



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

# **Il risk management negli istituti di credito**

**Come affrontare le sfide  
in scenari di incertezza**

a cura di Paolo Prandi

Atti di Convegno

Brescia, 2 dicembre 2011

**FrancoAngeli**

Il **Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi** è sorto all'inizio del 2011 in forma di Fondazione di Partecipazione e ha come obiettivo la crescita e la diffusione degli studi e della conoscenza dei sistemi di governo, controllo e prevenzione dei rischi nelle aziende (private e pubbliche, *profit* e *no profit*) agrarie, industriali e di servizi.

Il Centro Studi è iscritto nell'Albo della Regione Lombardia degli operatori accreditati per i servizi di istruzione e formazione professionale e offre, oltre all'attività di formazione, anche il supporto all'introduzione e al consolidamento della gestione integrata dei rischi nei contesti aziendali. Il Centro Studi (originariamente denominato Centro Studi Nazionale per il controllo dei rischi aziendali) ha mutato la propria ragione sociale in Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi - Il controllo e la gestione dei rischi aziendali il 4 maggio 2012, su proposta del Presidente Dottor Elvio Sonnino che - dopo aver ricordato le qualità morali e intellettuali che hanno contraddistinto l'operare della Professoressa Cinzia Dabrassi nell'Università e in numerose e prestigiose rappresentanze del mondo societario italiano - ha evidenziato il fondamentale ruolo della stessa nel Centro Studi sia nella fase di progettazione e di avvio sia nell'ambito dei lavori del primo anno di attività.

Coordinatore Tecnico Scientifico del Convegno: Paolo Prandi, Vice Presidente Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi.



Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

## **Prefazione**

di *Elvio Sonnino*

pag. 7

di *Vittorio Masia*

» 11

di *Giorgio Bontempi*

» 13

**Introduzione**, di *Paolo Prandi*

» 15

**1. L'evoluzione del Risk Management nelle banche: non solo misurazione**, di *Francesco Romito*

» 19

**2. Aggiornamenti in tema di Risk Management bancario**, di *Claudia Pasquini*

» 27

**3. La governance del rischio: quali lezioni apprese dalla crisi**, di *Paola Schwizer*

» 41

**4. Gli scenari di incertezza: le proposte di riforme strutturali del sistema finanziario**, di *Giovanna Zanotti*

» 61

**5. Disciplina sanzionatoria del riciclaggio: il perimetro delle norme penali**, di *Giancarlo Mancusi*

» 77

**6. L'evoluzione del ruolo del Risk Management alla luce del mutamento di scenario**, di *Mauro Senati*

» 91

**7. Il sistema informativo: un valore per l'impresa**, di *Stefano Martini*

» 101

<b>Postfazione</b> , di <i>Marco Belfanti</i>	pag. 127
<b>Relatori</b>	» 129
<b>Indice Tabelle</b>	» 133
<b>Indice Figure</b>	» 134

# Prefazione

di *Elvio Sonnino*

Vice Direttore Generale Vicario di UBI Banca e

Presidente del Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi

Il Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi, nato a seguito dei molti stimoli derivanti dalla precedente ricerca *Il Risk Management nelle aziende bresciane* di cui l'Associazione Industriale Bresciana unitamente al Professor Paolo Prandi sono stati i promotori, si pone l'obiettivo di promuovere la crescita e la diffusione della conoscenza dei sistemi di governo, controllo e prevenzione dei rischi nelle aziende, nonché di predisporre attività di formazione e di individuare le modalità di trasferimento tecnologico del processo di Risk Management nelle imprese, siano esse manifatturiere che di servizi.

Il Centro Studi, a dispetto dei pochi mesi di lavoro, ha posto in essere numerose attività. Tra queste si annovera l'organizzazione e la partecipazione a molteplici eventi, tra i quali il Convegno per la presentazione della ricerca ricordata in apertura, tenutosi presso la Camera di Commercio di Brescia il 7 febbraio 2011; il Convegno organizzato a Bologna dall'Associazione BC Manager dal titolo "Risk Scenarios 2011: le nuove sfide alla comunicazione operativa della Pubblica Amministrazione e delle imprese italiane" a cui ha preso parte il Professor Paolo Prandi; il *workshop* organizzato dal Centro Universitario di Organizzazione Aziendale: "Il Risk Management in azienda: logiche, quadro generale ed esperienze in atto" tenutosi il 16 novembre 2011 e l'incontro organizzato presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia dal titolo "Il Rischio: da minaccia a opportunità. La parabola dei talenti nell'economia d'oggi" in data 18 novembre 2011 durante il quale ho avuto personalmente il piacere di intervenire unitamente a Sua Eminenza Reverendissima, il Vescovo di Brescia Monsignor Luciano Monari.

Da non dimenticare l'importante attività di sviluppo del Centro Studi messa in atto in questi mesi che ha portato a un consistente incremento del-

la compagine partecipativa, che annovera quattro atenei (ovvero le Università di Bergamo, Parma, Verona e l'Università Cattolica del Sacro Cuore, le prime due oggi rappresentate dalle Professoressa Giovanna Zanotti e Paola Schwizer), numerosi altri Sostenitori Istituzionali (tra gli altri, a puro titolo esemplificativo, ricordo: Unioncamere Lombardia, Comune di Brescia, A-pindustria, Unione Cristiana Imprenditori e Dirigenti, Compagnia delle Opere, Associazione Italiana Formatori della Sicurezza sul Lavoro, BC Manager ecc.), oltre a un considerevole numero di Aderenti.

A dimostrazione della credibilità raggiunta, nel mese di settembre il Centro Studi è stato chiamato a un'audizione presso la Commissione parlamentare di inchiesta sul fenomeno degli infortuni sul lavoro, con particolare riguardo alle cosiddette "morti bianche", nell'ambito della quale è stata presentata l'opportunità di sviluppare alcuni percorsi di semplificazione normativa anche attraverso l'utilizzo del Modello di Global Risk Management proposto dal Centro Studi stesso<sup>1</sup>.

Infine, a conferma dell'interesse suscitato dalle tematiche concernenti i rischi, trattate in questo Convegno, desidero ricordare, ringraziandoli, tutti gli Enti che hanno deciso di concedere il loro Patrocinio, primo fra tutti il Ministero dello Sviluppo Economico e poi il Consiglio Superiore della Magistratura, la Camera di Commercio, oltre al Consiglio Notarile, all'Ordine degli Avvocati e all'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili che ne hanno attribuito anche l'accreditamento.

Venendo al Convegno, abbiamo scelto un tema di grande attualità: "Il Risk Management all'interno degli Istituti di Credito", sia perché in questa grave crisi i rischi (soprattutto quelli di credito e di liquidità) hanno caratterizzato e condizionato il business bancario di questi ultimi anni, sia perché la capacità di governarli è divenuta il principale tratto distintivo dell'azione delle banche e una delle competenze irrinunciabili del management.

Ci attende un pomeriggio molto impegnativo, con relatori altamente qualificati, che ringrazio fin d'ora e che vi offriranno una panoramica completa dei processi di controllo del rischio adottati dalle aziende di credito, allo scopo di identificare quali linee guida seguire per un'efficace applicazione ed evoluzione del sistema di controllo aziendale, non solo in ambito bancario ma, più in generale, nei comparti dei servizi e dell'industria.

<sup>1</sup> Per maggiori ragguagli si consulti il testo: Prandi P. (a cura di) (2010), *Il Risk Management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa*, FrancoAngeli, Milano.

Il Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi auspica che il Convegno aiuti a orientare tutti coloro che rivestono incarichi di responsabilità all'interno delle aziende verso un approccio gestionale che affianchi all'operatività caratteristica e primaria idonei processi di governo e di controllo, contribuendo anche per tale via alla creazione e allo sviluppo del valore aziendale.



# Prefazione

di *Vittorio Masia*

Presidente Prima Sezione Penale del Tribunale di Brescia

Ho sempre ritenuto che il Risk Management non fosse soltanto un'assicurazione o un sistema di prevenzione ma, soprattutto, un'applicazione ragionata e metodica di un processo sia operativo che intellettuale. Molteplici modelli integrati e complessi di Risk Management sono applicati e si stanno sperimentando in ogni parte del mondo per contenere, controllare e monitorare i rischi con i loro correlati costi, nonché per migliorare la consapevolezza e la sensibilità verso di essi da parte del management a tutti i livelli. Sensibilizzare e diffondere le “buone pratiche” sono presupposti fondamentali per sviluppare tale cultura e il Convegno odierno rappresenta certamente uno dei modi migliori per estendere le conoscenze in tema di gestione dei rischi finanziari.

In un momento, come l'attuale, dove instabilità macroeconomica, incertezza del mercato, conflitti geopolitici, relazioni con clienti e fornitori, *litigation* e rischi di compliance, rappresentano grandi minacce per il raggiungimento degli obiettivi strategici e per la continuità aziendale e dove le numerose nuove normative (D.Lgs. n. 231/2001, D.Lgs. n. 81/2008, Basilea 3, Solvency II ecc.) hanno reso più complesso lo scenario operativo, essere dotati di un sistema di Risk Management efficiente ed esaustivo rappresenta un valore inestimabile.

Ma com'è possibile dotarsi di un adeguato sistema di Risk Management che presidi tutte le tipologie di rischio (non solo quelle imposte dalla Vigilanza), cercando nel contempo sia di limitare l'irrigidimento operativo sia di migliorare la strategia aziendale?

Il Convegno odierno risponderà ad alcune di queste domande e offrirà l'opportunità di conoscere sia gli aspetti evolutivi della normativa in tema

di rischi sia come gli istituti di credito si stanno attrezzando per gestirli al meglio. Ancor più importanti, nel rispetto delle indicazioni del Centro Studi che ha organizzato il Convegno e della platea presente, saranno le esperienze sul campo presentate dai relatori, dalle quali gli operatori industriali potranno ricavare significativi spunti operativi.

Sentire dalla viva voce di coloro che sono chiamati ogni giorno a valutare l'impatto dei rischi sul raggiungimento degli obiettivi strategici è una grande opportunità che ci offre il Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi, al quale va il mio più sentito ringraziamento, insieme all'incoraggiamento affinché continui sulla strada pregevolmente intrapresa, non solo a beneficio della realtà operativa delle banche e delle imprese, ma della comunità tutta.

# Prefazione

di *Giorgio Bontempi*

Assessore al Lavoro, Centri per l'Impiego, Attività Produttive,  
Formazione Professionale della Provincia di Brescia

In qualità di Assessore al Lavoro, Centri per l'Impiego, Attività Produttive, Formazione Professionale, desidero cogliere l'occasione anzitutto per ricordare che la provincia di Brescia è una tra le più attive e dinamiche d'Italia, costantemente a supporto delle aziende del territorio, in particolare nel campo dei processi di sviluppo e di innovazione.

In quest'ambito, rientra l'innovativa gestione dei rischi aziendali proposta dal Professor Paolo Prandi alcuni anni or sono sul quale nucleo si è sviluppata prima la ricerca territoriale che ha trovato la propria sintesi nell'apprezzato volume *Il Risk Management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa* e poi il Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi.

La Provincia di Brescia condivide le finalità del Centro Studi e in particolare la promozione della conoscenza concernente il sistema di governo, prevenzione e controllo dei rischi nelle aziende, nonché la necessità di predisporre fondamentali attività di formazione, individuare le modalità di trasferimento tecnologico alle realtà operative e supportare l'implementazione dei processi di Risk Management.

Tali sistemi di governo saranno sempre più importanti nel contesto di trasparente gestione aziendale richiesto sia dal sistema creditizio sia dal processo di aggregazione – per esempio nell'ambito delle reti di impresa – da molti individuato come percorso fondamentale, quasi obbligato, sulla strada della ripresa.

La Provincia di Brescia, inoltre, condivide la sintesi che la ricerca prima e il Centro Studi poi operano coniugando il necessario rigore scientifico con l'impegno all'implementazione nella realtà operativa.

Per queste ragioni, sono felice di patrocinare le iniziative del neonato Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi.

Voglio, infine, complimentarmi con il Centro Studi – e in particolare con i suoi animatori, il Dottor Elvio Sonnino e il Professor Paolo Prandi – per l'attività svolta che sono sicuro troverà sempre maggior interesse da parte delle imprese e delle Istituzioni per la tematica dei rischi.

# Introduzione

di *Paolo Prandi*

Professore presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore e Vice  
Presidente del Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi

Non vi è dubbio che le aziende bancarie sono state interessate prima di quelle di altri comparti alla gestione organizzata e strutturata dei rischi anche grazie a un processo normativo ulteriormente accelerato dalla recente crisi.

Tuttavia, va detto che la gestione duratura nel tempo del complesso aziendale è stata da sempre la finalità dell'impresa<sup>1</sup>. Per questo l'imprenditore organizza le risorse aziendali nella direzione del raggiungimento di obiettivi diversi, ma sempre orientati alla creazione di reddito e quindi di valore aziendale. L'intervallo di confidenza all'interno del quale l'imprenditore inserisce ragionevolmente la possibilità di raggiungere gli obiettivi che si è preposto può essere diversamente ampio in funzione sia dell'entità dei rischi imprenditoriali (ovvero di scelte frutto di valutazioni in merito alle forze competitive) sia dei rischi associati alla gestione dell'impresa, ovvero dei fenomeni non competitivi che colpiscono in modo diverso i fattori aziendali. Mentre il rischio imprenditoriale è stato largamente analizzato nell'ambito degli studi economico-aziendali (pur, in verità, non determinando un impatto generalizzato, in particolare nei contesti di piccole e medie dimensioni), il rischio associato è stato oggetto di minor attenzione da parte degli aziendalisti sia a causa dei forti contenuti tecnici in esso presenti (e di competenza di altri settori di studio) sia perché si è spesso implicitamente ritenuto che la soluzione assicurativa bastasse ad an-

<sup>1</sup> Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

nullare gli eventuali effetti negativi degli accadimenti sui risultati della gestione aziendale.

Da questo punto di vista, pur sottolineando che il Risk Management ha connotati sicuramente più ampi, non vi è dubbio che la normativa D.Lgs. n. 231/2001 ha avuto il grande merito di richiamare l'attenzione su molti dei rischi associati alla gestione aziendale.

Nell'ambito delle istituzioni creditizie, invece, non solo l'attenzione sulla gestione dei rischi ha avuto un impatto operativo antecedente, ma ha trovato, sempre sotto la spinta di fattori legislativi, un ulteriore impulso in seguito alla recente crisi economica. Nel settembre 2010, infatti, i Governatori e i responsabili delle Autorità di Vigilanza del G20 hanno approvato le proposte del Comitato di Basilea, sottoponendole poi ai Capi di Stato e di Governo. Le nuove regole, che sono state oggetto di un'ampia consultazione con l'industria bancaria e che entreranno progressivamente in vigore, intendono perseguire l'obiettivo di prevenire l'eccessiva assunzione di rischi da parte degli operatori, di rendere il sistema finanziario più solido e di stabilire un'arena competitiva omogenea nell'ambito di tutte le economie avanzate del pianeta.

A questo riguardo, il Comitato di Basilea ha previsto specifiche opzioni per trasformare il ruolo della funzione di Risk Management da unità organizzativa dedicata al solo "controllo di secondo livello" a funzione di controllo dell'intero "processo aziendale" ovvero da semplice laboratorio di sviluppo delle metodologie di misurazione dei rischi a funzione che partecipa ai processi strategici e di governo dell'azienda.

Pertanto, se al Risk Management spetta il compito di creare la cultura della gestione del rischio che deve sottendere alle diverse scelte aziendali da parte delle istituzioni moderne (non solo finanziarie), se ne deduce che:

- il processo di gestione dei rischi deve interessare la governance aziendale nei suoi molteplici aspetti. Spetterà sempre di più infatti al consiglio di amministrazione la responsabilità di definire gli obiettivi di rischio (risk appetite), monitorarne il raggiungimento e decidere sulla base dei target fissati;
- diventa indispensabile la presenza di una figura aziendale (in ultima analisi il CEO) responsabile dello sviluppo della cultura del rischio e della sua applicazione in ambiti aziendali;
- in contesti più ampi, ove la dimensione aziendale consente la presenza di una funzione preposta al Risk Management, il personale in essa

- inserito deve essere di altissimo livello, affinché possa efficacemente svolgere i molteplici e impegnativi compiti richiesti interagendo trasversalmente con tutti i processi operativi;
- i sistemi informativi, dovendo assicurare robustezza e tempestività all'intero processo di gestione dei rischi, rappresentano una variabile strategica e presuppongono un'evoluzione da ambiti qualitativi (dai quali non si può prescindere in fase di avvio) a elementi quantitativamente misurabili.

In questo contesto, il Consiglio direttivo del Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi ha ritenuto opportuno offrire ai responsabili aziendali non bancari una panoramica dei processi di controllo del rischio adottati dalle aziende di credito al fine di identificare alcune linee guida utili per un'efficace applicazione del Risk Management nei settori industriali e dei servizi.

Sono presenti illustri relatori che, in linea con la filosofia del Centro Studi, uniranno rigore scientifico a un linguaggio volto alla massima comprensione e diffusione dei concetti esposti, fermo restando che le opinioni espresse sono da intendersi come proprie di ciascun relatore.

In particolare, Francesco Romito focalizzerà la propria attenzione sull'adattamento dei sistemi di misurazione del rischio nel nuovo contesto e condurrà una riflessione circa le caratteristiche auspicabili dei sistemi di controllo: semplicità di approccio e robustezza delle misure sono le vie da percorrere per mitigare il "rischio modello" emerso con forza nelle diverse fasi della crisi. Claudia Pasquini sottolineerà con senso critico gli aspetti evolutivi della nuova regolamentazione bancaria e proporrà i primi risultati dell'Osservatorio Dipo (Database italiano delle perdite operative) volto a supportare lo sviluppo dell'operational risk management in un contesto cross-settoriale. Paola Schwizer proporrà un'analisi delle carenze nei sistemi di governo del rischio messe in luce dalla crisi, delle responsabilità dei consigli di amministrazione, delle reazioni delle Autorità e della possibile soluzione identificabile con il ruolo della governance quale strumento strategico per una gestione efficace del rischio anche nelle imprese industriali e commerciali. Giovanna Zanotti sottolineerà i potenziali impatti di una crisi in settori strategici quali quello bancario o delle utility industriali evidenziando i diversi modelli strutturali atti a prevenire le situazioni di pericolo. Giancarlo Mancusi affronterà il fenomeno di un importante rischio operati-

vo per l'operatore bancario e industriale: il riciclaggio e gli incerti confini della tormentata fattispecie. Mauro Senati presenterà l'evoluzione del Risk Management nell'ambito del Gruppo UBI Banca in presenza di un contesto di accresciuta volatilità dei mercati finanziari che – unitamente alla necessità di limitare per quanto possibile gli effetti della crisi in atto – ha determinato la centralità della funzione nell'ambito delle scelte strategiche del Gruppo. Infine, Stefano Martini esporrà il ruolo dell'informazione e della relativa gestione quale punto di partenza per una corretta attività di misurazione, controllo e monitoraggio del rischio.

A conclusione di questa breve introduzione, desidero ringraziare quanti hanno consentito la realizzazione dell'evento siano essi istituzioni o società private (Ministero dello Sviluppo Economico, Consiglio Superiore della Magistratura, Camera di Commercio, Consiglio Notarile, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, UBI Banco di Brescia ed Engineering), relatori oppure coloro che hanno introdotto l'evento evidenziandone l'importanza per i diversi contesti operativi e rafforzando la proficua partnership tra Istituzioni, contesto universitario, sistema camerale e aziende private che è alla base della nascita e dell'attività del Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi.

# **1. L'evoluzione del Risk Management nelle banche: non solo misurazione**

di *Francesco Romito*

## **1.1. Introduzione**

L'adeguatezza dei sistemi di Risk Management, sia in termini di strumentario sia di capacità di governo, è stata duramente messa alla prova dal lungo periodo di crisi economico-finanziaria avviato nel 2007.

I limiti emersi impongono tempestivi adattamenti delle metriche e dei sistemi di governo e controllo, in quanto essi giocano un ruolo cruciale per preservare la stabilità del sistema finanziario, la sua capacità di creare valore per gli stakeholder, l'efficienza nell'allocazione del credito e, in ultima analisi, l'effettivo supporto al buon funzionamento dell'economia reale. Infatti, l'autocontrollo e l'esattezza delle misure di rischio prodotte dai modelli interni delle banche e delle agenzie di rating sono alla base: i) dei requisiti regolamentari di patrimonio delle banche, che rappresentano il principale presidio per la stabilità degli intermediari; ii) dei sistemi di allocazione del capitale, da cui dipendono le loro scelte strategiche; iii) dei sistemi d'incentivazione del management, che per la parte variabile fanno riferimento, almeno nei casi più virtuosi, a ritorni aggiustati sulla base delle metriche di rischio.

## **1.2. Il risk measurement**

Le carenze evidenziate dai sistemi di misurazione non sono nuove. L'accademia e l'industria le avevano evidenziate già negli anni passati.

Gli operatori professionali hanno fatto costantemente evolvere i modelli per superare le semplificazioni più radicali presenti nelle ipotesi di base, senza la pretesa di fornire una rappresentazione esaustiva del reale, ma con il più prosaico obiettivo di ricavare dai prezzi correnti di mercato e, dalla loro storia, indicazioni per il futuro.

Tutto ciò ha funzionato in condizioni normali di mercato, secondo uno schema nel quale hanno giocato un ruolo non marginale le *self-fulfilling prophecies*: il mercato operava con metodologie comuni che, anche perché seguite diffusamente, finivano per orientare il processo di formazione dei prezzi nella direzione indicata dai modelli.

Non appena è occorsa una crisi generalizzata di fiducia che ha coinvolto banche, intermediari, investitori, risparmiatori ed emittenti – con effetti drastici sulla liquidità dei mercati e sulla formazione dei prezzi delle attività finanziarie – sono “venute meno” le assunzioni di base degli strumenti di risk measurement ed è emersa con chiarezza la rilevanza del “rischio modello” ovvero dell’incertezza implicita nelle stime fornite dai modelli di misurazione dei rischi.

### **1.3. La “robustezza” degli assunti**

Riguardo alle assunzioni, i recenti accadimenti hanno nuovamente dimostrato quanto può essere fuorviante ritenere che gli shock siano esogeni e che gli attori del mercato finanziario possano – a livello di sistema – reagire liquidando le posizioni a prezzi di mercato: intermediari con strategie non difformi, medesimi strumenti di monitoraggio e portafogli simili reagendo in maniera uguale finiscono per favorire un’amplificazione degli shock, che per tale via assumono almeno in parte natura endogena.

In proposito, si osserva che la diversificazione a livello individuale va a scapito della “diversità” a livello di sistema. Se, in condizioni ordinarie, diversificare le linee di business può ridurre il rischio complessivo a livello individuale, qualora la medesima strategia venga seguita da tutte le banche, il risultato finale è un’esposizione comune delle banche ai medesimi fattori di rischio, che determina un accresciuto rischio sistemico. Il tentativo di diversificare a livello individuale finisce paradossalmente per determinare una minore “diversificazione” a livello di sistema che, in ultima analisi, diminuisce la resilienza del sistema stesso e delle sue componenti individuali.