

Board diversity e governo societario: alcuni indicatori per le società quotate italiane a fine 2012

di Angela Ciavarella e Nadia Linciano

28/07/2014 15:16

La crisi finanziaria del 2007 ha stimolato in varie sedi istituzionali, sia domestiche sia internazionali, il dibattito in materia di *board diversity*, da intendersi rispetto a molteplici fattori (quali genere, età, nazionalità, formazione ed esperienza professionale) e da valutarsi come elemento in grado di migliorare la qualità del governo societario.

La verifica empirica delle argomentazioni a sostegno dell'eterogeneità della composizione dell'organo di amministrazione si riferisce prevalentemente al ruolo delle donne e sconta diverse criticità metodologiche. Un primo profilo di attenzione concerne l'individuazione di una o più variabili in grado di misurare la bontà del governo societario e dei relativi riflessi positivi che possono riguardare le funzioni di monitoraggio del management (in accordo con la cosiddetta *agency perspective*), ovvero le funzioni di indirizzo dello stesso (*resource dependence perspective*), ovvero la qualità del processo decisionale del *board*, in termini di maggiore trasparenza e minore esposizione a fenomeni di *group thinking*. Tra gli indicatori più rilevanti utilizzati in letteratura si annoverano l'indipendenza dell'organo di amministrazione, intesa come assenza di legami familiari ed economici tra i suoi membri e l'impresa, la frequenza delle riunioni del *board*, la qualità della comunicazione finanziaria. Un secondo profilo critico riguarda la difficoltà metodologica di verificare l'impatto della diversità sulla redditività aziendale, che alcuni autori ritengono essere un ulteriore vantaggio della diversità stessa. L'evidenza empirica fornisce, al proposito, indicazioni contrastanti, che al più depongono a favore dell'esistenza di una correlazione, e non di un rapporto di causalità, tra diversità e *performance* aziendali. Le politiche in materia di diversità, peraltro, presentano differenze significative tra i vari ordinamenti, sia sul piano della coerenza (potendo risultare dall'applicazione di codici di autodisciplina, ovvero didisposizioni legislative) sia sul piano dei contenuti sia sul piano degli obblighi di trasparenza (sebbene nel caso delle quote di genere gli ultimi anni abbiano visto una convergenza crescente).

In ambito europeo, la Commissione europea ha dato impulso al dibattito in materia di diversità attraverso varie iniziative. Con la consultazione sul Libro verde del 2011 (*The EU Corporate*

Governance Framework), la Commissione invitava a una riflessione sul ruolo della diversità e sull'opportunità di prevedere un obbligo di trasparenza delle politiche eventualmente adottate, al fine di stimolare una maggiore considerazione del tema da parte degli emittenti. Ad esito della consultazione, nel ribadire il contributo positivo della diversità al monitoraggio da parte dei membri senza incarichi esecutivi, l'Action Plan del 2012 (*Action Plan: European Company Law And Corporate Governance – A Modern Legal Framework For More Engaged Shareholders And Sustainable Companies*) annunciava l'introduzione di un obbligo di trasparenza a carico delle società di maggiori dimensioni e una proposta specifica sul miglioramento dell'equilibrio di genere nelle società quotate. Il primo è stato definito lo scorso 15 aprile, nell'ambito della Direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità, la quale prevede che le società europee con un numero di addetti superiore a 500 pubblichino la politica in materia di diversità applicata alla composizione degli organi di amministrazione e controllo (con riferimento a taluni aspetti quali età, sesso, formazione ed esperienza professionale), i relativi obiettivi, le modalità e risultati di attuazione; le società che non prevedono alcuna politica in materia di diversità devono motivare la propria scelta. La seconda è stata approvata dal Parlamento europeo il 20 novembre 2013 e riguarda la designazione degli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate di maggiori dimensioni.

Alla luce di questo dibattito, è di interesse l'evidenza relativa alla diversità degli organi di amministrazione delle società quotate italiane. Il presente contributo riprende e completa i dati già illustrati nella Relazione annuale per il 2013 della Consob con riferimento alle sole società del FtseMIB, utilizzando le informazioni riportate nelle relazioni sul governo societario di tutte le società con azioni ordinarie quotate sull'Mta e pubblicate nel 2013 per l'esercizio 2012. I dati sono relativi, quindi, alla situazione esistente poco prima dell'entrata in vigore della legge 120 del 12 luglio 2011, che ha introdotto le cosiddette quote di genere (a breve sarà disponibile anche evidenza successiva a tale innovazione normativa). Le caratteristiche degli amministratori, in termini di genere, età, titolo di studio e nazionalità, sono disaggregate per settore dell'emittente e per identità dell'azionista di controllo. Sono riportati, infine, i dati relativi alla partecipazione alle riunioni del *board*, considerati in letteratura come una *proxy* dell'intensità del monitoraggio del management: in particolare, la partecipazione è posta in relazione con la presenza di una relazione con i soci di controllo, oltre che con il settore dell'emittente e l'identità dell'azionista di controllo.

A fine 2012, in media gli organi di amministrazione delle società quotate italiane sono composti da circa 10 membri; le imprese operanti nel settore finanziario presentano *board* più numerosi (in media, 12,2 membri). Alla fine del 2012, a pochi mesi

dall'entrata in vigore della legge 120 del 12 luglio 2011, che ha introdotto le cosiddette quote di genere, le donne rappresentano circa il 12% del totale. L'età media degli amministratori delle società italiane quotate è circa 60 anni; tale dato è omogeneo tra settori.

Sono in possesso di una laurea l'84,6% degli amministratori e tra questi solo il 15% è anche in possesso di un titolo di studio post-laurea (master, dottorato o entrambi). Le imprese operanti nel settore dei servizi sono quelle che presentano una maggiore percentuale di amministratori laureati (88,3%) e in possesso di un titolo di studio post-laurea (17,7%).

I componenti degli organi di amministrazione sono prevalentemente italiani: in media solo il 5% dei membri del *board* è di nazionalità estera. La presenza di amministratori stranieri è maggiore nel settore dei servizi (6,1%), in linea con il dato medio rilevato per il settore finanziario (5,2%) e inferiore tra le imprese industriali (4,4%). I dati relativi alla presenza degli amministratori alle riunioni del *board* evidenziano come questi partecipino al 91% circa delle riunioni; non si riscontrano differenze significative tra settori.

Alcune caratteristiche degli amministratori nelle società quotate italiane per settore

(situazione al 31 dicembre 2012)

	numero società	numero amministratori	numero membri	peso % donne	età media	peso % laureati	peso % post laurea	peso % stranieri	presenza media alle riunioni
finanziario	52	438	12,2	11,4	60,1	82,8	15,9	5,2	91,8
industriale	134	1218	9,1	12,1	59,4	83,9	13,6	4,4	91,7
servizi	56	545	9,9	11,6	60,9	88,3	17,7	6,1	96,2
totale	241	2401	9,9	11,8	59,6	84,6	16,2	5,6	91,2

Fonte: elaborazioni su dati Consob e sulle relazioni sul governo societario delle società italiane con azioni ordinarie quotate sull'Mta pubblicate nel 2013 per l'esercizio 2012; classificazione settoriale Borsa Italiana. I dati si riferiscono alle società per le quali erano disponibili le relazioni sul governo societario e gli assetti proprietari (241 su 251 società quotate).

I componenti degli organi di amministrazione sono laureati prevalentemente in economia (il 50%); seguono i laureati in legge (16,4%) e in ingegneria (16,0%). Il profilo prevalente è quello manageriale (nel 76,2 % dei casi); i professionisti/consulenti rappresentano il 15,4% mentre gli accademici costituiscono il 7,6 % del totale.

Laurea e profilo professionale degli amministratori nelle società quotate italiane

(situazione al 31 dicembre 2012)

		numero amministratori	peso
tipologia laurea	economia	1017	50,1
	legge	334	16,4
	ingegneria	325	16,0
	scienze politiche	86	4,3
	altre ¹	299	14,7
	più laurea	36	1,9
totale		2007	100,0
Profilo	accademico	152	7,6
	manager	1630	80,2
	professionista/consulente	389	19,4
	non disponibile	20	1,0
totale		2091	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Consob. Dati relativi alle società italiane con azioni ordinarie quotate sull'Mta.- ¹ Il dato include 29 casi in cui non è disponibile alcuna informazione. I dati si riferiscono alle società per le quali erano disponibili le relazioni

sul governo societario e gli assetti proprietari (241 su 251 società quotate).

Suddividendo le società italiane quotate in base all'identità dell'azionista di controllo (cosiddetto *ultimate controlling agent*), le rilevazioni evidenziano una certa variabilità delle caratteristiche degli amministratori tra imprese controllate da soggetti di diversa natura. In particolare, gli amministratori delle imprese di tipo familiare sono meno frequentemente laureati (nell'83% dei casi), in possesso di un titolo di studio post-laurea (nel 13% dei casi) e stranieri (solo il 3,1% dei membri del *board* è di nazionalità estera).

Al contrario, i *board* delle otto società controllate da un soggetto avente natura finanziaria (prevalentemente fondi di investimento e di *private equity*) presentano la più alta percentuale di soggetti laureati (94,2%), in possesso di un master e/o di un dottorato (29,2%) e stranieri (15,9%). Si tratta inoltre dei *board* meno numerosi (in media sono composti da 8,6 membri) e più giovani (l'età media è 56,8).

Per quanto riguarda la partecipazione media alle riunioni del *board*, i tassi più alti si rilevano nelle imprese controllate dallo Stato, i cui amministratori partecipano in media al 93% circa delle riunioni.

Alcune caratteristiche degli amministratori nelle società quotate italiane per identità dell'azionista di controllo (cd. *ultimate controlling agent*)

(situazione al 31 dicembre 2012)

	numero società	numero amministratori	numero membri	peso % donne	età media	peso % laureati	peso % post laurea	peso % stranieri	presenza media alle riunioni
Famiglia	146	1348	9,2	12,6	58,3	83,1	13,0	3,9	91,5
Stato/enti pubblici	22	229	10,4	7,0	61,9	87,3	13,5	3,1	93,3
Finanziario	8	69	8,6	11,6	66,8	94,2	29,2	15,9	95,7
altre ¹	19	264	13,4	13,4	68,8	82,1	20,5	9,8	96,8
no data ²	46	508	11,1	11,0	60,9	82,3	16,5	4,7	93,8
totale	241	2401	9,9	11,8	59,6	84,6	16,2	5,6	91,2

Fonte: elaborazioni su dati Consob e sulle relazioni sul governo societario delle società italiane con azioni ordinarie quotate sull'Mta pubblicate nel 2013 per l'esercizio 2012. I dati si riferiscono alle società per le quali erano disponibili le relazioni sul governo societario e gli assetti proprietari (241 su 251 società quotate). ¹ Società non rientranti in nessuna delle categorie precedenti (ad esempio, imprese controllate sia da istituzioni finanziarie sia da famiglie). ² Società per le quali non è possibile individuare un controllore.

Alcune interessanti evidenze emergono classificando gli amministratori in base alla presenza o meno di una relazione con l'azionista di controllo. Più in particolare, sono stati classificati come "*family*" gli amministratori che risultano essi stessi azionisti di controllo ovvero che sono a questi legati da rapporti di parentela. Complessivamente, sono 476 gli amministratori classificabili come *family*, a fronte dei 1.925 amministratori non-*family*.

I dati sulla presenza alle riunioni del *board* evidenziano come gli amministratori *family* partecipino più frequentemente alle riunioni rispetto ai non-*family* (con una media rispettivamente del 92,6 e del 90,8%). Distinguendo gli amministratori in base al genere emerge che la maggiore partecipazione degli amministratori *family* è dovuta prevalentemente agli uomini. Infatti, tra gli uomini, i *family* si caratterizzano per un tasso di

partecipazione più elevato dei non-family.

Con riferimento al grado di istruzione, il peso degli amministratori laureati e di coloro che hanno conseguito un titolo di studio post-laurea è maggiore tra i non-family: l'88% di questi è laureato (70,8% per i family) e, tra i laureati, il 15,4% ha conseguito un master e/o un dottorato (13,9% per i family). Le differenze in termini di istruzione sono particolarmente evidenti per le donne: il 92% delle donne prive di legami con l'azionista di controllo ha conseguito la laurea, a fronte del 60,5% per le donne family.

Per quanto riguarda il profilo professionale, risulta prevalente quello manageriale sia tra gli amministratori family sia tra i non-family. Tuttavia, mentre i primi sono quasi esclusivamente manager (nel 94,5% dei casi), i secondi sono spesso anche professionisti/consulenti (nel 17,9% dei casi) o accademici (nel 9,4% dei casi). Inoltre, le evidenze mostrano che gli amministratori donna non legati all'azionista di controllo presentano più raramente degli uomini non-family un profilo professionale di tipo manageriale (60,4% versus 73%) e più frequentemente siano membri dell'accademia (17,3% versus 8,5%) o professioniste (20,8% versus 17,6%).

Presenza media alle riunioni del board degli amministratori nelle società quotate italiane

(situazione al 31 dicembre 2012)

		numero	presenze in media	peso % laureati	peso % post laurea	% master o dottorato	% accademici o professionisti	% professione manageriale
Tipo amministratore	family	478	82,0	70,8	13,9	94,5	0,2	5,8
	non-family	1625	80,0	88,0	15,4	71,7	9,4	17,9
Amministratore donna	family	81	80,4	80,5	16,4	88,9	0,0	11,1
	non-family	262	80,0	80,1	22,0	69,4	17,3	26,8
Amministratore uomo	family	398	81,2	72,9	13,2	95,7	0,3	3,8
	non-family	1723	80,0	87,5	14,6	73,0	8,5	17,6

Fonte: elaborazioni su dati Consob. I dati si riferiscono alle società per le quali erano disponibili le relazioni sul governo societario e gli assetti proprietari (241 su 251 società quotate).

Ambiti di riferimento della funzione di Compliance: tutto o...?

di Michele Bonollo, Bruno Martorana, Nicola Pasqualon

28/07/2014 14:55

La *Compliance*, quale funzione incaricata della gestione del rischio di non conformità, è stata istituita dalla Banca d'Italia con le Disposizioni di Vigilanza n. 688006 del 10 luglio 2007, in cui vengono dettati i principi generali, le finalità ed i primari compiti della stessa. Il predetto impianto normativo, successivamente aggiornato dalla Circolare n. 263 di Banca d'Italia - 15° aggiornamento del 2 luglio 2013 (Capitolo 7), è intervenuto sul Sistema dei Controlli Interni con l'obiettivo di rafforzare la capacità delle banche di presidiare i rischi aziendali. L'evoluzione normativa tuttavia ha generato alcune criticità circa la definizione del perimetro operativo-normativo della Funzione, con conseguenti incertezze in tema di struttura organizzativa

degli intermediari e del complessivo Sistema dei Controlli Interni, soprattutto per gli intermediari di dimensioni contenute. In particolare, ferme restando le responsabilità previste dal provvedimento, le banche dovranno valutare se: (i) attribuire parte dei controlli in capo a funzioni interne specializzate, (ii) procedere con una eventuale esternalizzazione (iii) attribuire tutti i controlli in capo alla *Compliance*. Scelta, quest'ultima, che appare difficile applicazione.

1. Evoluzione normativa

Banca d'Italia con le Disposizioni di Vigilanza n. 688006 del 10 luglio 2007 istituisce la Funzione di conformità alle norme (c.d. *Compliance*), incaricata della gestione del rischio di non conformità, definendo il rischio di non conformità alle norme come "il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (di legge o di regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (es. statuti, codici di condotta, codici di autodisciplina, ecc.)".

Le Disposizioni delineano i principi di carattere generale diretti ad individuare le finalità ed i compiti della Funzione di conformità sia in termini di adempimenti che di aree di intervento e caratteristiche.

In tema dei principali adempimenti, le Disposizioni prevedono:

a) l'identificazione nel continuo delle norme applicabili alla banca e la misurazione/valutazione del loro impatto su processi e procedure aziendali;

b) la proposta di modifiche organizzative e procedurali finalizzata ad assicurare adeguato presidio dei rischi di non conformità identificati;

c) la predisposizione di flussi informativi diretti agli organi aziendali e alle strutture coinvolte (gestione del rischio operativo e revisione interna);

d) la verifica dell'efficacia degli adeguamenti organizzativi (strutture, processi, procedure anche operative e commerciali) suggeriti per la prevenzione del rischio di non conformità.

In tema di aree di intervento, le Disposizioni prevedono il coinvolgimento delle *Compliance*:

- nella valutazione *ex-ante* della conformità alla regolamentazione, applicabile a tutti i progetti innovativi che la banca intende intraprendere;

- nella verifica della coerenza del sistema premiante aziendale nel rispetto di tutta la regolamentazione interna ed esterna;

- in tutte le materie in cui assume rilievo il rischio di non conformità, fornendo un servizio di consulenza e assistenza nei confronti degli organi di vertice nonché nelle attività di formazione del personale in tema di rispetto delle norme.

In tema di caratteristiche, l'Autorità di Vigilanza ha previsto requisiti soggettivi di indipendenza, autorevolezza e professionalità della Funzione di conformità e delle risorse attribuite alla stessa.

L'impianto normativo ha subito notevoli cambiamenti con l'introduzione della Circolare n. 263 di Banca d'Italia e del successivo 15° aggiornamento del 2 luglio 2013, che ha

apportato, con il nuovo Capitolo 7, un intervento sul Sistema dei Controlli Interni, con l'obiettivo del rafforzamento della capacità delle banche di presidiare i rischi aziendali, ampliando ulteriormente il perimetro delle attività della Funzione.

In particolare, in ragione delle suddette modifiche normative, la *Compliance* dovrà assicurare, secondo un approccio *risk based*, il presidio del rischio di non conformità relativamente a tutte le norme applicabili alle banche, prevedendo una particolare graduazione degli adempimenti in relazione (i) al rilievo che le singole norme hanno per l'attività svolta; (ii) alle conseguenze delle eventuali violazioni; (iii) all'esistenza, all'interno della banca, di altre forme di presidio specializzato.

2. Il perimetro di attività nella nuova circolare 263: profili soggettivi e profili oggettivi

Come già enunciato nel precedente articolo di Michele Bonollo e Nicola Andreis in [5], la Funzione di Conformità rientra nella più ampia previsione del Sistema dei Controlli Interni, inteso come l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali ed il conseguimento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi aziendali, della salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite, della affidabilità ed integrità delle informazioni contabili e gestionali.

La *Compliance*, al fine di realizzare i predetti obiettivi, collabora con le altre funzioni coinvolte nel Sistema dei Controlli o designate da specifiche norme (*Risk Management*, *Internal Audit*, Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. n. 231/2001, Responsabile del trattamento dei dati personali ex D. Lgs. n. 196/2003 e Responsabile in tema di sicurezza dei luoghi di lavoro ex D. Lgs. n. 81/2008) ricercando le massime sinergie possibili ed istituendo uno scambio reciproco di flussi informativi.

Infine, collabora con le altre funzioni presenti in azienda anche allo scopo di sviluppare le proprie metodologie di gestione del rischio in modo coerente con le strategie e l'operatività aziendale, disegnando processi conformi alla normativa e prestando costante ausilio consultivo.

Premesse le dette intersezioni soggettive della *Compliance* con le altre funzioni, con riferimento al profilo oggettivo delle attività della stessa, si evidenzia che, ai fini della valutazione del rischio di non conformità, gli ambiti *core* della funzione di Compliance sono: attività bancaria e servizi di investimento; la gestione dei conflitti di interesse; la trasparenza nei confronti della clientela e, più in generale, la disciplina posta a tutela del consumatore. Si veda quanto ribadito in [5].

In particolare, con riferimento all'attività bancaria, i controlli di conformità maggiormente rilevanti sono:

- Provvedimento della Banca d'Italia del 15 febbraio 2010 in materia di trasparenza dei servizi bancari;
- L. n. 108/1996 e ss. mm. ii. in materia di contrasto all'usura;
- L. n. 262/2005 e ss. mm. ii. In materia di tutela del risparmio;
- D.Lgs. n. 164/2007 e ss. mm. ii. in materia di MiFID — *Markets in Financial Instruments Directive*;
- D.Lgs. n. 11/2010 e ss. mm. ii. in materia di PSD — *Payment*

Services Directive;

- Circolare Banca d'Italia n. 263/2006, 15° aggiornamento — In materia di *Business Continuity*;
- D.Lgs. n. 231/07 e ss. mm. ii. - In materia di antiriciclaggio e contrasto del finanziamento del terrorismo;
- D.Lgs. n. 231/01 e ss. mm. ii. - In materia di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche;
- D.Lgs. n. 196/03 e ss. mm. ii. - In materia di *privacy* e protezione dei dati personali;
- D.Lgs. n. 141/10 e ss. mm. ii. - In materia di contratti di credito ai consumatori;
- Circolare Banca d'Italia n. 263/2013, 15° aggiornamento - In materia di sicurezza informatica (*ICT compliance*);
- D.Lgs. n. 81/2008 e ss. mm. ii. - In materia di sicurezza sul posto di lavoro.

Il 15° aggiornamento ha inoltre introdotto un esplicito riferimento al presidio del rischio di non conformità alla normativa fiscale, richiedendo alla Funzione di definire le procedure volte a prevenire violazioni o elusioni di tale normativa e ad attenuare i rischi connessi a situazioni che potrebbero integrare fattispecie di abuso del diritto, in modo da minimizzare le conseguenze sia sanzionatorie, sia reputazionali derivanti dalla non corretta applicazione della normativa fiscale e di verificare l'adeguatezza di tali procedure e della loro idoneità a realizzare effettivamente l'obiettivo di prevenire il rischio di non conformità.

Considerata l'ampiezza del perimetro di attività appena descritto, gli intermediari sono nuovamente chiamati ad interrogarsi sulle scelte organizzative da porre in essere al fine di individuare soluzioni ottimali per raggiungere il miglior compromesso tra quantità e qualità degli adempimenti in capo alla Funzione. L'esigenza è particolarmente sentita dagli intermediari di dimensioni più contenute che devono fare i conti con numerosi ed onerosi adempimenti nonostante le risorse limitate.

I possibili scenari organizzativi sembrerebbero prevedere:

1. 1. l'attribuzione in capo alla Funzione di conformità di tutte le attività previste dalla normativa;
2. 2. l'attribuzione di parte dei controlli di conformità a forme di presidio specializzato all'interno della banca;
3. 3. l'esternalizzazione della funzione di conformità o di parte delle sue attribuzioni[1].

Ferme restando tali possibilità di scelta organizzativa, è bene precisare che la responsabilità delle attività rimane comunque in capo alla *Compliance*. Invero, laddove quest'ultima collabori con le Funzioni specialistiche incaricate (cc.dd. *presidi specializzati*), risulta comunque responsabile della definizione delle metodologie di valutazione del rischio di non conformità e della individuazione delle relative procedure, con l'obbligo di procedere alla verifica dell'adeguatezza delle stesse, al fine di prevenire possibili rischi di non conformità.

Di maggiore complessità appare l'ipotesi di attribuzione in capo alla Funzione di conformità di tutti i controlli previsti dalla normativa. In ragione sia della contrazione della redditività, che

non sempre permette un adeguato dimensionamento della Funzione, sia delle specializzazioni che richiedono conoscenze e competenze specialistiche che graverebbero sulla attività della Funzione inficiandone l'efficienza. Soprattutto, se da un lato la normativa ammette il principio di proporzionalità, dall'altro le citate competenze specialistiche, sia normative sia di processo, richiederebbero in astratto un dimensionamento di risorse "potenzialmente utili" ma spesso non necessarie, del tutto incompatibile con le strutture di costo sostenibili. Una parziale soluzione a questo è costituita, soprattutto nelle attività *ex-ante* rispetto a nuovi prodotti, reclami, ecc., dal ricorso più frequente a consulenze esterne a tantum, con però la conseguente perdita di know how e controllo.

La presenza di conoscenze specialistiche all'interno di altre unità organizzative già presenti nella struttura aziendale permetterebbe di perseguire la strada dell'attribuzione di parte dei controlli di conformità a forme di presidio specializzato all'interno della banca, che dovranno agire secondo le metodologie di valutazione dei rischi definite dalla *Compliance*, che ricoprirà quindi un ruolo maggiormente "manageriale". In tale caso il modello di conformità della banca dovrà definire puntualmente le responsabilità attribuite ai presidi specializzati e gli ambiti normativi di competenza.

Al riguardo, il processo per l'individuazione dei controlli da attribuire ai presidi specializzati potrebbe prevedere:

1. 1. identificazione delle norme applicabili e conseguente analisi d'impatto;
2. 2. identificazione delle procedure per la prevenzione del rischio ed analisi della loro adeguatezza;
3. 3. valutazione dell'efficacia degli adeguamenti organizzativi;
4. 4. predisposizione di appositi flussi informativi nei confronti della *Compliance*.

Rimane infine possibile l'eventualità dell'esternalizzazione della Funzione o di parte delle sue attribuzioni, nel rispetto delle stringenti condizioni poste dal quadro normativo, tra le quali rilevano: la definizione degli obiettivi; la metodologia e la frequenza dei controlli; le modalità e la frequenza della reportistica dovuta al referente per l'attività esternalizzata ed agli organi aziendali sulle verifiche effettuate, nonché severi requisiti soggettivi, tra cui, principalmente, l'indipendenza.

Per completezza, riguardo al quadro normativo di riferimento, rileviamo che è intervenuta l'ulteriore Circolare di Banca d'Italia n. 285/2013 che, in materia di Funzione di conformità, ha previsto una breve nota secondo la quale "la funzione di conformità verifica l'esistenza e affidabilità, nel continuo, di procedure e sistemi idonei ad assicurare il rispetto di tutti gli obblighi normativi e di quelli stabiliti dalla regolamentazione interna" [cfr. Parte Terza, Capitolo 1, Sezione VII Circolare n. 285/2013, attuativa della Direttiva 2013/36/UE (CRDIV) e Regolamento UE n. 575/2013 (CRR)].

In conclusione, quindi, si rileva da parte del legislatore sia europeo che nazionale un'attenzione crescente riservata alla *Compliance*, nonché la tendenza ad attribuire a quest'ultima Funzione molteplici ed onerose attività, che risultano di difficile applicazione per la necessità di figure specializzate in materia,

nonché, in fine, a causa di una non sempre pronta recezione dei continui cambiamenti normativi da parte degli intermediari. Sul punto si osserva che non si esclude che, in ragione delle recentissime novità normative della CRR e della CRD IV, l'Autorità di Vigilanza potrà intervenire ancora conferendo nuove attività in capo alla Funzione di conformità, aggravandone ulteriormente gli obblighi ed il relativo carico.

3. Compliance e Risk Mgt: complementarità o rischio di intersezione?

Non solo gli ambiti delle funzioni di *Compliance* appaiono di difficile ottimizzazione, ma anche temi quali l'integrazione con le altre funzioni di controllo di II livello, tipicamente il *Risk Mgt*, non sono del tutto risolte nelle banche italiane.

Per meglio chiarire è in questo caso utile fare riferimento ad un esempio concreto, in particolare uno degli ambiti *core* della *Compliance*, cioè quello dei *conflitti di interesse*.

Tale tema, già disciplinato dall'art.136 del TUB e dall'art.2391 del codice civile, troviamo la più ampia articolazione nel Titolo V, capitolo 5 della circolare 263. In tale disciplina, sono posti anche alcuni limiti di assunzione di *attività di rischio* e *trasferimenti di risorse* verso i soggetti *collegati*. I soggetti collegati sono costituiti dall'insieme più ristretto delle parti correlate (amministratori, sindaci, alta direzione) e dei soggetti connessi (parenti, affini, società partecipate/partecipanti).

Torniamo al tema del coordinamento tra funzioni di *Compliance* e di *Risk Management*. La definizione di un processo deliberativo speciale per le operazioni con i soggetti collegati è certo un tema di *Compliance*, come pure la verifica e il disegno del processo di acquisizione dei dati e dei legami anagrafici degli amministratori.

D'altra parte, la misura delle attività di rischio (RWA), come pure la calibrazione di limiti interni per le operazioni con i soggetti collegati è viceversa un argomento su cui sono nette le competenze e i ruoli del *Risk Mgt*, in coerenza con il più generale RAF (Risk Appetite Framework, si veda [5]) richiesto dalla circolare 263.

Se sono chiare le specificità sopra dette, è però difficile nel concreto trovare la migliore sinergia di processo e di ruoli tra le due funzioni, senza incorrere in rallentamenti, duplicazioni, inevitabili frizioni.

L'ambito dei conflitti di interesse qui utilizzato come esempio è talmente vasto da richiedere approfondimenti a parte.

Sulla questione più generale della collaborazione tra le funzioni di controllo, riteniamo che non sia auspicabile una ulteriore ricerca di specifiche esaustive da parte della normativa, ma sia invece perseguibile una fase di auto assestamento in cui le banche, secondo fasce dimensionali e con il continuo confronto, riescano a convergere verso opportune *best practices*.

Riferimenti:

[1] Banca d'Italia (2007), Disposizioni di Vigilanza n. 688006 — La funzione di conformità (compliance)

[2] Banca d'Italia (2013), La nuova Vigilanza Prudenziale per le Banche, Circ.263 15^ Aggiornamento

[3] Banca d'Italia (2013), "Disposizioni di vigilanza per le banche", Circ.285.

[4] Banca d'Italia (2013), "Sistema dei Controlli Interni, Sistema Informativo e Continuità Operativa. Resoconto della Consultazione".

[5] Michele Bonollo, Nicola Andreis, "Il Sistema dei Controlli Interni nella nuova circolare 263 e le scadenze 2014. Eccesso di regolamentazione o utile Opportunità?".

[1] Possibilità ammessa, di norma, per le sole banche classificate, a fini SREP, nella macro-categoria 4 (Cfr. Circolare 269 del 7 maggio 2008, "Guida per l'attività di vigilanza", Sezione I, Capitolo I.5.)

Il conto economico delle principali banche europee

di Carlo Milani

21/07/2014 10:02

Le banche europee continuano a evidenziare forti difficoltà sul fronte reddituale. Se la principale limitazione nel produrre utili per le banche dei paesi periferici è legata all'esigenza di accantonare risorse per far fronte alle perdite su crediti, nei paesi core i problemi sono più legati all'efficienza produttiva, con costi operativi che erodono buona parte dei ricavi bancari.

In due precedenti interventi il quadro sullo stato di salute dei principali gruppi bancari europei si è concentrato sullo stato patrimoniale, evidenziando prima i punti di forza e debolezza delle componenti del passivo (Milani, 2014a), per poi focalizzarsi sulle voci dell'attivo (Milani, 2014b). In questa analisi, utilizzando lo stesso campione di banche europee, verrà invece esaminato l'ultimo importante tassello dei bilanci bancari, ovvero il conto economico.

Le fonti di ricavo

Analizzando l'incidenza dei ricavi derivanti dall'investimento in attività che fruttano interesse, rispetto al totale dei ricavi che includono anche i servizi bancari che sono remunerati attraverso commissioni o che derivano da plusvalenze finanziarie, emerge una situazione molto differenziata da paese a paese (grafico 1). Le banche tedesche sono quelle che hanno evidenziato, nel 2013, la quota più elevata di margine d'interesse, in crescita sia rispetto all'anno precedente sia rispetto al periodo pre-crisi. A questo risultato ha contribuito, da un lato, la buona performance degli impieghi (Milani, 2014b) e, dall'altro, il ricorso a fonti di finanziamento più economiche, quali i depositi bancari (Milani, 2014a).

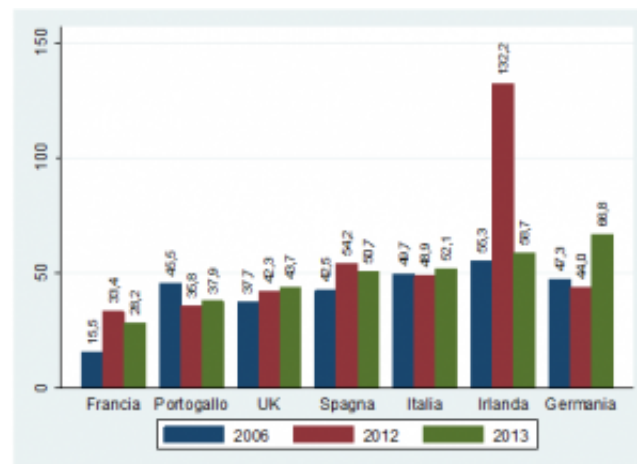
L'Irlanda, tra i paesi considerati, è l'unica a evidenziare una forte discontinuità nel 2012, legata essenzialmente a un risultato fortemente negativo degli altri ricavi netti di Allied Irish Banks. Rispetto al 2006, in ogni caso, le banche irlandesi hanno evidenziato una maggiore incidenza dei ricavi da interessi. Stessa dinamica si osserva in Italia e Spagna, mentre in Portogallo la tendenza è opposta.

Una spiegazione della diversa composizione dei ricavi bancari tra i paesi periferici può essere ricercata nel differente profilo di investimento in titoli di Stato, attività finanziarie che in questi ultimi anni hanno offerto tassi d'interesse molto elevati (si veda

al riguardo il grafico 4 in Milani, 2014b).

In aumento è risultata anche la quota del margine d'interesse in UK e in Francia. Per le banche francesi, in particolare, tale dinamica è attribuibile in buona parte alla crescita degli impieghi bancari.

Grafico 1. Incidenza del margine d'interesse (in % del margine d'intermediazione)



Note: medie semplici delle banche incluse nel campione. Per ogni paese sono state considerate le prime 3/5 banche domestiche. Per l'Italia sono stati presi in esame Unicredit, Intesa-SanPaolo, MPS, UBI e Banco Popolare. Fonte: elaborazioni su dati Thomson-Reuters Datastream.

Le rettifiche di valore sui crediti

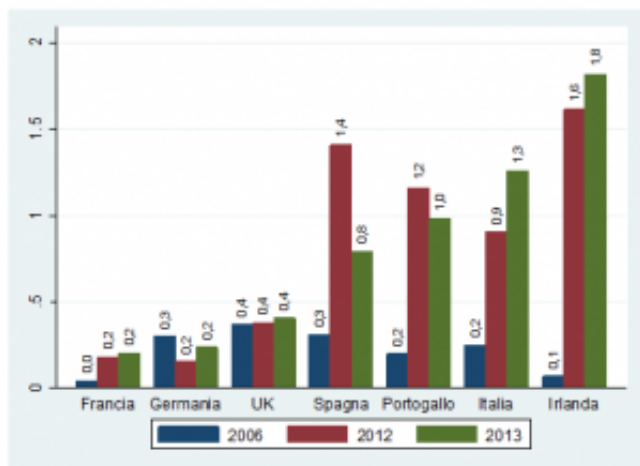
Passando ad esaminare le componenti negative del conto economico, tra le più interessanti da esaminare è quella relativa alle rettifiche di valore sugli impieghi bancari, espresse in percentuale del totale dell'attivo.

Primo aspetto da sottolineare è che la tendenza sulle rettifiche di valore sui crediti risente anche degli effetti dell'avvio dell'*asset quality review* e degli *stress test* (si veda Barucci, Corsaro e Milani, 2014), indagini che hanno indotto molte banche europee a comportamenti più virtuosi sul fronte degli accantonamenti.

Le banche irlandesi sono quelle che nel periodo post-crisi hanno mostrato con maggiore decisione la volontà di accantonare risorse finanziarie per far fronte alle perdite su crediti (grafico 2). Tra i livelli più alti osservati nel 2013 si trovano poi le banche italiane, quelle portoghesi e le spagnole. Da notare, comunque, che il profilo delle rettifiche di valore su crediti, dal periodo pre-crisi agli anni più recenti, è stato abbastanza differenziato. Nei paesi periferici, stante anche il difficile contesto macroeconomico, le banche hanno fortemente aumentato gli accantonamenti rispetto al 2006.

Le banche operanti nei paesi *core*, ovvero UK, Germania e Francia, hanno invece mantenuto un profilo di accantonamenti molto basso, che nel caso delle banche tedesche è addirittura inferiore al periodo pre-crisi.

Grafico 2. Rettifiche di valore sugli impieghi bancari (in % del totale dell'attivo)



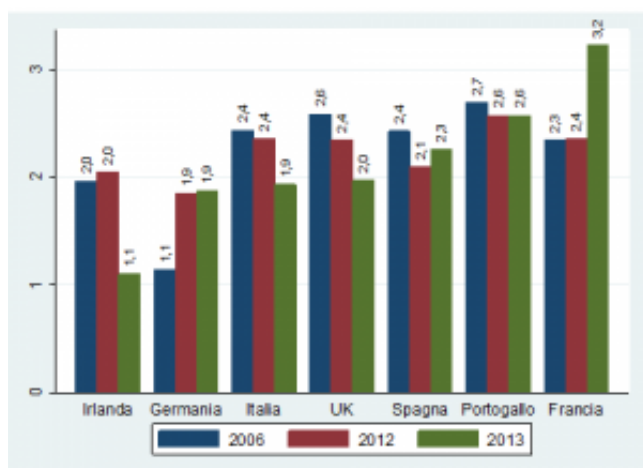
Note: medie semplici delle banche incluse nel campione. Per ogni paese sono state considerate le prime 3/5 banche domestiche. Fonte: elaborazioni su dati Thomson-Reuters Datastream.

I costi operativi

Sul fronte dell'efficienza dell'attività bancaria nel suo complesso, si rileva che le banche francesi e quelle tedesche sono le uniche ad evidenziare un aumento dei costi, in percentuale del totale attivo, rispetto al periodo pre-crisi. Se però il peggioramento dell'efficienza delle banche tedesche non né ha compreso le capacità di competere con gli altri sistemi bancari europei, per le banche francesi la situazione è invece peggiore, con i costi operativi ben più elevati rispetto agli altri competitors.

Scarsi miglioramenti sul versante del contenimento dei costi si osservano invece in Portogallo e Spagna, mentre i maggiori sforzi per la riduzione delle spese operative si rilevano in Irlanda, UK e Italia.

Grafico 3. Costi operativi (in % del totale attivo)



Note: medie semplici delle banche incluse nel campione. Per ogni paese sono state considerate le prime 3/5 banche domestiche. Fonte: elaborazioni su dati Thomson-Reuters Datastream.

L'utile netto

Avendo esaminato nei precedenti paragrafi le principali componenti di ricavo e quelle di costo si può in questo paragrafo conclusivo analizzare il risultato complessivo dell'operatività bancaria prendendo in considerazione il ROA, ovvero il rapporto

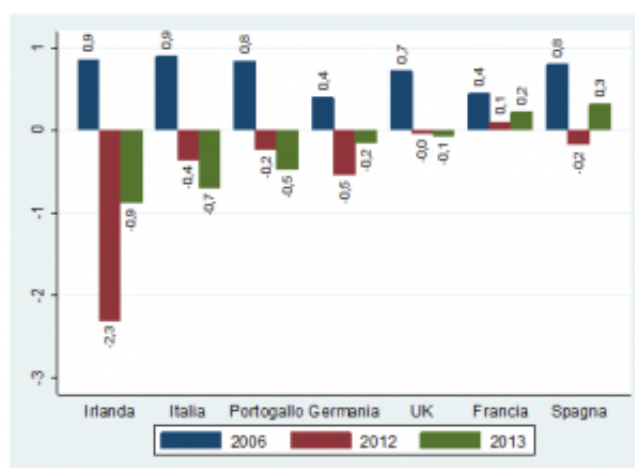
tra utile al netto delle tasse e il totale dell'attivo (questo indicatore è preferibile rispetto al ROE in quanto non influenzato dalle decisioni sulla dotazione di capitale regolamentare).

Primo aspetto da rilevare è il confronto rispetto al periodo pre-crisi. Tutte le banche europee hanno visto ridimensionarsi fortemente la loro redditività. Nel 2013 solo le banche spagnole e quelle francesi hanno evidenziato un risultato leggermente positivo, mentre per quelle inglesi il risultato è stato lievemente negativo.

Le banche tedesche hanno registrato una perdita, anche se in netto miglioramento rispetto al 2012, così come in miglioramento è stato il risultato delle banche irlandesi, che in ogni caso si piazzano all'ultimo posto in termini di profittabilità.

Le banche portoghesi e quelle italiane sono state invece le uniche ad evidenziare un peggioramento del risultato nel 2013 rispetto all'anno prima.

Grafico 4. Return on Asset (RoA) (utile netto in % del totale attivo)



Note: medie semplici delle banche incluse nel campione. Per ogni paese sono state considerate le prime 3/5 banche domestiche. Fonte: elaborazioni su dati Thomson-Reuters Datastream.

Riferimenti

Barucci Emilio, Stefano Corsaro, Carlo Milani, 2014, Asset quality review e stress test. Cosa ci aspetta?, FinRiskAlert.it

Milani Carlo, 2014a, Uno sguardo sul passivo delle principali banche europee, FinRiskAlert.it

Milani Carlo, 2014b, L'altra faccia dei bilanci delle banche europee: uno sguardo agli attivi, FinRiskAlert.it

Il sistema dei Controlli Interni nella nuova Circolare 263. Sintesi e Aspetti Critici

di Nicola Andreis e Michele Bonollo

21/07/2014 09:53

La Circolare 263 della Banca d'Italia rappresenta la declinazione

applicativa della disciplina di Basilea II. Pur abrogata in buona parte dal framework di Basilea III, ed in particolare dalla relativa Circolare 285, è ancora valida per talune parti, quali la disciplina dei conflitti di interesse verso i soggetti collegati, e addirittura entra in vigore il 1° luglio 2014 con riferimento alla nuova disciplina del Sistema dei Controlli Interni, nota tra gli addetti ai lavori come il 15° Aggiornamento. Tale contenuto normativo prescrive per le banche innovazioni, o si potrebbero definire quasi rivoluzioni, il cui scopo è la diffusione all'intera vita aziendale della cultura dei rischi, in termini di identificazione degli stessi, fissazione dei limiti, ruolo delle funzioni di controllo, flussi informativi e vari altri temi. Negli scorsi mesi le banche e i relativi gruppi di lavoro di categoria, insieme alle società di consulenza, si sono affannati ad interpretare e tradurre in senso concreto la nuova normativa. Dove sono le vere innovazioni e dove invece le semplici sistematizzazioni? Come interpretare alcuni punti controversi? Applicazione integrale ed istantanea o diffusione graduale delle nuove regole? Quanta proporzionalità? Nel presente articolo si cerca di fornire un quadro di sintesi di alcuni di questi temi, in particolare sul capitolo 7 dei *Controlli Interni*, con un focus su alcuni aspetti innovativi di rilievo.

1. Il 15° Aggiornamento. Elementi fondamentali

Per una generale revisione dell'impianto normativo di Banca d'Italia rispetto a Basilea II/III si veda la rassegna in [1]. In breve, si può affermare che l'apparentemente "vecchia" Circolare 263 esercita ancora un ruolo di rilievo in relazione soprattutto al Titolo V, ed in particolare a capitoli quali quello sui soggetti collegati oppure ai capitoli 7, 8 e 9, introdotti appunto con il 15° Aggiornamento sopra citato.

Tali capitoli riguardano espressamente:

- Il Sistema dei Controlli Interni (Capitolo 7).
- Il Sistema Informativo (Capitolo 8).
- La Continuità Operativa (Capitolo 9).

Rinviando ad un successivo articolo le rilevanti e in parte innovative discipline dei sistemi informativi e della continuità operativa, si focalizza qui l'attenzione sul tema del Sistema dei Controlli Interni (*SCI* nel seguito).

La normativa come detto è entrata in vigore a partire dal mese di luglio 2014 e pone a carico delle istituzioni finanziarie una serie di nuovi obblighi e vincoli.

Molto sforzo è stato fatto dalle banche per adeguarsi e per tradurre in regole, assetti organizzativi, metodologie e strumenti applicativi concreti la nuova disciplina, tanto che nei gruppi di lavoro interbancari la data del 1° luglio è stata vissuta talvolta in modo febbrile, considerando anche il lungo e tortuoso iter istruttorio e deliberativo vissuto da parte delle banche, con molteplici passaggi presso i principali organi (in primis Comitato Rischi, Collegio Sindacale e Consiglio di Amministrazione).

A parte sottolineare la portata storica di questa evoluzione normativa, di cosa si tratta in concreto? Si tenta qui di seguito una sintesi per così dire strutturale, immaginando che la normativa, e il suo portato di innovazione, possa essere articolata lungo tre opportune dimensioni, ognuna caratterizzata da profili di particolare rilievo.

Ecco quindi la schematizzazione.

- Dimensione *Organizzativa*. La Circolare 263 tocca vari punti di notevole rilevanza, tutti orientati a enfatizzare il ruolo degli organi e delle funzioni di controllo. Tra questi:
 - Definizione precisa degli organi e delle funzioni aziendali, in particolare dell'Organo con Funzione di Supervisione Strategica (OFSS), dell'Organo con Funzione di Controllo (OFC) e delle Funzioni di Controllo (FC). Di rilievo la discussione, specie per banche di ridotta dimensione e prive della figura dell'Amministratore Delegato, se OFSS debba essere inteso come il Consiglio di Amministrazione (CDA) o la Direzione Generale, con netta preferenza per il CDA.
 - Procedure di nomina dei responsabili delle funzioni di controllo e relativi requisiti professionali.
 - Linee di riporto delle FC, per le quali è privilegiata la comunicazione diretta con OFC e OFSS, novità questa di portata dirimpente.
 - Necessità di dotarsi dell'Organo di vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (in breve OdV 231), normativa sulla responsabilità amministrativa per le attività illecite condotte dalle figure apicali (o anche dai dipendenti) per cagionarne vantaggio, con in alternativa la possibilità riconosciuta dalla stessa normativa di attribuirne le funzioni al Collegio Sindacale.
 - Netta separazione, anche nelle banche di ridotta dimensione, dei controlli di III° livello, cioè quelli in capo all'Audit (o Revisione interna), da quelli di II° livello, condotti dalla Conformità normativa (o di Compliance) o dalla Funzione di gestione del rischio (Risk Mgt). Di rilievo in tale ambito il ruolo e la figura del CRO, *Chief Risk Officer*, ed i rapporti tra le funzioni "sorelle" di Compliance e Risk Mgt.
 - Necessità di un referente e di precise regole (di controllo dei fornitori, di monitoraggio dei *service level agreement*, ecc...) per le funzioni aziendali esternalizzate, denominate FOI, Funzioni Operative Importanti.
- Dimensione degli *Ambiti* di responsabilità delle funzioni di controllo. La Circolare 263 elenca in modo molto ampio il dominio delle attività e delle competenze connesse. Tra i punti di maggiore interesse si ricordano:
 - Per la funzione di Risk Mgt, il tema del rischio ICT, la cui gestione deve prevedere metodi, regole e metriche come accade per gli altri rischi di I° e II° pilastro. Inoltre, citando la Circolare 263, "*verifica il corretto svolgimento del monitoraggio andamentale sulle singole esposizioni creditizie*". Si tratta quindi di un controllo di II° livello sulla corretta classificazione delle posizioni creditizie (crediti in bonis, incagli nei loro vari stati, sofferenze). Tale attività è in questa fase storica sempre più decisiva sia rispetto alla correttezza dei bilanci (gli accantonamenti dipendono dallo status acclarato della controparte), sia in ottica di credit management e di gestione tempestiva, se non *anticipativa*, dei problemi di deterioramento del

credito. Di rilievo, inoltre, la rinnovata enfasi sui temi del rischio *reputazionale, strategico ed operativo*.

- Per la funzione di Compliance, oltre a confermare i perimetri normativi “tradizionali” (Trasparenza, Conflitti di interesse, Mifid), la funzione viene di fatto responsabilizzata su ulteriori ambiti normativi, ad es. quelli della sicurezza sul lavoro e della disciplina fiscale che vedono già l’operare di presidi specialistici. Si enfatizza inoltre il ruolo di rilievo nella verifica *ex-ante* della conformità di nuovi prodotti e servizi bancari (non limitata quindi ai soli e pur complessi prodotti finanziari), così come pure la necessità di un monitoraggio nel *continuo* della corretta applicazione delle disposizioni.
- Dimensione degli *Output*. Anche se la terminologia qui proposta è di stile informatico, si ritiene comunque necessaria in quanto il 15° Aggiornamento, a riprova della massa di nuovi “oggetti” che le banche devono realizzare. Tra gli “oggetti” che le banche hanno dovuto produrre e soprattutto devono declinare in questi mesi di applicazione della nuova normativa, si citano:
 - La GAP analisi ed il relativo Piano operativo degli interventi (entrambi inviati entro il 31 gennaio 2014) di autovalutazione delle proprie carenze od inadeguatezze rispetto ai requisiti previsti dalla nuova disciplina.
 - *Documento di Coordinamento e Politiche in materia SCI*, che devono fungere da policy di riferimento in un sistema verticale di *hub and spoke*, cioè sia a livello metodologico che di processo, operando come una bussola di orientamento di tutto l’articolato sistema di policy e processi sottesi della banca, cfr [4].
 - Disciplina delle *OMR*, Operazioni di Maggiore Rilievo. Le *OMR*, da intendersi in senso trasversale rispetto ai prodotti e alle linee di business (finanza, credito, raccolta, ciclo passivo) e caratterizzate da una specifica definizione e disciplina, hanno forte intersezione e necessitano di opportuna coerenza con le policy “silos” che possono riguardare le operazioni con i soggetti collegati [1] o le deleghe deliberative sul credito.
 - Il *Risk Appetite Framework*, più noto come RAF. Su tutti i rischi identificati e mappati, meglio se quantificabili, la banca deve definire tra gli altri obiettivi di rischio (target o *risk appetite*), la deviazione consentita da tale *risk appetite* (*risk tolerance*) il massimo rischio sopportabile (*risk capacity*) per vincoli di patrimonio o normativi. La banca deve ovviamente e sapere misurare effettivamente il livello di rischio (*risk profile*). Come già detto per le *OMR*, anche per il RAF si individuano necessari profili di coerenza e contestualizzazione con il processo ICAAP di auto-valutazione dell’adeguatezza patrimoniale. Anzi, taluni osservatori ritengono che la non effettiva diffusione nei processi aziendali della cultura della gestione e del controllo del rischio sottesa al processo ICAAP sia una delle ragioni che ha determinato l’importante intervento della Banca d’Italia con il già menzionato 15° Aggiornamento, pur

in coerenza con il percorso di uniformità europea determinato dalla CRR [3].

2. Alcuni punti aperti

Non è possibile qui per motivi di spazio trattare in modo esaustivo l’ampia tipologia di questioni aperte che le banche italiane stanno affrontando in sede di applicazione della nuova normativa, e che si tratti di un set molto articolato e diversificato è chiaro dall’approccio multidimensionale.

Banca d’Italia stessa aggiorna le FAQ nel continuo, cfr. [4].

Ci si limita nel seguito ad affrontare un paio dei punti che più degli altri hanno ingenerato dubbi nella loro concreta applicazione, uno molto specifico, l’altro di carattere generale.

Il primo è la già citata verifica di II° livello in capo al Risk Mgt sul controllo andamentale del credito.

Riprendendo la questione, rispetto alla dicotomia tipica della normativa di Basilea e dei principi contabili, che porta a distinguere tra crediti in bonis e crediti in default, nelle banche le prassi di classificazione hanno determinato la necessità di una articolazione più granulare. Abbiamo pertanto, con nomenclature non omogenee, stati di deterioramento quali *incagli leggeri* e *incagli pesanti*, o stati denominati sotto *controllo* e sotto *osservazione*, ecc. Le classificazioni si basano sull’osservazione di fenomeni interni ed esterni quali ad esempio le rate impagate, gli sconfini, le sofferenze nel sistema bancario, le pregiudizievoli varie, nonché altri numerosi segnali.

Tali classificazioni non hanno finalità meramente descrittiva e rappresentativa, ma indicano azioni diverse su vari fronti quali: ulteriori azioni di monitoraggio sul cliente, rientro delle linee di fido, diversità nei metodi di accantonamento delle perdite attese (voce 130 del Conto Economico) secondo una metodologia statistica (cosiddetta *collettiva*) o tramite la valutazione analitica delle posizioni e delle garanzie.

Nelle banche, anche di ridotte dimensioni, sono presenti unità dette di Controllo Andamentale o di Monitoraggio che, spesso senza riporto dalla Direzione Crediti ma direttamente verso la Direzione Generale, svolgono in modo indipendente dalla linea di business tale attività. In cosa consiste dunque il nuovo ruolo attribuito al Risk Mgt?

Sono state date varie interpretazioni, tra le quali: A) il Risk Mgt verifica a campione, in particolare su posizioni rilevanti e con propri indicatori, l’aderenza formale e sostanziale delle classificazioni alle policy, oppure B) il Risk Mgt, spogliandosi delle attività più operative di rapporti con la rete delle filiali e/o con il cliente, esegue/propone esso stesso le classificazioni.

Noi riteniamo più efficace e rispondente alla norma quanto progettato con spirito innovativo in alcune banche di piccole dimensioni, in breve un rafforzamento dell’approccio A).

Con tale approccio il Risk Mgt, in modo asettico e avvalendosi di processi informatici indipendenti, esegue un ricalcolo massivo, cosiddetto *parallel running*, di tutte le classificazioni, determina delle matrici di discrepanza (cfr. figura) tra classificazioni “teoriche” e quelle applicate dalla funzione di linea e, mediante interazione periodica, per esempio sulle posizioni più significative per importo e discrepanza (e.g. posizione in bonis ma da incagliare secondo le policy), determina un processo

virtuoso che porta nel continuo a migliorare i comportamenti o a correggere — se non efficaci — i regolamenti.

Da non trascurare, inoltre, il problema del corretto dimensionamento in termini quantitativi e, in particolare, di profili ed esperienze professionali, dell'unità che nell'ambito del Risk Mgt si occuperà di tale attività di controllo. Oltre all'onerosità finanziaria di tale rafforzamento in caso di recruiting dall'esterno o alle difficoltà di gestire la riallocazione di risorse di esperienza già presenti nella banca (ad es. dalla Direzione Crediti), si evidenziano le criticità connesse alla gestione di possibili duplicazioni di attività rispetto ai controlli di primo livello, mitigabili ex ante con un attento disegno organizzativo e di processo e gestibili nel durante con un attivazione graduale e guidata di tali nuovi controlli.

Focalizzando ora l'attenzione sul secondo punto, si sono già evidenziate nella sezione precedente le intersezioni tra quello che le banche "devono fare" e quello che le banche "hanno fatto" negli anni scorsi, come i processi ICAAP e le policy sui soggetti collegati. Il disegno molto ambizioso implicito in concetti quale il RAF o il documento di coordinamento pone diversi quesiti: in che misura tale disegno si coniuga con i molti *silos* e le regole interne delle banche? Deve essere un processo *top-down*, propagato alle policy ed ai limiti operativi che poi vanno di conseguenza adeguati, o un processo *bottom-up*?

Difficile dare una risposta ma si ritiene che gli Organi aziendali, sia i Consigli di Amministrazione che i Collegi Sindacali, come pure le Funzioni di Controllo, necessitano di un congruo periodo di tempo affinché questa visione rigorosa e diffusa della cultura del rischio entri nella sensibilità e nell'agire quotidiano di tutte le principali figure professionali coinvolte.

3. Cosa hanno fatto le banche. Cosa faranno?

Di fronte all'obbligo (apparente) di approvare e implementare entro il 1° luglio 2014 gran parte della nuova disciplina, le banche, o gran parte di esse, hanno scelto di privilegiare una pragmatica sostanzialità, privilegiando un set di efficaci interventi su alcune delle dimensioni organizzative, di processo e metodologico-applicative, rispetto ad una formale ma sterile approvazione da parte degli organi aziendali di centinaia di pagine di policy.

Si veda in questa direzione il documento del gruppo di lavoro ABI [5].

In vari punti, quali quelli relativi a OMR, RAF, politiche SCI, si ritiene opportuno suggerire l'adozione di primi framework "alti" a cui fare poi seguire l'adattamento e soprattutto la verifica di coerenza e omogeneizzazione delle policy. Si pensi che molte banche formalizzano nei rispettivi regolamenti interni oltre dieci policy solo con riferimento agli ambiti del credito e della finanza. In tale ambito lo strumento principe potrebbe essere quello del ricorso ai testi unici, che permettano una più organica rappresentazione di processi, metodi, deleghe e controlli.

E soprattutto, è importante che le banche si dotino, in qualità e quantità, delle figure necessarie in aree sempre più responsabilizzate di obblighi normativi quali Risk Mgt, Compliance ed Audit.

Citando quanto detto in un recente convegno da un esponente della Banca d'Italia,

"C'è un mio collega che quando va in ispezione e vede che il responsabile commerciale va in giro in Ferrari e il responsabile dei controlli con la 500, allora si rende conto che c'è qualche problema e che i due ruoli non sono ugualmente considerati".

In conclusione, è nella sensibilità verso l'area dei controlli e nell'accettazione dei relativi costi quali utili investimenti che si colloca la chiave di volta della sfida del 15° Aggiornamento. Di questo, però, si avrà modo di trattare più in profondità in futuri articoli.

Ringraziamenti

Si ringrazia Flavia Cargnelutti di BCC Barlassina e l'intero Gruppo RAF DropBox per gli utili confronti.

Riferimenti

[1] C. Brescia Morra e G. Mele (2014), "Le nuove fonti della vigilanza prudenziale",

[2] Banca d'Italia (2013), "La nuova Vigilanza Prudenziale per le Banche", Circ.263 15^ Aggiornamento.

[3] Unione Europea (2013), "CRR - Capital Requirement Regulation"

[4] Banca d'Italia (2014), Nota di chiarimento del 6 giugno 2014 — Sistema dei controlli interni, sistema

informativo e continuità operativa.

[5] ABI (2014), Estratto dal documento "Riflessioni sul capitolo VII per la Gap Analysis"

[6] Banca d'Italia (2013), "Disposizioni di vigilanza per le banche", Circ.285.

[1] Circolare 263, Titolo V, cap.5.

EBA, ESMA ed EIOPA aprono consultazione sui rischi per i conglomerati finanziari

25/07/2014 12:29

Il Comitato congiunto delle tre organizzazioni di supervisione europea (EBA, ESMA ed EIOPA) ha aperto una consultazione sui rischi di concentrazione e per le transazioni intra-gruppo all'interno di conglomerati finanziari. L'obiettivo è comprendere quali di tali rischi siano da considerare come significativi. La consultazione si concluderà il 24 ottobre 2014.

Comunicato stampa Documento per la consultazione

ESMA: consultazione su UCITS

24/07/2014 10:31

L'ESMA ha aperto una consultazione per il calcolo del rischio di controparte negli 'Undertakings for Collective Investment in

Transferable Securities (UCITS)'. La norma prevede che le UCITS possano agire sui mercati dei derivati, ma che solo gli scambi di derivati Over The Counter vengano tenuti in considerazione nel calcolo del rischio di controparte; la discussione verte dunque sui metodi tramite cui limitare tali rischi.

Comunicato stampa Documento per la discussione

Nuove regole per i fondi di investimento

24/07/2014 10:12

Il Consiglio dell'UE ha approvato una nuova direttiva per i fondi di investimento. La direttiva enumera nuove entità che hanno diritto ad agire nell'ambito degli 'undertakings for collective investment in transferable securities (UCITS)' e specifica gli obblighi dei depositanti in caso di perdite di uno strumento finanziario detenuto in custodia.

Comunicato stampa Direttiva

Nuove norme sui depositari centrali di titoli (CSD)

24/07/2014 10:00

Il Consiglio dell'UE ha approvato nuove norme al fine di aumentare la sicurezza nel sistema di regolamentazione titoli e per aprire il mercato ai servizi dei CSD. Il nuovo regolamento prevede che tutti i valori mobiliari vengano registrati in forma elettronica prima di poter essere scambiati sui mercati regolamentati.

Comunicato stampa Regolamento

Sofferenze lorde bancarie ancora in aumento, diminuisce il calo dei prestiti

23/07/2014 09:55

La situazione patrimoniale delle banche italiane continua a peggiorare: le sofferenze lorde bancarie hanno raggiunto a maggio 168,5 mld di €, in aumento del 24% su base annua. Diminuisce invece il calo dei prestiti a giugno, al -2,2%, contro il -3,1% del mese precedente.

Per ulteriori informazioni, leggere qui.

FSB: report su tassi di interesse di riferimento

23/07/2014 09:41

Il FSB ha pubblicato un report nel quale analizza i principali tassi di interesse di riferimento, allo scopo di valutare eventuali modifiche e l'aggiunta di ulteriori tassi di riferimento. Il punto di

partenza del report è rappresentato da Principi preparati dallo IOSCO e da un precedente report del FSB.

Report

Valutazione FSB sui Principi IOSCO Precedente report FSB

ESMA: pubblicato aggiornamento a Q&A su AIMFD

22/07/2014 10:18

L'ESMA ha pubblicato un aggiornamento delle Question & Answers concernenti la direttiva AIMFD. Tra i temi trattati, gli obblighi di report per le autorità nazionali e gli obblighi per i depositanti.

Q&A

Meccanismo Unico di Risoluzione

21/07/2014 11:07

L'EBA ha pubblicato due documenti definitivi contenenti criteri di valutazione (Regulatory Technical Standards RTS) che specificano: a) le informazioni che devono essere incluse nei piani di "recovery"; b) i criteri che le autorità competenti devono utilizzare per valutare il contenuto dei piani di "recovery" di un gruppo.

I due documenti sono accompagnati da Linee Guida che forniscono "ipotesi applicative" dei piani di "recovery".

Comunicato stampa

Documento sul contenuto dei "recovery plan"

Linee guida

EBA: criteri per la valutazione del merito creditizio del debito sovrano

21/07/2014 10:50

L'ESMA ha rilasciato un parere alla Commissione Europea sull'appropriatezza dei processi di sviluppo nella valutazione del merito creditizio per il debito sovrano dei Paesi Europei. La Commissione Europea dovrà presentare un rapporto al Parlamento Europeo e al Consiglio entro il 31 dicembre 2014.

Comunicato stampa

Parere

Direttore: Emilio Barucci.

Redattori: Roberto Baviera, Michele Bonollo,

Concetta Brescia Morra, Stefano Corsaro,
Daniele Marazzina, Giulia Mele, Carlo Milani,
Roberto Ottolini, Giulia Simonetti, Enrico Ubaldi, Giulia Zanchi,
Silvia Dell'Acqua.
© 2014 FinRiskAlert - Tutti i diritti riservati.

Le opinioni riportate negli articoli e nei documenti del sito www.finriskalert.it sono espresse a titolo personale dagli autori e non coinvolgono in alcun modo l'ente di appartenenza.

Gli articoli e documenti pubblicati nel sito e nella newsletter FinRiskAlert hanno l'esclusiva finalità di diffondere i risultati di studi e ricerche a carattere scientifico. Essi non rappresentano in alcun modo informazioni o consulenza per investimenti, attività riservata, ai sensi delle leggi vigenti, a soggetti autorizzati.
