall'essere tornati a condizioni normali di operatività. Negli ultimi mesi la situazione economico-finanziaria di alcuni paesi o aree di paesi è peggiorata, per effetto del deterioramento delle finanze pubbliche. Quest'ultimo aspetto è un effetto oggettivo della crisi, della necessità di salvare intermediari *too-big-to-fail*, dello sforzo di utilizzare le politiche fiscali in funzione anticiclica. Le tensioni sui prenditori sovrani si sono rapidamente trasmesse alle banche: i più elevati premi al rischio sui titoli pubblici hanno aumentato il costo della raccolta bancaria. Parallelamente, l'economia stenta a ripartire, con ripercussioni anche sugli attivi delle banche e sulla loro prospettiva reddituale.
- Nel frattempo, va profondamente mutando lo scenario regolamentare nel quale le banche saranno chiamate ad operare nel prossimo futuro. Il piano di azione definito dai Leaders del G20 all'indomani della crisi e coordinato sul piano tecnico dal Financial Stability Board è quasi completo. Lo scorso dicembre è stato siglato l'Accordo di Basilea 3, che della riforma rappresenta l'elemento portante. Rimangono aperti alcuni tasselli della riforma, alcuni dei quali – ad esempio il trattamento prudenziale delle banche sistemicamente rilevanti – sono in dirittura d'arrivo. Il prossimo passaggio, prima dell'entrata in vigore delle nuove regole, è il loro recepimento a livello locale. In Europa, sono attualmente in corso i lavori sulla CRD4. Anche qui non mancano le sfide, prima fra tutte quella per le autorità di mantenere l'impegno a rendere il sistema di regole per le banche più incisivo e omogeneo fra diverse giurisdizioni.
- In tale contesto, caratterizzato da elevata incertezza e profondi mutamenti regolamentari, è lecito domandarsi se e quanto rimangano valide le riflessioni che ebbi modo di condividere con voi nel 2009: quanto la capacità di valutare e

gestire i rischi sia un elemento essenziale nel fare banca e quanto lo sia anche nell'ottica della Vigilanza.

- Nel provare a rispondere a questo interrogativo, fornirò dapprima un sintetico quadro dei rischi che oggi le banche sono chiamate ad affrontare; discuterò poi quali sono a mio avviso i principali insegnamenti della crisi finanziaria sul fronte della misurazione e della gestione dei rischi bancari. Toccherò i principali elementi della riforma di Basilea 3, che costituisce la principale risposta regolamentare alle criticità emerse nella crisi e che mira a catturare in modo più completo i rischi del business bancario. Infine, mi soffermerò sull'esperienza acquisita dalla Vigilanza nei primi anni di applicazione del Secondo Pilastro, che – pur con diverse gradazioni e margini di manovra rispetto al passato – continuerà anche nel futuro scenario regolamentare a porre al centro dell'impianto di vigilanza l'autovalutazione dei rischi.

2. L'attuale quadro dei rischi bancari

- Gli effetti della crisi finanziaria internazionale sul sistema bancario italiano erano stati sino a poco tempo fa meno intensi rispetto a quanto osservato in molti altri paesi: un modello di business basato prevalentemente sull'intermediazione creditizia, una leva finanziaria relativamente contenuta, una non elevata presenza nei portafogli finanziari di attività “tossiche” e un minore grado di dipendenza dal mercato della provvista all'ingrosso hanno consentito agli intermediari italiani di attraversare in modo meno turbolento di banche di altri paesi la prima fase della crisi.
- Tuttavia, al recente deteriorarsi del quadro internazionale e all'emergere del rischio sovrano come principale fattore di instabilità, la percezione complessiva del mercato è radicalmente mutata.
- Il rischio che maggiormente rileva in questa fase è senz'altro quello di liquidità. La crisi scaturita dal dissesto della Lehman Brothers aveva già mostrato come strutture di funding non equilibrate esponessero le banche a rischi difficilmente controllabili. Una struttura della provvista orientata eccessivamente al breve termine, quote elevate di raccolta sui mercati all'ingrosso – tipicamente più volatile delle altre forme di provvista – sono alla base delle difficoltà incontrate da molte banche durante la crisi finanziaria.
- Le banche italiane si distinguono per una struttura equilibrata della raccolta e per un consistente apporto di fondi dal mercato al dettaglio. Tuttavia, i dati recenti,

pur confermando una sostanziale tenuta della posizione di liquidità a breve termine, indicano che anche il nostro sistema bancario comincia a risentire delle tensioni. Il contagio all'Italia della crisi del debito sovrano sta avendo ripercussioni sulla disponibilità e, soprattutto, sul costo della provvista bancaria all'ingrosso; l'aumento del rischio di controparte si è riflesso in un inaridimento delle fonti di raccolta non garantita; il deprezzamento dei titoli pubblici ha determinato una riduzione del valore del collaterale per il *funding* garantito.

- L'attenzione al profilo della liquidità deve essere massima. Lo è anche da parte delle autorità; dal 2007 esso è vagliato dalla Banca d'Italia con cadenza settimanale, giornaliera in caso di forti tensioni.
- Dal lato dell'attivo bancario, rimane significativo il rischio di credito, anche alla luce delle incerte prospettive di crescita economica nel nostro paese. Pur in presenza di segnali di stabilizzazione del flusso di ingresso in sofferenza, la qualità dei prestiti rimane significativamente più bassa rispetto ai livelli pre-crisi. Occorre che le banche continuino ad affinare le metodologie per la selezione e il monitoraggio dei crediti, utilizzino tutte le informazioni a loro disposizione, rafforzino i processi di gestione del credito e i sistemi informativi che li supportano. Una corretta rappresentazione del profilo di rischio del portafoglio rimane elemento essenziale, non solo nell'ottica della Vigilanza, ma anche per una corretta pianificazione aziendale.
- In crescita risultano i rischi di mercato. Sebbene le rilevazioni condotte presso i maggiori intermediari indichino una riduzione dell'esposizione a tali rischi nella componente di negoziazione (*trading book*) nella prima metà del 2011, i rischi nel *banking book* sono in aumento, in primo luogo per la crescita delle posizioni in titoli di Stato italiani. La forte crescita dei tassi sui titoli pubblici a partire dall'estate è alla base della tendenza all'aumento di questo fattore di rischio.
- Permangono elevati, a valle, i rischi sul fronte della redditività. L'aumento del costo della provvista deprime ulteriormente il margine di interesse. Sebbene i dati del primo semestre indichino per i primi cinque gruppi bancari ricavi da negoziazione nel complesso soddisfacenti, l'attuale peggioramento delle condizioni dei mercati finanziari non mancherà di pesare sui risultati dei prossimi mesi.
- È essenziale, anche ai fini di un ulteriore rafforzamento patrimoniale, recuperare, in modo sano e stabile, un percorso di redditività. Va accresciuta l'efficienza aziendale e migliorata la qualità dei servizi offerti alla clientela, famiglie e imprese. Proprio in una fase in cui la fiducia collettiva nel sistema finanziario è ai livelli più bassi mai osservati negli ultimi anni, non sarebbe tollerabile cercare di sostenere i ricavi assumendo comportamenti non

trasparenti o poco corretti nei confronti della clientela; anche su questo fronte l'attenzione della Banca d'Italia rimane particolarmente elevata. Una delle lezioni più chiare della crisi di questi anni è la centralità del rischio reputazionale per le imprese bancarie, che sulla fiducia da sempre fondano la propria ragion d'essere.

3. Insegnamenti della crisi per la misurazione e la gestione dei rischi

- La crisi finanziaria ha seriamente posto in discussione le modalità con cui le banche, anche su impulso della regolamentazione, misuravano e gestivano i rischi. I numerosi rapporti che negli ultimi tra anni hanno analizzato il fenomeno hanno tutti posto in evidenza una forte relazione tra *risk management* e performance aziendale durante la crisi.
- Lo strumentario tecnico si è dimostrato in alcuni casi inadeguato. Se il disegno dei modelli ha dimostrato di tenere abbastanza bene in condizioni normali di mercato, lo stesso non si può dire per i momenti di crisi, proprio quando diventa cruciale attribuire un “giusto prezzo” alle attività. Soprattutto, le ipotesi alla base dei modelli non hanno tenuto alla prova dei fatti. Nella prospettiva del singolo intermediario, che si pone in un’ottica di *going-concern*, una crisi tale da mettere a repentaglio la tenuta del sistema finanziario internazionale era ritenuta improbabile e, in ogni caso, un problema per le autorità e non per le singole banche.
- Occorre dunque continuare a compiere progressi sul fronte metodologico, cominciando con il superare le false credenze sfatate dalla crisi: non è vero che gli eventi passati sono sempre una buona guida per il futuro; non è vero che la diversificazione diminuisce il rischio sempre e comunque (soprattutto in presenza di eventi estremi); soprattutto, non è vero che il rischio è esogeno: gli intermediari reagiscono spesso in modo simile, amplificando gli shock che per tale via diventano endogeni (quella che viene chiamata *composition fallacy*).
- Si tratta di debolezze che, con tempi più o meno lunghi, potranno essere superate con opportuni investimenti; ad esempio, dovrà essere riconsiderata la lunghezza delle serie storiche, bisognerà dare maggiore importanza a una visione integrata dei rischi, superando gli “approcci a silos”. Ciò che tuttavia ha mostrato le maggiori criticità è il ruolo che la gestione dei rischi ha ricoperto nel processo decisionale all’interno delle banche. In alcuni casi, il top management non ha saputo, o voluto, interpretare correttamente i risultati dei modelli. In altri casi, si

è fatto eccessivo affidamento sulla componente quantitativa, togliendo il giusto spazio al giudizio individuale.

- La vera sfida si gioca dunque sul piano della governance. Le banche che hanno meglio tenuto durante la crisi non sono necessariamente quelle che avevano i modelli più sofisticati ma quelle che li hanno meglio utilizzati e il cui senior management è stato più coinvolto nella definizione del *risk appetite* e nella valutazione complessiva dei rischi aziendali.
- Diverse appaiono quindi le strade da percorrere:
 - una maggiore padronanza da parte degli organi di governo delle logiche sottostanti ai modelli. Ciò implica anche una maggiore consapevolezza dei limiti dei modelli, il che favorisce un loro più corretto utilizzo.
 - un più efficace bilanciamento tra *risk management* e funzioni di business. Ciò vuol dire impostare una corretta dialettica tra chi sviluppa i modelli e chi li utilizza. Un modello calato dall'alto, anche se robusto sul piano tecnico, ha elevate probabilità di essere 'rigettato' dalla rete operativa o dai desk di trading.
 - infine, la qualità delle informazioni. Un adeguato sistema di pianificazione e gestione aziendale necessita di input completi, attendibili, tempestivi. Si tratta di una sfida senz'altro impegnativa, soprattutto per gli intermediari caratterizzati da maggiore dimensione e complessità operativa, anche in un'ottica di *disclosure* al mercato.
- La crisi non ha impartito lezioni solo alle banche ma anche alle autorità di vigilanza: sono emerse carenze anche nell'attività di supervisione, a volte trascurata in nome della convinzione che l'innovazione finanziaria dovesse essere incoraggiata sempre e comunque poiché ampliava le scelte degli investitori e degli emittenti e che gli interventi delle autorità dovessero essere circoscritti ai soli casi in cui fossero individuati specifici malfunzionamenti nel mercato o manifeste difficoltà nei soggetti vigilati.
- Non si è trattato dell'approccio della Banca d'Italia. La Banca è impegnata ad adeguare costantemente, sia sul piano quantitativo sia su quello qualitativo, strumenti e risorse per l'attività di controllo, così da continuare a garantire che la supervisione sia esercitata con l'elevato grado di intensità che anche altre autorità di vigilanza ora si propongono.

4. Il nuovo scenario regolamentare

- La capacità degli intermediari di misurare e gestire correttamente i rischi è, da tempo, alla base dell'impianto regolamentare di vigilanza e della stessa attività di supervisione. L'Accordo sul capitale di Basilea 2 ha introdotto obblighi patrimoniali a carico delle singole banche commisurati ai rischi, sulla base dell'assunto che efficaci presidi di vigilanza non possano prescindere da una misurazione accurata dei rischi stessi da parte degli intermediari.
- Il recente Accordo di Basilea 3, definito dal Comitato di Basilea lo scorso dicembre su input dei Leaders del G20 e sotto il coordinamento tecnico del Financial Stability Board, ne rappresenta l'evoluzione, finalizzata a tenere conto delle criticità regolamentari emerse durante la crisi. L'inasprimento dei requisiti patrimoniali a fronte delle esposizioni bancarie detenute nel *trading book*, di quelle della finanza strutturata o dell'operatività in derivati OTC rientra in questa logica. L'affiancamento di un *leverage ratio* ai più tradizionali coefficienti patrimoniali mira, oltre che ad evitare un'eccessiva espansione degli attivi bancari nelle fasi di forte crescita economica, a supplire alle imperfezioni nei modelli interni per la valutazione dei rischi.
- Si è intervenuto, con un grado significativamente maggiore di rigore e prescrittività rispetto a prima, sul perno dell'intero impianto regolamentare: la definizione del capitale bancario utile a fini di vigilanza. La crisi finanziaria ha mostrato quanto pericolosa possa essere una disciplina del patrimonio poco armonizzata e fondata su *high-level principles*: il rapido sviluppo dell'innovazione finanziaria e la volontà di molti paesi di difendere i propri "campioni nazionali" avevano alimentato nel corso del tempo un processo di *competition in laxity*, svincolando – specialmente in alcune giurisdizioni – il riconoscimento a fini di vigilanza dei singoli strumenti di capitale dalla loro effettiva capacità di assorbire le perdite. L'introduzione del concetto di *common equity* e la prescrittività dei criteri previsti per la sua definizione rappresentano uno dei capisaldi della riforma.
- Si sono introdotti presidi regolamentari, comuni su scala globale, a fronte di rischi dapprima trascurati o per nulla considerati nella regolamentazione internazionale: in primis, quello di liquidità (imponendo alle banche di mantenere sia un ammontare di attività liquide sufficiente a far fronte ai deflussi di cassa in condizioni di stress sia un sostanziale equilibrio di scadenze nel medio-lungo termine) e quello di prociclicità (richiedendo agli intermediari di costituire buffer aggiuntivi di capitale nelle fasi positive del ciclo per poterli utilizzare nelle fasi avverse).

- Sono in via di completamento i rimanenti tasselli della riforma della finanza. Innanzitutto, la regolamentazione delle istituzioni sistemicamente rilevanti (SIFIs), volta ad attenuare il ‘rischio morale’ alimentato negli anni più recenti dai massicci interventi pubblici di salvataggio condotti nei confronti dei grandi player. Le autorità stanno finalizzando un pacchetto che combini una più elevata capitalizzazione con più adeguati sistemi di *resolution* e una più intensa attività di supervisione. Inoltre: il trattamento prudenziale delle esposizioni esposte a rischio di controparte e quelle verso le controparti centrali; l’operatività in derivati OTC; lo *shadow banking system*; il peso nella regolamentazione finanziaria, da molti ritenuto eccessivo, dei giudizi delle agenzie specializzate; infine, un maggiore avvicinamento tra la logica prudenziale e quella contabile, specialmente su aspetti chiave per la gestione bancaria quali la definizione di perdita.
- La direzione tracciata dalla riforma appare chiara. Basilea 3 interviene con maggiore incisività sui modelli di business più orientati alla finanza in senso stretto; dunque in termini relativi subiscono un aggravio minore quelli più basati sull’intermediazione tradizionale. I primi studi d’impatto condotti nei mesi scorsi hanno confermato che le banche di investimento, gli operatori in derivati o quelli ad alta leva finanziaria subiranno un inasprimento non trascurabile dei requisiti prudenziali rispetto ad oggi.
- Come detto, la riforma della finanza è in dirittura d’arrivo. Si è nel frattempo già aperto il capitolo del recepimento “locale” di Basilea 3: i canali e gli strumenti previsti sono già stati attivati nelle diverse giurisdizioni. Considerate sia la complessità delle nuove norme sia l’elevata platea di intermediari cui esse si applicheranno, non mancano le insidie in questa delicata fase.
- Negli USA la legge Dodd-Frank, che su molti aspetti già contiene i principi alla base di Basilea 3, necessiterà di un elevato numero di regolamenti per una sua completa attuazione. In Europa le sfide non sono minori: l’obiettivo di realizzare per la prima volta un *single rulebook*, direttamente applicabile agli intermediari di tutti i paesi europei, si scontra con la tendenza di alcuni paesi a voler mantenere sufficienti margini di discrezionalità nazionale per meglio riflettere nella normativa le specificità domestiche. Delicato è anche il trade-off tra una normativa sufficientemente prescrittiva, che non lasci spazi ad arbitraggi regolamentari, e un impianto *principles-based*, più flessibile e maggiormente adatto a una rapida manutenzione.
- Sullo sfondo rimane comunque chiaro l’obiettivo: evitare un nuovo processo di “competition in laxity”. Il suo conseguimento dipenderà dalla volontà di tutti i paesi.

5. Il ruolo del Secondo Pilastro

- Il processo di rilevazione, misurazione, controllo e attenuazione dei rischi è posto al centro della gestione aziendale anche dalla normativa prudenziale sul Secondo Pilastro. Attraverso lo svolgimento dell'ICAAP (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*) gli intermediari devono valutare – in modo consapevole, critico e responsabile – la propria capacità di sostenere nel tempo i rischi assunti, dati gli obiettivi strategici, l'assetto organizzativo, il mercato di riferimento. Oggetto di valutazione sono sia l'affidabilità delle misure di rischio adottate nel Primo Pilastro sia l'esposizione ai rischi di Secondo Pilastro.
- In linea di principio, livelli di patrimonio più elevati rispetto a quelli minimi richiesti per fronteggiare i rischi di Primo pilastro e rafforzamento del sistema organizzativo e di controllo sono l'esito auspicato del processo di autovalutazione.
- Se da un lato, tuttavia, è innegabile che la riforma di Basilea 3 comprime lo spazio per interventi di Secondo Pilastro di natura patrimoniale – alla luce sia dei più rigorosi criteri qualitativi e quantitativi per il riconoscimento a fini di vigilanza del capitale di qualità primaria sia delle diverse componenti patrimoniali previste (Primo Pilastro, buffer anticiclici, eventuali maggiorazioni di capitale per gli intermediari sistemici) – dall'altro lato rimane confermata l'importanza dell'autovalutazione delle banche (ICAAP). Essa costituisce un elemento conoscitivo e un fattore di valutazione importante innanzitutto per la banca. Nell'ambito del processo di controllo prudenziale, l'autovalutazione da parte dell'intermediario consente alla Vigilanza di cogliere anche gli aspetti gestionali e organizzativi, meno catturati – per definizione – dagli algoritmi di calcolo di natura quantitativa.
- Le modalità con cui la Banca d'Italia ha recepito nella normativa prudenziale i principi internazionali del Secondo Pilastro riflettono l'originario spirito di Basilea 2: la verifica da parte dei supervisori del processo di autovalutazione aziendale da parte delle banche, attraverso un confronto dialettico con il singolo intermediario e, al contempo, un'analisi dei rischi sottostanti. In altri termini, un'interpretazione “sostanziale” del Secondo Pilastro. Eravamo convinti, e lo siamo oggi ancora di più, che sia questo l'unico approccio che, se accompagnato da una ragionata applicazione del principio di proporzionalità, garantisca controlli di vigilanza realmente efficaci.

- I resoconti ICAAP pervenuti alla Vigilanza nei primi anni di applicazione danno conto dell'impegno profuso dalle banche italiane per rispondere a quanto richiesto dal quadro normativo. Tuttavia, il complessivo processo ICAAP ancora presenta margini di significativo miglioramento, soprattutto in relazione alla scarsa valenza gestionale attribuita a tale strumento.
- Sul piano metodologico, appare necessario rafforzare ulteriormente le modalità di valutazione e gestione delle varie tipologie di rischio. Vanno esaminate attentamente le possibili interrelazioni esistenti tra i rischi, al fine di evitare fenomeni di sottostima della rischiosità complessiva. Come dimostrato in questi anni, le prove di stress costituiscono uno strumento potenzialmente efficace per valutare la tenuta dei modelli e l'evoluzione dei rischi aziendali in condizioni avverse perché consentono di confrontare rispetto ad uno scenario omogeneo, e così valutare, modelli e approcci diversi. L'impianto metodologico sottostante si deve tuttavia fondare su ipotesi robuste e su dati completi e affidabili.
- È tuttavia sul fronte organizzativo che ancora intravedo ampi margini di miglioramento. Occorre cioè cogliere le potenzialità gestionali offerte dall'ICAAP, facendo evolvere definitivamente questo strumento da mero adempimento regolamentare a effettivo processo di pianificazione aziendale. La condizione necessaria per conseguire tale obiettivo è la piena integrazione tra l'ICAAP e i processi di governo aziendale più "tradizionali" (pianificazione strategica, budgeting e politiche di remunerazione, controllo di gestione). Detto in altre parole, garantire un effettivo "use test" dell'ICAAP.
- Per promuovere il pieno utilizzo dell'ICAAP a fini strategici e nelle decisioni d'impresa alle banche è stato chiesto di assicurare un maggiore coinvolgimento degli organi aziendali e l'integrazione tra metriche di valutazione del risk management, ICAAP e strumenti di pianificazione e controllo di gestione. Presso gli intermediari più complessi sono state avviate verifiche in loco per approfondire l'analisi dei profili metodologici e organizzativi del processo.
- In altri termini, è necessario che gli organi aziendali, responsabili ultimi di tutti i processi di governo, siano consapevoli della stretta interdipendenza esistente tra tutte le variabili in gioco.
- Rimane, sullo sfondo, l'impegno da parte della Vigilanza a continuare ad applicare in modo convinto e sostanziale il principio di proporzionalità, modulando quindi le aspettative in relazione al grado di complessità dei singoli intermediari. Pertanto, se per le banche medio-piccole la sfida più impegnativa appare quella di personalizzare maggiormente l'analisi e la rappresentazione dei rischi aziendali, per i gruppi di maggiore dimensione è cruciale ricondurre a

un'ottica unitaria le valutazioni ICAAP condotte dalle diverse componenti aziendali, così da poterle meglio tradurre in linee strategiche.

6. Conclusioni

- La pianificazione strategica, il controllo di gestione, la valutazione dei rischi sono funzioni aziendali che negli ultimi anni hanno visto aumentare la loro rilevanza all'interno delle banche. L'impianto regolamentare di vigilanza e la stessa attività di supervisione fondano da tempo buona parte della propria efficacia sulla capacità degli intermediari di misurare e gestire correttamente i rischi e di rendere gli assetti organizzativi coerenti con le strategie.
- Nel contesto attuale, caratterizzato da elevata e perdurante incertezza, diventa ancora più importante per gli intermediari finanziari, anche in chiave competitiva, dotarsi di un robusto strumentario di bordo, affinando gli strumenti di pianificazione e utilizzandoli per ricercare combinazioni più efficienti dei fattori produttivi. Nonostante la nuova regolamentazione di Basilea 3 comprima molto i margini di manovra sul piano quantitativo, un robusto processo interno rimane elemento fondamentale, anche nell'ottica della Vigilanza, a presidio del buon funzionamento aziendale.
- Considerate la dimensione, la complessità e l'interconnessione delle banche, è impensabile per le autorità di vigilanza svolgere le proprie funzioni senza fare conto anche sugli strumenti di *risk management* e controllo interno degli intermediari. L'innovazione tecnologica e i progressi nelle modalità di misurazione e controllo del rischio hanno consentito di sviluppare, in questi anni, un insieme di tecniche, e un linguaggio, condivisi tra intermediari e autorità di vigilanza.
- Una delle componenti più innovative di Basilea 2 era il tentativo di affidare alle banche un ruolo di autocontrollo, utile ai fini di una maggiore efficacia della vigilanza. La crisi ha messo in discussione il punto di equilibrio raggiunto, evidenziando la necessità di rafforzare sia i processi interni alle banche sia l'attività di supervisione. In questo schema, la revisione del quadro regolamentare in atto può essere letta anche come la ricerca di una complementarità più efficace e sicura tra *risk management* e pianificazione degli intermediari, da un lato, e controlli di vigilanza, dall'altro.