



BUSINESS ADMINISTRATION AND ACCOUNTING STUDIES

GUIDO GIOVANDO

VIGILANZA BANCARIA DAGLI ASPETTI TRADIZIONALI AI NUOVI ORIENTAMENTI ESG



G. Giappichelli Editore

Procedura per l'approvazione dei volumi in Collana e referaggio.

La pubblicazione di una monografia nella Collana è subordinata al verificarsi di due circostanze:

- a) accettazione della proposta editoriale presentata dall'autore/i secondo il formato definitivo dalla collana;
- b) ottenimento di un giudizio positivo sul volume da parte di due revisori anonimi.

La proposta editoriale segue questo iter:

- la proposta viene inviata all'Editor in Chief attraverso la casella di posta elettronica `csr.ba.management@unito.it` (con richiesta di ricevuta) nel format previsto per la collana dall'Editore;
- valutazione da parte dell'Editor della proposta/manoscritto il quale decide del rigetto o dell'invio al referaggio; nel processo di valutazione si può avvalere del supporto del Comitato Scientifico;
- le proposte che ottengono un giudizio positivo sono senz'altro accettate;
- le proposte che ottengono un giudizio non pienamente positivo sono rivalutate dall'Editor avvalendosi del Comitato Scientifico per formulare il giudizio definitivo.

All'accettazione della proposta editoriale segue il referaggio del volume.

Il referaggio è condotto da due revisori (referee). Questi possono essere scelti nell'ambito del Comitato Scientifico, ma anche al di fuori di esso, fra accademici che possiedano competenze adeguate sui temi trattati nella monografia inseriti nell'elenco dei referee.

I revisori sono scelti dall'Editor. I revisori non devono conoscere il nome dell'autore del volume oggetto di valutazione. L'Editor contatta i revisori individuati e invia loro, attraverso la casa editrice, il volume debitamente reso anonimo.

I revisori formulano il loro giudizio entro due mesi dal ricevimento del volume. Il giudizio è articolato secondo i punti contenuti in una scheda di referaggio appositamente redatta.

Il giudizio viene inviato all'Editor. Se, per entrambi i revisori, il giudizio è positivo e senza suggerimenti di revisione, il volume viene passato direttamente alla stampa. Se uno o entrambi i revisori propongono correzioni, l'Editor, inoltra i suggerimenti all'autore perché riveda il suo lavoro. Il lavoro corretto viene nuovamente inviato all'Editor che lo sottopone a una seconda revisione da svolgersi entro il termine massimo di un mese. In caso di giudizi contrastanti, l'Editor decide se acquisire un terzo parere, stampare comunque il volume o rifiutarlo.

Advisory Board

Presieduto dal Prof. Valter Cantino

Prof. Paolo Andrei (Università di Parma)

Prof. Nunzio Angiola (Università di Foggia)

Prof. Luigi Brusa (Università di Torino)

Prof. Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna Pisa)

Prof. Luciano D'Amico (Università di Teramo)

Prof. Roberto Di Pietra (Università di Siena)

Prof. Francesco Giunta (Università di Firenze)

Prof. Giorgio Invernizzi (Università Bocconi)

Prof. Alessandro Lai (Università di Verona)

Prof. Luciano Marchi (Università di Pisa)

Prof. Libero Mario Mari (Università di Perugia)

Prof. Andrea Melis (Università di Cagliari)

Prof. Luigi Puddu (Università di Torino)

Prof. Alberto Quagli (Università di Genova)

Prof. Ugo Sostero (Università di Venezia Ca' Foscari)

GUIDO GIOVANDO

VIGILANZA BANCARIA DAGLI ASPETTI TRADIZIONALI AI NUOVI ORIENTAMENTI ESG



G. Giappichelli Editore

Copyright 2022 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX: 011-81.25.100

<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-921-4620-4

ISBN/EAN 978-88-921-7885-4 (ebook - pdf)

Editor in Chief

Prof. Valter Cantino

Comitato Scientifico

Prof. Marco Allegrini (Università di Pisa)

Prof. Paolo Pietro Biancone (Università di Torino)

Prof. Paolo Ricci (Università Sannio di Benevento)

Prof. Pier Luigi Marchini (Università di Parma)

Prof.ssa Katia Corsi (Università di Sassari)



Opera distribuita con Licenza Creative Commons

Attribuzione – non commerciale – Non opere derivate 4.0 Internazionale

Stampa: Stampatre s.r.l. - Torino

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

Indice

pag.

Inquadramento del lavoro e metodologia della ricerca

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Inquadramento del lavoro | 1 |
| 2. Orientamento metodologico | 3 |

1.

Aspetti introduttivi

- | | |
|---|----|
| 1. Contesto economico di riferimento | 5 |
| 2. Principali <i>driver</i> di cambiamento | 9 |
| 2.1. Consolidamento del settore e razionalizzazione sportelli | 11 |
| 2.2. Evoluzione del comportamento dei consumatori | 14 |
| 2.3. Digitalizzazione e Intelligenza Artificiale | 16 |
| 3. L'impatto del Covid-19 e prospettive future | 19 |

2.

Framework di riferimento

- | | |
|--|----|
| 1. Ambiti della vigilanza | 25 |
| 2. Soggetti coinvolti e ruoli | 26 |
| 3. Da Basilea I a Basilea III | 33 |
| 4. Requisiti patrimoniali | 38 |
| 5. Processo di controllo prudenziale | 43 |
| 5.1. Valutazione dell'adeguatezza patrimoniale | 45 |
| 5.2. Valutazione dell'adeguatezza del sistema di governo e gestione del rischio di liquidità | 48 |
| 5.3. Informativa ICAAP e ILAAP | 51 |
| 5.4. Lo SREP | 55 |

3.

Il sistema dei controlli interni: il monitoraggio delle nuove tipologie di rischi

1. Governo societario	79
2. Il ruolo degli organi	86
3. Funzioni aziendali di controllo	91
4. Il Risk Appetite Framework	95
5. Il sistema informativo	98
6. Evoluzione dei rischi	101
6.1. ICT e cyber risk	104
6.2. ESG risk	109

4.

ESG e finanza sostenibile

1. La finanza sostenibile	119
2. Agenda ESG e <i>Regulatory Framework</i>	124
3. I fattori ESG e introduzione nel sistema bancario	142
4. Reporting non finanziario e Tassonomia UE	160
5. Rating ESG	170

5.

Il caso Twenty Bank

1. Premessa	177
2. Governance	178
3. Meccanismi di sostegno infragruppo	179
4. Risk Appetite Framework	181
5. La struttura dei controlli di II livello su rischio di credito	183
6. La <i>governance</i> ESG	185
7. La strategia creditizia ESG	187

Bibliografia	189
---------------------	-----

Inquadramento del lavoro e metodologia della ricerca

1. Inquadramento del lavoro

Dai primi anni di questo secolo si è visto un profondo cambiamento del settore bancario, sia dal punto di vista delle sue dinamiche macroeconomiche, sia dal punto di vista delle sue evoluzioni sociali, tecnologiche e regolamentari. Dal 2020 la pandemia da Covid-19 ha ulteriormente velocizzato la digitalizzazione dell'industria bancaria mondiale, limitando la crescita di alcune aree di *business* a favore di altre, ridefinendo il ruolo delle filiali.

In tale contesto le banche dovranno focalizzare le proprie energie, nei prossimi mesi su diversi fronti e in particolare sulle tematiche dei rischi che la pandemia ha alterato: rischi di mercato e i rischi operativi; tali ultimi si sono, infatti, ulteriormente ampliati per le “nuove” modalità di lavoro da remoto.

Altro punto rilevante saranno le tematiche *Environmental, Social and Governance* dove il *Chief Risk Officer* (CRO) diventerà un punto centrale in questo cambiamento di approccio per assicurare che i *climate risk* siano integrati nei *framework* e nelle pratiche di *risk management* e più direttamente inclusi negli esercizi di *stress test*.

Anche le Autorità di Vigilanza a livello globale stimolano gli intermediari ad accelerare l'adozione di strumenti gestionali e organizzativi adeguati al presidio dei rischi in generale e in particolare dei rischi ESG. È, infatti, cruciale che tutto il settore incorpori i rischi ESG all'interno della strategia di *business*, della *governance*, dell'approccio ai rischi e dell'informativa al mercato.

In questo nuovo scenario, l'attività di vigilanza sul settore bancario sarà sempre più importante per una azione di monitoraggio di sana e prudente gestione, identificando i possibili nuovi rischi.

L'*obiettivo* del lavoro è quello di illustrare e analizzare meglio il settore bancario e l'attività di vigilanza che opera in tale ambito e che dovrà essere in grado di agire tempestivamente a fronte di mutamenti che sono in atto o che

interverranno in futuro. È necessario, quindi, che le banche e in generale gli intermediari finanziari possano avere adeguati strumenti di controllo con integrazione di competenze e risorse specializzate in diversi comparti per rafforzare il monitoraggio dei rischi in modo da permettere l'individuazione di risposte regolamentari e di supervisione più appropriate.

La *motivazione* del presente lavoro è legata alla necessità di disporre di uno studio attuale e aggiornato sull'evoluzione del settore di riferimento e in particolare della vigilanza bancaria, anche alla luce dei nuovi rischi derivanti da fattori riconducibili a questioni ambientali, sociali e di *governance*, che permetta attraverso la sua conoscenza, di individuare strumenti idonei per comprendere e attuare i necessari presidi.

L'opera si articola in cinque capitoli.

Il primo capitolo fornisce un inquadramento generale del settore e della sua trasformazione nel corso di questi ultimi anni con una analisi dei principali *driver* del cambiamento. In aggiunta sono analizzate le implicazioni che la pandemia Covid-19 ha avuto sul settore e le prospettive future che da questa sono scaturite.

Il secondo capitolo è dedicato al *framework* di riferimento con riguardo agli ambiti della vigilanza sui soggetti coinvolti e i loro rispettivi ruoli. Inoltre, poiché una parte rilevante delle funzioni svolte dall'autorità di vigilanza è quella di assicurare una corretta gestione aziendale degli intermediari finanziari, è necessario garantirne una adeguata copertura nel capitale proprio degli stessi: si è pertanto analizzata l'evoluzione che è avvenuta negli anni degli Accordi di Basilea e le conseguenze che questa ha comportato per il settore.

Il terzo capitolo, partendo da un'analisi generale del governo societario e della struttura organizzativa necessaria per la gestione e l'adeguatezza dell'intermediario finanziario, compie una approfondita trattazione sul sistema di controlli interni e sul monitoraggio che questi compiono sui rischi bancari. In particolare, si è analizzato il sistema di definizione degli obiettivi di rischio degli istituti bancari *Risk Appetite Framework* (RAF), in quanto quadro di riferimento per la definizione della propensione al rischio dell'intermediario finanziario, della soglia di tolleranza, dei limiti dei rischi e della *policy* di *risk governance*. Vengono poi analizzati le evoluzioni dei rischi del settore e in particolare quello informatico inteso sia come possibilità di interruzione del funzionamento dei sistemi, sia come conseguenza di attacchi esterni e violazione dei dati (*cyber risk*); infine l'altro *macrotrend* con l'introduzione di ulteriori rischi da presidiare che sono quelli della sostenibilità (ESG), aggiungendo i rischi di condotta legati al clima e all'informativa al mercato.

Il quarto capitolo affronta nello specifico la tematica della finanza sostenibile e come la stessa venga presidiata nel settore bancario e in generale degli intermediari finanziari, anche attraverso la redazione del *reporting* non finanziario.

Nell'ultimo capitolo si è riportato un caso reale al fine di dare un contributo aggiuntivo alla ricerca: il caso riguarda una società capo-gruppo che svolge l'attività di direzione e coordinamento su realtà bancarie. L'analisi del caso si è focalizzata sui seguenti aspetti:

- governance;
- sviluppo di una struttura a presidio dei rischi bancari;
- meccanismi di sostegno infragruppo;
- *Risk Appetite Framework*;
- struttura dei controlli di II livello sul rischio credito;
- *governance* ESG;
- strategia creditizia ESG.

2. Orientamento metodologico

La metodologia della ricerca ha compreso un'analisi della letteratura e della dottrina nazionale e internazionale in merito al settore bancario e all'attività di vigilanza che viene esercitata su di esso. Tale indagine ha l'obiettivo di fornire una visione completa e organica dell'attuale situazione per poi evolvere in considerazioni e interpretazioni personali sulla tematica.

In particolare, si è cercato di affrontare in maniera sistemica i principali fattori di rischio che caratterizzano tale settore anche alla luce delle nuove tematiche ESG.

Infine, la ricerca si è sviluppata mediante il metodo qualitativo inserendo un caso reale: il caso analizza una società capo-gruppo la quale svolge attività di direzione e coordinamento su un numero di soggetti bancari compreso tra cinquanta e ottanta. Si dà atto che è stato richiesto dal gruppo che la trattazione avvenisse in via anonima.

L'analisi di tale caso reale ha permesso da un lato di illustrare la *governance* e la struttura di un modello di gestione dei rischi di un gruppo bancario e dall'altra lo sviluppo e l'analisi dei molteplici soggetti coinvolti offrendo così la possibilità di vedere applicati nella realtà aspetti o situazioni affrontate nei capitoli precedenti.

Data l'attualità della tematica discussa, il volume può avere molteplici *target* di riferimento.

In primo luogo, gli istituti bancari e gli intermediari finanziari, i loro consulenti, e tutti coloro che sono interessati ad approfondire la tematica.

In secondo luogo, il volume può essere indirizzato agli studenti di Lauree Magistrali in discipline economico-aziendali delle università italiane, così come di Master in ambito amministrativo-finanziario.

1.

Aspetti introduttivi

1. Contesto economico di riferimento

L'industria bancaria, al pari delle aziende appartenenti ad altri settori, è un sistema vitale¹ e subisce influenze provenienti dall'ambiente esterno e si modella per affrontare le nuove sfide che la attendono e per rispondere in maniera efficiente ed efficace alle nuove esigenze dei consumatori e alle richieste provenienti dal contesto economico, politico e sociale di riferimento².

In tal modo, il sistema impresa tende al raggiungimento di una condizione di equilibrio dinamico nell'ambito di ogni nuova situazione venutasi a creare³, in continua variabilità, che permette al sistema impresa di durare illimitatamente⁴. L'azienda diventa uno strumento economico mobile nell'ambito della sua complessità, in quanto essa permane nonostante la mutabilità degli elementi costitutivi del sistema stesso e l'evoluzione delle condizioni esterne ed interne⁵.

L'impresa per vivere nel tempo deve essere in grado di mantenere il suo equilibrio dinamico, nonostante le condizioni di un ambiente a volte turbolen-

¹ G. Donna (1999). *La creazione di valore nella gestione delle imprese*, Carrocci, Roma, p. 30.

² Si veda, tra gli altri, P. Onida (1968). *Economia d'Azienda*, ristampa terza edizione, Utet, Torino, 1968, p. 56 ss.; G. Ferrero (1968). *Istituzione di Economia d'Azienda*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 196 ss.

³ G. Ferrero (1987). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, p. 10.

⁴ S. Catuogno, "Cenno alle teorie interpretative del concetto di azienda", in E. Viganò (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, cit., p. 35.

⁵ G. Ferrero, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 6.

to⁶. Il *management* che non si allinea alla mutevolezza del contesto ambientale può contribuire al compiersi di future circostanze negative⁷. Quando, un'azienda non è grado di aggiornarsi al contesto economico ha più probabilità di essere penalizzata competizione, così come un'azienda non innovativa rischia di essere limitata nello sfruttare attivamente le opportunità derivanti dall'esterno⁸, anche in un'ottica futura.

Negli ultimi anni si è assistito a un profondo cambiamento dell'impronta del settore⁹ bancario globale, europeo ed italiano¹⁰.

⁶G. Ferrero, *Impresa e management*, cit., p. 8. S. Cricchio (1980). *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, Giuffrè, Milano, p. 38. A. Pavan (2008). *L'amministrazione economica delle aziende*, Giuffrè, Milano, p. 41.

⁷E. Giacosa, A. Mazzoleni (2018). *I modelli di previsione aziendale, efficacia predittiva, limiti e prospettive di utilizzo*, Giappichelli, Torino p. 18; J. Argenti (1983), *Predicting Corporate Failure*, Accountants Digest, Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London, 138, p. 2 ss.; J. Argenti (1986). "Spot Danger Signs Before it's too late". *Accountancy*, July, p. 101; R. Tiscini (2014). "La gestione aziendale", in AA.VV., *Economia aziendale*, Egea, Milano. R. Tiscini (2014). "La strategia aziendale", in AA.VV., *Economia aziendale*, Egea, Milano.

⁸F. Donato (2002). "Correlazioni tra qualità e controllo nelle aziende sanitarie", in L. Anselmi (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie. Elementi di management e dinamica aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 191; G. Girone (2003). *Tecnologia, innovazione e gestione aziendale*, Dipartimento di studi aziendali e giusprivatistici dell'Università di Bari, Bari; C. Lipari (1991). "Alcune annotazioni sulla categoria e sulla funzione "creatività" nei sistemi aziendali", in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 231; M. Milone (1992). *Innovazione tecnologica, dimensione e strategia aziendale*, Cacucci, Bari; A. Riccaboni, C. Busco, M.P. Maraghini (a cura di) (2005). *L'innovazione in azienda: profili gestionali e cognitivi*, Cedam, Padova; G. Sirleo (2009). *La crisi d'impresa e i piani di ristrutturazione*, Aracne, Roma, p. 22; A. Tessitore (2006). "Documenti predisposti a supporto del gruppo di lavoro sulla cultura aziendale", in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Firenze, p. 32.

⁹Per la definizione di settori intesi come "aggregazione di imprese assimilabili" in uno o più dei seguenti processi economici: l'acquisizione dei fattori produttivi; di produzione di beni e servizi; la distribuzione dei beni e servizi si veda tra gli altri G. Ferrero (1987). *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, p. 46 ss.; G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda (1989). *Lezioni di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, p. 242 ss.

¹⁰Si veda, tra gli altri, C. Yildirim, A. Kasman (2021). "Market power evolution and convergence in European banking: An empirical note". *Bulletin of Economic Research*, 73(4), pp. 535-544; A. Boot, A. Thakor (2019). "Post-crisis evolution of banking and financial markets: Introduction". *Journal of Financial Intermediation*, 39, pp. 1-3; J.-C. Lee, X. Chen (2022). "Exploring users' adoption intentions in the evolution of artificial intelligence mobile banking applications: the intelligent and anthropomorphic perspectives". *International Journal of Bank Marketing*, 40(4), pp. 631-658.

Dal punto di vista economico, gli ultimi dieci anni sono stati caratterizzati da una rapida crescita delle economie asiatiche, in particolare della Cina, a fronte di un tasso di crescita delle economie occidentali, in particolare di quelle europee decisamente più contenuto. Tra le conseguenze di questa crescita asimmetrica a livello globale, c'è anche il ridimensionamento della rilevanza delle banche europee rispetto a quelle asiatiche, come dimostra il seguente grafico con l'indicazione dell'ammontare totale degli attivi detenuti dai principali attori del mercato.

Figura 1.1. – *Classifica delle banche mondiali per totale attivo*¹¹

Dicembre 2010 (Usd mld)				Dicembre 2020 (Usd mld)			
		Tot attivo	Market cap.			Tot attivo	Market cap.
BNP Paribas		2.675	76	IC Bank of China		5.107	251
Deutsche Bank		2.551	48	China Con. Bank		4.309	191
HSBC		2.455	180	Agr. Bank of China		4.176	160
Barcalys		2.326	34	Bank of China		3.737	138
RBS		2.268	50	Mitsubishi UFJ		3.407	80
Bank of America		2.265	134	JPMorgan Chase		3.386	466
Mitsubishi UFJ		2.159	77	BNP Paribas		3.080	81
JPMorgan Chase		2.118	166	HSBC		2.984	144
Credit Agricole		2.133	31	Bank of America		2.819	392
IC Bank of China		2.041	231	Credit Agricole		2.741	47

Spostando il *focus* sull'area europea, l'ultimo decennio è stato caratterizzato da un contesto dalla lenta uscita dalla crisi, iniziata in seguito allo scoppio della bolla immobiliare e dei *subprime* negli USA nel 2007, proseguita con la crisi del settore finanziario e degli istituti di credito in Europa e, in seguito, a partire dal 2009, con la crisi dei debiti sovrani di alcuni Paesi europei¹².

La complessa situazione economica di partenza hanno indotto i *policy makers* e le autorità regolatorie, nella fattispecie la Banca Centrale Europea, ad adottare politiche di sostegno all'economia nel tentativo di stimolare il mercato del credito, superando il *credit crunch*, e di sostenere conseguentemente la domanda e la propensione al consumo.

¹¹ Fonte: Rielaborazione dati da S&P Global Market Intelligence.

¹² M. Moschella (2011). "Different varieties of capitalism British and Italian recapitalization policies in response to the sub-prime crisis". *Comparative European Politics*, 9(1), pp. 76-99.

L'ultimo decennio è stato dunque caratterizzato da un contesto di bassi tassi di interesse in tutta l'Eurozona, con il tasso Euribor¹³ a 3 mesi costantemente al di sotto dell'1% dalla prima metà del 2012 ed addirittura negativo dalla metà del 2015 ad oggi. La prolungata durata di uno scenario di tassi di interesse bassi ha comportato come principale conseguenza per il settore bancario un'erosione progressiva del margine di interesse, che resta la componente principale di ricavo del conto economico delle banche¹⁴.

Le misure messe in campo a sostegno dell'economia hanno prodotto risultato perlopiù parziali, in quanto il contesto macroeconomico è rimasto contraddistinto dalla persistenza di una situazione economica caratterizzata da elevati livelli di incertezza, con una crescita economica stagnante, soprattutto nel caso dell'Italia, bassa inflazione e bassa fiducia dei consumatori.

Sotto il profilo sociopolitico, gli ultimi anni sono stati scanditi dal susseguirsi di diverse crisi internazionali e da una diffusa instabilità geopolitica, come dimostrano da ultimo le tensioni commerciali USA-Cina o alle ostilità che si sono susseguite tra Paesi Nato e Russia in occasione delle crisi in Bielorussia ed Ucraina.

Un altro fattore che ha inciso sul mercato è stato il crescente *focus* rivolto dall'opinione pubblica, in primis, dai *policy makers*, in seconda battuta, alle tematiche relative alla sostenibilità ambientale e sociale, elemento che il settore bancario, così come gli altri settori economici, non può più ignorare.

Con riferimento al profilo sociale, ha assunto un'influenza particolarmente rilevante per l'industria bancaria, diventando uno dei *driver* del cambiamento, il costante incremento dell'utilizzo di *internet* da parte dei consumatori. L'al-

¹³ L'Euribor è il tasso interbancario di riferimento comunicato giornalmente dalla *European Money Markets Institute* (EMMI) come media dei tassi d'interesse ai quali determinate banche attive nel mercato monetario dell'euro offrono depositi interbancari a termine in euro ad altre primarie banche. Le banche facenti parte del panel, sulla base del quale viene effettuato il calcolo, sono banche di Paesi facenti parte dell'eurozona sin dall'avvio della moneta unica o su-bentrati successivamente, e di grandi banche internazionali non-UE ma con importanti attività nell'eurozona. Il calcolo del tasso Euribor è dato dalla media semplice dei tassi forniti dalle banche facenti parte del panel, dopo aver escluso dal computo il 15% più alto e il 15% più basso dei tassi ricevuti, arrotondata al terzo decimale.

¹⁴ In tema di bilancio bancario si veda, tra gli altri, G. Ossola (2000). *I bilanci degli enti finanziari*, Giappichelli, Torino; G. Ossola (2005). *Gli schemi del bilancio d'esercizio degli enti creditizi*, Giuffrè, Milano; R. Ruozi (2006). *Economia e gestione della banca*, Egea, Milano; F. Tutino, G. Birindelli, P. Ferretti (a cura di) (2011). *Basilea 3. Gli impatti sulle banche*, Egea, Milano; U. Bocchino, G. Ossola, G. Giovando, F. Venuti (2014). *Il bilancio delle Banche*, Giuffrè, Milano.

fabetizzazione digitale, ormai ampiamente diffusa e in continua crescita tra tutte le fasce della popolazione, ha inciso profondamente sul settore bancario, dando origine a un considerevole allargamento dell'impiego dell'*internet banking* da parte dei clienti. La conseguenza diretta di questo *trend* è stato un aumento della concorrenza ed un aumento delle transazioni a margine zero, necessarie per mantenere la fidelizzazione del cliente, e la riduzione del margine da commissioni.

Senza dubbio, però, il fattore che più ha inciso sullo scenario nell'ultimo biennio è stata la pandemia dovuta al Covid-19, che ha accentuato e accelerato lo sviluppo dei nuovi modelli di business, già precedentemente in atto, quali la tendenza al consolidamento, la riduzione della presenza fisica sul territorio e l'adozione di canali digitali. Il Covid-19 ha infatti avuto un impatto significativo sul comportamento dei consumatori e, di conseguenza, sulla trasformazione relativa al funzionamento di quasi tutti i settori economici, tra cui anche quello finanziario.

2. Principali *driver* di cambiamento

Come precedentemente esposto, il settore bancario è stato negli ultimi anni un mercato in rapida evoluzione, inducendo i diversi attori che ne fanno parte a fronteggiare una serie di cambiamenti nel breve periodo e nel lungo termine¹⁵.

In questo rinnovato contesto di riferimento il *management* dovrà essere capace di definire i nuovi equilibri strategici, per individuare le opportunità di sviluppo e di crescita¹⁶. Non esistono imprese con una redditività maggiore o minore dalle altre, ma sono le imprese che nel proprio processo produttivo riescono a meglio competere diventando maggiormente redditive¹⁷.

La condotta strategica dell'impresa per conseguire un vantaggio competitivo dovrà perseguire gli obiettivi gestionali di *efficienza interna*, legata alla capacità di organizzare il proprio processo produttivo e di *efficienza esterna*, legata alla competitività sul mercato e nei confronti dei propri concorrenti.

¹⁵ Si veda, tra gli altri, T. Adrian, A.B. Ashcraft (2016). "Shadow banking: A review of the literature". *Banking Crises*, Palgrave MacMillan, London, pp. 282-315; G. Ossola, G. Giovando, C. Crovini (2017). "Corporate and Risk Governance: key-drivers for value creation and growth. The case of Italian Credit Cooperative Banks". *Review of Business Research*, 17(2), pp. 7-18.

¹⁶ G. Giovando (2012). *L'Impresa di Gestione Aeroportuale – Aspetti strategici, di gestione e di bilancio*, Giappichelli, Torino, p. 94.

¹⁷ G. Donna (1992). *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Giuffrè, Milano, p. 6.

Infatti, ogni azienda attua una propria strategia attraverso la combinazione di due differenti fattori: il mercato in cui opera e la propria struttura aziendale interna¹⁸. Ne consegue che giunge a definire una strategia aziendale come “*modificazione del rapporto azienda-ambiente*”¹⁹. Vi è quindi un forte rapporto tra l’ambiente e le risorse interne dell’impresa²⁰.

A tal fine la banca dovrà capire le proprie caratteristiche di gestione operativa, le risorse disponibili, il *target* di clientela al quale può offrire i propri servizi e le caratteristiche dell’ambiente in cui opera²¹.

Negli ultimi decenni il mercato bancario ha visto una notevole tendenza all’accrescimento della competitività, che hanno reso necessaria un’adeguata risposta da parte degli istituti di credito alle nuove condizioni e alle mutate esigenze della clientela. Se fino a pochi decenni fa il mercato del credito era prevalentemente statico, caratterizzato da elevate barriere all’ingresso di nuovi operatori e fondamentalmente connotato da una forte appartenenza territoriale nel rapporto banca-cliente, negli ultimi anni le condizioni sono radicalmente cambiate. Il contesto entro cui si muovono gli operatori è decisamente più competitivo²². La risposta degli attori del mercato è stata una progressiva concentrazione del mercato, che ha visto una riduzione dei *players* e la creazione di entità maggiormente rilevanti per dimensioni e trasversali anche dal punto di vista geografico. Le barriere all’ingresso si sono inoltre ridotte, sia perché il mercato non è più solo appannaggio di operatori domestici, ma ha visto l’ingresso anche di operatori esteri, sia perché le nuove tecnologie²³ hanno consentito l’ingresso di operatori nuovi o provenienti da altri settori per l’offerta di alcune tipologie di servizi.

La Figura 1.2 sintetizza alcuni degli aspetti sociali, demografici ed economici che più hanno influenzato l’evoluzione dei modelli di *business* dell’industria bancaria italiana nell’ultimo decennio.

¹⁸ G. Bronzetti, *Le imprese di gestione aeroportuale. Aspetti di pianificazione e controllo*, cit., p. 56.

¹⁹ P. Bastia, *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Bologna, 2001, p. 78 ss.

²⁰ S. Terzani, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999, p. 3 ss.

²¹ G. Bronzetti, *Le imprese di gestione aeroportuale. Aspetti di pianificazione e controllo*, cit., p. 56.

²² Si veda tra gli altri: G. Ossola, G. Giovando, C. Crovini (2017). “Corporate and Risk Governance: key-drivers for value creation and growth. The case of Italian Credit Cooperative Banks”. *Review of Business Research*, 17(2), pp. 7-18; T. Adrian, A.B. Ashcraft (2016). “Shadow banking: A review of the literature”. *Banking Crises*, Palgrave MacMillan, London, pp. 282-315.

²³ D. Broby (2021). “Financial technology and the future of banking”. *Financial Innovation*, 7(1), art. no. 47.

Figura 1.2. – *Tendenze mercato bancario italiano*²⁴

	2010	2020
Numero abitanti	60,3 mln	60,3 mln
Nati × 1.000 abitanti	9,5	6,8
Debito/PIL	119,20%	155,80%
Addetti al mondo bancario	326.367	275.224
Sportelli operativi	33.663	23.481
Tot attivo Banche/PIL	231%	208%
Utilizzatori internet per operazioni bancarie	18%	39%

La Figura 1.2 evidenzia chiaramente come una delle risposte alla maggiore competitività sia stata la riduzione del personale e la razionalizzazione degli sportelli, scardinando il principio del presidio del territorio. Questa scelta è stata chiaramente influenzata anche dall'evoluzione del comportamento della clientela e dalla maggiore propensione all'utilizzo di *internet*, nonché dallo sviluppo tecnologico che ha supportato questo processo di trasformazione.

2.1. *Consolidamento del settore e razionalizzazione sportelli*

Nel decennio tra il 1998 ed il 2008 si è assistito a un progressivo consolidamento del numero di attori bancari in Italia, passando da 875 a 799 (– 8,7%); tuttavia, nello stesso periodo il numero di sportelli aumentato da 46 ogni 100.000 abitanti ad un numero di 57 sportelli ogni 100.000 abitanti nel 2008²⁵.

Nel decennio successivo questa tendenza si è invertita: a fronte di una generale riduzione della marginalità e di un'incidenza ancora importante dei costi operativi (*cost/income ratio* pari al 65-70%), le banche italiane hanno avviato una sensibile riduzione del numero di sportelli, fino a giungere nel 2019 a un livello minimo dal 1996, pari a 24.311 sportelli²⁶.

Allo stesso tempo, tra il 2008 e il 2018, il numero di operatori è notevolmente diminuito fino a 485 player (– 36%)²⁷, soprattutto grazie alle molteplici operazioni di fusione e acquisizione causate, soprattutto tra il 2015 ed il 2017, dalle riforme delle banche popolari²⁸ e delle banche di credito cooperativo²⁹.

²⁴ PwC (2022). *Tendenze e prospettive nell'industria bancaria*.

²⁵ KPMG (2021). *Evoluzione dei modelli distributivi bancari*.

²⁶ KPMG (2021). *Evoluzione dei modelli distributivi bancari*.

²⁷ KPMG (2021). *Evoluzione dei modelli distributivi bancari*.

²⁸ D.L. n. 3/2015, convertito dalla L. n. 33/2015.

²⁹ D.L. n. 18/2016 convertito dalla L. n. 49/2016.

Il *trend* di consolidamento all'interno del settore bancario è tuttora in corso, in quanto lo scenario di partenza del mercato domestico era piuttosto frammentato, caratterizzato dalla presenza di molti operatori di dimensioni piccole e con connotazione strettamente locale e circoscritta all'area geografica di appartenenza. Allo stato attuale, il risultato delle operazioni di M&A all'interno del mercato domestico è stata quella di far emergere due operatori di grandi dimensioni, Unicredit e IntesaSanpaolo, e di accrescere il *gap* con il resto del sistema. La maggior parte delle concentrazioni del settore bancario è rimasta però di carattere nazionale (*in-market*), confermando ancora un certo grado di segmentazione territoriale.

I risultati ricercati nel processo di consolidamento sono l'aumento dell'efficienza, derivante dal raggiungimento di economie di scala e dall'abbattimento dei costi, e l'aumento della quota di mercato.

Una delle conseguenze derivanti dalle operazioni di concentrazione bancarie è solitamente una riduzione del numero degli sportelli, al fine di evitare le sovrapposizioni e gli esuberanti nelle diverse aree geografiche.

Fino alla prima decade del secolo le banche godevano di margini di redditività più ampi e i modelli distributivi del settore erano imperniati sul presidio del territorio e dal concetto della prossimità al cliente, con approccio monocanale. Il canale distributivo era rappresentato, infatti, unicamente dallo sportello bancario, che veicolava tutte le funzioni ed i servizi offerti dall'industria bancaria verso la clientela (raccolta, erogazione prestiti, servizi di investimento, ecc.). Il modello perseguito era dunque quello della penetrazione territoriale, con una forte identificazione della filiale come punto di riferimento fisico per veicolare l'offerta presso il pubblico presente nell'area geografica circostante. Questo scenario ha provocato un aumento costante del numero degli sportelli con l'obiettivo della prossimità al cliente e della visibilità.

A partire dai primi anni duemila, è cominciata l'evoluzione dei modelli distributivi dell'industria bancaria. La diffusione di *internet* ha consentito lo sviluppo di un servizio multicanale, ampliando la gamma dei servizi offerti con l'introduzione del *digital banking*, affiancato al canale di distribuzione tradizionale rappresentato dallo sportello bancario. Altra conseguenza dell'introduzione della tecnologia digitale è stata la possibilità offerta a nuovi player di inserirsi nel mercato, mettendo a disposizione uno o più servizi analoghi a quelli offerti dalle banche tradizionali, alimentandone la competitività³⁰.

A seguito della crisi economica che ha chiuso la prima decade del secolo, le banche sono state costrette ad accelerare il processo evolutivo con l'obiet-

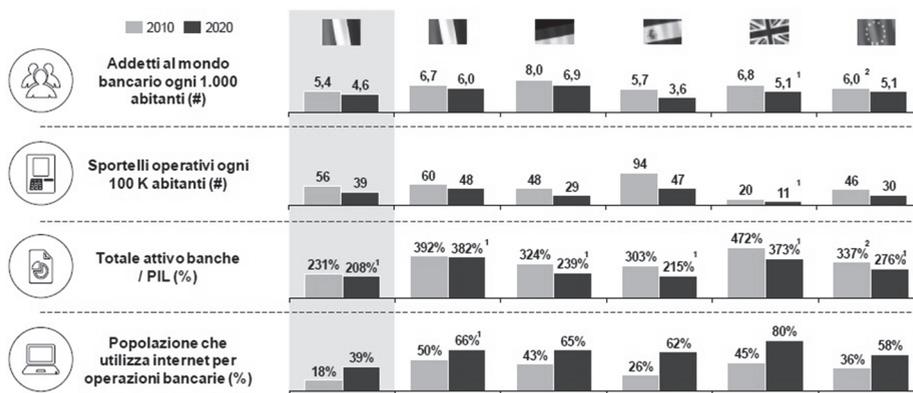
³⁰ KPMG (2021). *Evoluzione dei modelli distributivi bancari*

tivo di contenere i costi ed aumentare l'efficienza. La crisi economica ha accentuato la polarizzazione della domanda tra segmenti più abbienti, che richiedono servizi a maggior valore aggiunto, e segmenti meno abbienti, che necessitano di servizi base a basso valore aggiunto, a favore di questi ultimi. La ricerca del contenimento dei costi da parte della clientela ha comportato una riduzione del *business* e, di conseguenza, della redditività proveniente dalle attività tradizionali svolte dalla banca. Altro fattore che ha provocato l'erosione di marginalità è stata la pressione competitiva, incrementata dall'ingresso di nuovi attori digitali, che hanno affiancato le banche nell'offerta di prodotti e servizi finanziari attraverso tecnologie digitali di semplice accesso.

In questo scenario mutato, si è avviata la tendenza a una razionalizzazione della rete di sportelli, per alleggerire quella che rappresenta la principale voce di costo nei conti economici delle banche, optando per modelli distributivi più snelli, volti all'ottimizzazione del contatto con la clientela attraverso strategie di offerta mirata per ciascun segmento di mercato ³¹.

Inoltre, come precedentemente esposto, anche l'accelerazione del processo di concentrazione del settore bancario ha stimolato la razionalizzazione degli sportelli, al fine di evitare duplicazioni di filiali e per riorganizzare l'attività dei gruppi bancari ed ottimizzare le risorse.

Figura 1.3. – *Tendenze ultimo decennio sistemi bancari internazionali* ³²



³¹ KPMG (2021). *Evoluzione dei modelli distributivi bancari*.

³² PwC (2022). *Tendenze e prospettive nell'industria bancaria*.

2.2. Evoluzione del comportamento dei consumatori

Il cambiamento del comportamento dei consumatori costituisce un driver fondamentale per l'evoluzione del settore bancario. La domanda ha inciso significativamente sull'offerta a causa delle variazioni demografiche, sociali, economiche e tecnologiche.

Sotto il profilo demografico, come evidenziato in precedenza dalla Figura 1.3, la popolazione italiana, secondo i dati Istat è composta da circa 60 milioni di abitanti, così suddivisi tra le varie fasce di età³³:

- fino a 25 anni: circa il 24%;
- fascia 26-45 anni: circa il 25%;
- fascia 46-65 anni: circa il 29%;
- over 65 anni: circa il 22%.

La ripartizione per fasce di età evidenzia come le nuove generazioni, c.d. Z³⁴ ed Alpha³⁵, rappresentino ormai una fetta consistente della popolazione, circa un quarto. Questa fascia di popolazione è nata dopo la diffusione di *internet* ed è cresciuta durante lo sviluppo della tecnologia digitale ed è inevitabilmente destinata a influenzare, accentuando la tendenza già in corso, i modelli di consumo e i comportamenti sociali, con un maggior ricorso a dispositivi *smart*.

Nel corso dell'ultimo decennio lo sviluppo tecnologico ha progressivamente consentito di incrementare la velocità di navigazione e di trasmissione dati e sono stati effettuati investimenti, anche promossi da autorità governative, per la diffusione capillare della rete, compresa quella a banda larga, su aree sempre più estese del territorio nazionale. Nonostante residuino differenze di accessibilità e di utilizzo della rete tra le diverse regioni e centri abitati, i dati dimostrano che tra quasi tutte le fasce di età si è assistito ad un incremento esponenziale dell'utilizzo di *internet* nell'ultimo decennio. Il report "*We Are Social – 2020*" indica che *internet* viene utilizzato regolarmente da circa 49,5 milioni di persone, 82% della popolazione, che il 94% della popolazione compresa nella fascia 16-64 anni possiede uno *smartphone*, il 77% dispone di un *laptop* o un *pc*³⁶. Il *report* indica inoltre che almeno il 34% degli utilizzatori di *smartphone* nella fascia 16-64 anni fa uso di applicazioni che consentono il collegamento a servizi bancari dai propri dispositivi mobili³⁷.

³³ Fonte Istat, <http://dati.istat.it/>.

³⁴ Termine col quale si identificano le persone nate tra il 1995 e il 2010.

³⁵ Termine col quale si identificano le persone nate dop il 2010.

³⁶ Fonte We Are Social, *Report digital 2020*, <https://wearesocial.com/>.

³⁷ Fonte We Are Social, *Report digital 2020*, <https://wearesocial.com/>.

Le tendenze appena descritte hanno delineato uno scenario demografico e sociale profondamente mutato rispetto a quello di partenza e, nonostante la significativa progressione già avvenuta, il processo evolutivo è tuttora in corso. Queste dinamiche hanno inevitabilmente costituito, da un lato, un vincolo, dall'altro, un'opportunità per i *players* del settore bancario, che sono stati influenzati nelle modalità con le quali rapportarsi con la clientela. L'effetto di questo cambiamento è stato l'aumento dell'utilizzo del canale home banking tra il 2011 e il 2018 sia per i clienti *retail*³⁸, con un aumento del 100%, sia per i clienti *corporate*³⁹, con un incremento del 98%⁴⁰. Il canale *home banking* (*online banking*) ha consentito l'offerta di servizi informativi, di consultazione e dispositivi tramite collegamento telematico da remoto, senza la necessità di svolgere le operazioni in presenza presso la filiale.

Un'altra conseguenza derivante dalla dematerializzazione del rapporto banca-cliente è stata la migrazione dei sistemi di pagamento da mezzi tradizionali e legati ad un contatto fisico, quali contanti, assegni e disposizioni di bonifico presso gli sportelli, a favore di mezzi di pagamento più innovativi, quali bonifici digitali, carte di debito o di credito. Un'ulteriore categoria di mezzi di pagamento innovativi ha cominciato a trovare diffusione negli ultimi anni: si tratta di *pagamenti mobile*⁴¹ e attraverso *dispositivi wearable*⁴², che benché siano ancora secondari rispetto al totale dei pagamenti digitali, hanno visto un aumento esponenziale del loro utilizzo in un arco di tempo breve⁴³.

L'intreccio di questo complesso meccanismo di interazione tra sviluppo tecnologico, domanda ed offerta sta modellando il settore dei servizi finanziari, offrendo al pubblico una gamma di servizi digitali innovativi in grado di attrarre una quota sempre maggiore di mercato, costituendo di fatto un vantaggio competitivo. In base alle preferenze espresse dai consumatori, secondo le rilevazioni di KPMG, una quota pari al 30% dei clienti di banche tradizionali sarebbe disposto a valutare il trasferimento ad una banca online in grado di offrire modalità di pagamento innovative⁴⁴.

³⁸ Termine col quale si identificano i clienti non professionali.

³⁹ Termine col quale si identifica la fascia di clientela costituita da imprese di medie e grandi dimensioni.

⁴⁰ Fonte base dati statistica Banca d'Italia.

⁴¹ Termine che identifica i pagamenti o trasferimenti di denaro attraverso l'utilizzo di *smartphone*.

⁴² Termine che identifica i pagamenti o trasferimenti di denaro effettuati attraverso l'utilizzo di dispositivi indossabili, quali *smartwatch*, bracciali *hi-tech* e dispositivi similari.

⁴³ KPMG (2021). *Evoluzione dei modelli distributivi bancari*.

⁴⁴ KPMG (2018). *Digital Banking 2018*.

2.3. Digitalizzazione e Intelligenza Artificiale

Le tendenze delineate nei precedenti paragrafi hanno messo in luce come la digitalizzazione sia il motore principale del cambiamento del sistema bancario negli ultimi anni.

Lo sviluppo e la diffusione di *internet* e la sua declinazione nel servizio dell'*online banking* ha caratterizzato l'evoluzione del rapporto banca-cliente, accompagnandolo da un modello monocanale imperniato sulla vicinanza fisica a un modello multicanale incentrato sulla "vicinanza digitale" e sulla velocità ed immediatezza nella consultazione delle informazioni e nello svolgimento delle operazioni⁴⁵.

Il processo di razionalizzazione degli sportelli e il cambiamento nelle abitudini dei consumatori, analizzati nei precedenti paragrafi, hanno rappresentato allo stesso tempo una conseguenza e la propulsione che hanno accompagnato l'industria bancaria nel percorso verso la digitalizzazione. Così, se da un lato la crescita dei consumatori propensi ed abili all'utilizzo del digitale hanno stimolato l'offerta a adeguare i propri servizi, dall'altro lo sviluppo delle relazioni con la clientela attraverso i nuovi canali hanno consentito di ridurre la presenza delle filiali e il *cost-to-serve*. In base al report ABI del 2019 "*Banca e Cliente: digitali si nasce... o si diventa*", condotto su un campione rappresentativo di banche, l'offerta di servizi tramite web e *smartphone* risulta ormai una caratteristica imprescindibile, il 100% del campione li garantisce, mentre comincia ad avere un certo seguito la diffusione di servizi tramite *wearable device*, messi a disposizione dal 50% del campione⁴⁶.

Tuttavia, il processo di digitalizzazione dell'industria bancaria non si è risolto solamente con lo sviluppo di soluzioni digitali per rispondere alle mutate esigenze della clientela e offrire canali più diretti ed intuitivi per l'approccio col pubblico. Le soluzioni digitali hanno permesso di avvicinare la banca al cliente, con sistemi in grado di garantire ed implementare le relazioni, semplici ed intuitivi, affidabili e fruibili in qualsiasi momento della giornata. In realtà la trasformazione digitale ha coinvolto tutta la catena del valore, impattando sulla cultura organizzativa e sulle competenze necessarie e stimolando anche la ricerca di collaborazioni con partner esterni, ponendo il settore di fronte a nuove sfide ed opportunità.

⁴⁵ Si veda, tra gli altri, D. Hodson (2021). "The politics of FinTech: Technology, regulation, and disruption in UK and German retail banking". *Public Administration*, 99(4), pp. 859-872. A. Boden (2020). *Banking on it: how I disrupted*, Penguin Business, London.

⁴⁶ Osservatorio Digital Banking ABI Lab 2019 (2019). *Banca e Cliente: digitali si nasce ... o si diventa*.

Gli attori del settore stanno implementando con sempre maggior frequenza di soluzioni di intelligenza artificiale (AI) e *data analytics*⁴⁷ per segmentazione della clientela, per supportare meglio le proprie scelte di business e controllo di gestione, in quanto consentono la raccolta e l'elaborazione dei dati in maniera più veloce ed efficiente. Le soluzioni AI si basano su sistemi particolarmente complessi in grado di replicare in autonomia, in tutto o in parte, le attività svolte dall'uomo. Questi sistemi si possono dividere in due categorie:

- *weak AI*;
- *strong AI*.

Le *weak AI* hanno un ambito di azione limitato e non sono in grado di svolgere il proprio compito in totale autonomia, ma necessitano di intervento umano. Le *strong AI* sono invece più vicine all'intelligenza umana, essendo in grado di assimilare dati e, in autonomia, di classificarli ed elaborarli in modo strategico producendo un risultato senza interazione umana. Questi sistemi rappresentano dunque un'evoluzione rispetto ai sistemi IT tradizionali e consentono di raggiungere elevati livelli di ottimizzazione di tempi e di risorse, liberando capitale umano da destinare ad attività a più alto valore, riducendo così il *cost-to-serve*.

Le soluzioni AI sono particolarmente utili per sviluppare elementi di personalizzazione dell'offerta, essendo in grado di classificare la clientela in base alle proprie peculiarità e modelli di comportamento, nonché per sviluppare processi innovativi di vendita⁴⁸, quali ad esempio precise *selling*, *cross selling*⁴⁹, *up-selling*⁵⁰. Questi sistemi consentono di svolgere controlli *time consuming* praticamente in tempo reale, sono inoltre utilizzati nelle attività di analisi del rischio di credito, nelle fasi istruttorie alle concessioni di prestiti, nelle attività di consulenza agli investimenti (*robo-advisor*⁵¹), nonché

⁴⁷ Soluzioni in grado di analizzare dati e statistiche al fine di interpretarli ed individuare modelli in grado di supportare i processi decisionali e di controllo di gestione.

⁴⁸ KPMG (2021). *Evoluzione dei modelli distributivi bancari*.

⁴⁹ Tecnica di marketing che consiste nel promuovere online a determinati utenti prodotti o servizi affini e correlati a quelli che hanno già acquistato in precedenza.

⁵⁰ Tecnica di marketing che consiste nel proporre, nell'ambito di una vendita online, al cliente prodotti o servizi di qualità superiore rispetto a quelli che sta acquistando.

⁵¹ Consulenza finanziaria digitale esercitata attraverso algoritmi in grado di gestire, secondo parametri di rischio/rendimento desiderati, il patrimonio del cliente allocandolo a un portafoglio di investimenti che rispecchiano i requisiti richiesti.

nelle attività di assistenza, dove trovano sempre più applicazione le *chatbots*⁵².

L'innovazione tecnologica ha dato il via ad un processo di abbattimento dei confini del mercato, consentendo l'ingresso di nuovi *players* in grado di offrire uno o più servizi bancari tramite tecnologie digitali. Il settore negli ultimi anni ha visto il proliferare di imprese startup, c.d. *Fintech*, in grado di proporre soluzioni innovative alla clientela. Questa dinamica, se in un primo momento poteva essere vista come una minaccia per l'aumento della competitività, nel corso del tempo è diventata invece un'opportunità per gli operatori tradizionali, che attraverso *partnership* e collaborazioni hanno potuto implementare nuovi modelli distributivi offrendo nuovi servizi al pubblico e limitando gli effetti negativi derivanti dall'aumento della concorrenza. Lo sviluppo delle relazioni con i nuovi attori ha permesso agli operatori tradizionali, dimensionalmente più strutturati, di accorciare il processo di sviluppo e di costituire ecosistemi attraverso i quali condividere i dati tra diversi soggetti del settore ed ottenere un'integrazione dei processi⁵³. Un'altra modalità per lo sfruttamento di questa dinamica, nell'ottica di un rapido sviluppo di nuove piattaforme, è costituita dall'opportunità di integrazione delle startup da parte degli operatori tradizionali per acquisire *know-how*.

La tendenza di abbattimento delle barriere all'ingresso innestato dall'innovazione tecnologica e della ricerca di *partnership* è sempre più attuale e coinvolge con sempre maggior frequenza anche operatori non prettamente finanziari. La creazione di ecosistemi tra organizzazioni si allarga sempre più spesso a soggetti non appartenenti al settore finanziario, ma ad esempio al mondo sportivo, alle utilities, alla grande distribuzione, per favorire il contatto con la clientela, aumentare le occasioni di *cross-selling*, alimentare i sistemi di data *analytics* e creare servizi condivisi rivolti al pubblico⁵⁴. Inoltre, cresce sempre maggiormente l'interesse di grandi player Big-Tech verso la proposta di servizi finanziari, solitamente collegati a servizi di pagamento⁵⁵, trend destinato sicuramente ad aumentare e a favorire la convergenza tra i diversi mercati⁵⁶.

⁵² Sistemi di *chat* in grado di fornire assistenza al cliente gestite attraverso intelligenza artificiale che simula le relazioni umane.

⁵³ PwC (2022). *Tendenze e prospettive nell'industria bancaria*.

⁵⁴ PwC (2022). *Tendenze e prospettive nell'industria bancaria*.

⁵⁵ Si veda ad esempio il caso di Apple con ApplePay o Google con Google Wallet.

⁵⁶ Deloitte (2021). *Come evolvono i modelli di business delle banche italiane e quali i rischi connessi*.

L'innovazione digitale, oltre a influire sui processi operativi e sullo sviluppo del sistema IT, con migrazione a sistemi *cloud* e applicazione di soluzioni di AI a un maggior numero di processi, ha influenzato anche l'area della gestione del personale, così come tutta l'organizzazione aziendale. Il settore HR si è dovuto interfacciare e modellare sulla base dei cambiamenti e delle novità derivanti dallo sviluppo delle nuove tecnologie, che ha abbracciato l'intera cultura aziendale. Sempre più frequente, grazie alle nuove soluzioni digitali, è l'introduzione dell'agile *way of working*, con la costituzione di team multidisciplinari con responsabilità end-to-end sulla realizzazione dei progetti e con cicli di interazione rapidi⁵⁷. Questi cambiamenti hanno portato i *players* a ripensare completamente la struttura organizzativa, ricercando una struttura più snella e la riduzione del *time to market*, con l'introduzione di nuovi profili e nuove procedure e politiche per la gestione del personale in termini di incentivi, formazione e ripensando completamente i layout degli spazi e dei luoghi di lavoro, nonché le procedure operative. Gli obiettivi perseguiti sono sempre quelli del miglioramento della qualità, della produttività e dell'efficienza, ma perseguiti attraverso processi innovativi.

Lo sviluppo del settore verso l'adozione di sistemi tecnologicamente avanzati nella gestione dei processi ha posto gli attori di fronte al problema dei rischi connessi alla *privacy* e alla sicurezza del trattamento dei dati. Inoltre, negli anni l'interesse delle Autorità regolatorie è stato sempre più incentrato sul tema e sono stati emanati diversi regolamenti e documenti contenenti linee-guida, ai quali le organizzazioni si sono dovute adeguare creando gli opportuni presidi e implementando nuove procedure nel sistema dei controlli interni.

3. L'impatto del Covid-19 e prospettive future

L'impatto che il Covid-19 ha avuto su tutti gli aspetti della vita quotidiana e sulle attività economiche non ha risparmiato il settore bancario⁵⁸. Sin dal

⁵⁷ PwC (2022). *Tendenze e prospettive nell'industria bancaria*.

⁵⁸ Si veda, tra gli altri, B.M. Tabak, I.B.D.R.E. Silva, T.C. Silva (2022). "Analysis of connectivity between the world's banking markets: The COVID-19 global pandemic shock". *Quarterly Review of Economics and Finance*, 84, pp. 324-336; N. Borri, G.D. Giorgio (2021). "Systemic risk and the COVID challenge in the european banking sector". *Journal of Banking and Finance*, art. no. 106073; A. Demirgüç-Kunt, A. Pedraza, C. Ruiz-Ortega (2021). "Bank-

momento di avvio del primo *lockdown*, avvenuto in Italia a partire dal 9 marzo 2020, la vita quotidiana della popolazione e le abitudini di consumo e di diverso tipo, per effetto delle misure di distanziamento sociale, hanno subito una radicale trasformazione. Secondo uno dei più accreditati studi in materia⁵⁹, il processo di trasformazione di un comportamento in un automatismo richiede in media una durata di 66 giorni, lasso di tempo che è stato superato dal primo *lockdown*, che è stato in ogni caso seguito da fasi alterne di limitazioni più o meno stringenti alla mobilità e all'aggregazione delle persone, ma comunque sempre caratterizzate dal rispetto delle misure di distanziamento sociale.

Un primo ordine di effetti derivanti dalla diffusione del Covid-19 è stato l'impatto psicologico che i consumatori hanno subito. La principale preoccupazione che ha caratterizzato ogni individuo nel corso di quel periodo è stata la tutela della propria salute e di quella altrui. In seconda battuta, la preoccupazione della popolazione si è orientata verso le conseguenze economiche derivanti dalla drasticità delle misure adottate per il contrasto all'epidemia, sulle conseguenze lavorative e, pertanto, sulle abitudini di consumo. La generale incertezza circa la normale ripresa delle attività economiche e al ritorno a condizioni di stabilità ha comportato la diminuzione o lo slittamento di alcune tipologie di spese, per beni non di prima necessità o voluttuarie⁶⁰.

Le limitazioni imposte alla mobilità e la ricerca spontanea di minimizzare i contatti con soggetti terzi hanno influito profondamente sul comportamento dei consumatori, una parte dei quali hanno iniziato a prediligere lo shopping online per qualunque tipologia di acquisto, compresi i beni di largo consumo. Secondo i dati raccolti da Nielsen, durante i mesi di marzo e aprile 2020 l'*e-commerce* per l'acquisto di beni di largo consumo ha subito un'impennata del 144% rispetto all'anno precedente, accompagnata da un maggior gradimento per il consumo di prossimità, presso negozi non appartenenti a catene della grande distribuzione⁶¹.

ing sector performance during the COVID-19 crisis". *Journal of Banking and Finance*, 133, art. no. 106305; M. Maiti, D. Vuković, A. Mukherjee, P.D. Paikarao, J.K. Yadav (2022). "Advanced data integration in banking, financial, and insurance software in the age of COVID-19". *Software – Practice and Experience*, 52(4), pp. 887-903.

⁵⁹ P. Lally (2009). "How are habits formed: Modelling habit formation in the real world". *European Journal of Social Psychology*.

⁶⁰ Fonte McKinsey (2021). *Survey: Italian consumer sentiment during the coronavirus crisis*, 2021.

⁶¹ Nielsen (2020). *Nielsen eCommerce tracking, sales by value, Total Italy online & offline*, 2020.

Un altro grande driver che ha caratterizzato il periodo di *lockdown*, nonché le fasi successive, è stato l'enorme ricorso all'istituto dello *smart working*, che ha contribuito in misura significativa alla variazione delle abitudini di consumo dei lavoratori.

In sintesi, è possibile affermare che la diffusione del Covid-19 e le misure restrittive introdotte per favorirne il contenimento hanno segnato uno spartiacque, dando origine a determinati comportamenti ed accentuando alcune delle tendenze già precedentemente in corso: l'incremento degli acquisti online e del *delivery*, la predilezione verso acquisti di prossimità in piccoli negozi di quartiere, la crescente diffusione dello *smart working*.

Dal punto di vista economico, la pandemia ha causato un drastico rallentamento delle economie di tutto il mondo, favorendo un aumento delle condizioni di incertezza percepite dai consumatori e modificando, come visto in precedenza, la propensione al consumo e le esigenze stesse, in conseguenza dei timori relativi alla possibilità di perdere il lavoro e all'incapacità di far fronte agli impegni finanziari futuri. Le condizioni di incertezza e i timori del mercato si sono ridotte in misura inversamente proporzionale al progredire delle campagne vaccinali nei diversi Paesi⁶².

Gli impatti economici negativi hanno indotto i governi e gli organi sovranazionali a adottare misure in grado di rilanciare l'economia, piani all'interno dei quali spesso gli istituti bancari occupano un ruolo di primo piano. La risposta dell'Unione Europea è rappresentata dal piano Next Generation EU, concordato nel luglio 2020, che prevede investimenti per circa 750 miliardi di euro per consentire ai Paesi membri di effettuare interventi in innovazione e digitalizzazione, transizione ecologica e inclusione sociale. Questa misura si aggiunge al bilancio pluriennale dell'UE (arco temporale di sette anni), che unito al Next Generation EU mette in campo un totale di 1.800 miliardi di euro per i Paesi membri.

Per quanto riguarda gli effetti legati al settore bancario, la pandemia ha contribuito ad accelerare i trend già in corso, obbligando il mercato ad adeguare i meccanismi di interazione tra domanda ed offerta. Infatti, sempre a causa delle misure di distanziamento sociale e contenimento del contagio, le banche si sono ritrovate a ridurre fortemente l'attività delle filiali, regolamentando e limitandone l'accesso al pubblico, se non addirittura a chiuderle temporaneamente, tramite utilizzo dello *smart working*, sia come misura preventiva, sia in conseguenza di contagi tra il personale. A causa della forte riduzione delle attività delle filiali, sono drasticamente diminuite le operazioni effettuate dai

⁶² McKinsey (2021). *Survey: Italian consumer sentiment during the coronavirus crisis*, 2021.

clienti agli sportelli, mentre sono state privilegiate le relazioni attraverso canali digitali, spingendo il mercato a compiere passi in avanti verso queste soluzioni. La spinta verso il digitale non ha riguardato solo le interazioni tra banca e cliente, ma ha coinvolto anche le relazioni interne tra il personale, in quanto l'adozione dello *smart working* ha reso necessario lo sviluppo di procedure in grado di porre i lavoratori in condizioni di operare da remoto, senza cali di qualità e produttività.

L'implementazione di procedure e sistemi in grado di supportare il lavoro degli impiegati e il mantenimento delle relazioni con la clientela è stata resa ancor più necessaria per il fatto che l'attività non è diminuita durante il *lock-down* e nelle fasi successive, anzi è addirittura aumentata. Infatti, le banche sono state poste al centro dei provvedimenti intrapresi dal governo per sostenere e favorire il rilancio dell'economia. Il c.d. Decreto Liquidità⁶³ ha infatti introdotto, da una parte, forme di concessione del credito a imprese e lavoratori autonomi garantite in tutto o in parte dallo Stato⁶⁴, dall'altra, ha stabilito la possibilità di usufruire di sospensioni riguardanti i contratti di mutuo, finanziamento e leasing in corso. Queste misure hanno reso cogente la necessità di essere tempestivi nell'adeguamento delle procedure per garantire l'espletamento delle attività anche in assenza del contatto diretto in filiale.

La pandemia da Covid-19 sta dunque modificando il contesto competitivo dentro il quale si colloca il settore finanziario, favorendo l'orientamento del mercato al processo di digitalizzazione e il progressivo abbandono dei canali tradizionali. Queste tendenze sono destinate a perdurare e ad aumentare, in quanto il cambiamento dei modelli di comportamento del consumatore non è passeggero, ma è stato solo accelerato dall'avvento del Covid-19. Le misure di distanziamento sociale hanno dato una spinta decisiva alla fruizione dei servizi tramite canali digitali e allo sviluppo dei pagamenti *contactless*, nonché alla diffusione del lavoro agile. Questi trend hanno favorito sempre di più la nascita di nuovi *players* in grado di offrire soluzioni sempre più innovative e la conseguente nascita di collaborazioni tra organizzazioni come opportunità di sviluppo del business: tutti questi cambiamenti sono inoltre votati al contenimento dei costi sostenuti dalle banche per lo sviluppo del business, in quanto l'offerta tramite canali digitale e l'adozione dello *smart working* sono in linea con la politica di razionalizzazione delle filiali e, di conseguenza, con la riduzione dei costi fissi e variabili connessi.

⁶³ D.L. n. 23/2020.

⁶⁴ Prestiti con garanzie SACE o Fondo di Garanzia PMI, a seconda della dimensione dell'impresa.

Inoltre, un ulteriore tema posto ancora più al centro dalla pandemia è quello della responsabilità sociale, che comincia ad essere percepito come sempre più rilevante dalla clientela. Saper muovere verso la sostenibilità ambientale e sociale e saperlo comunicare in maniera efficace al mercato è diventato un obiettivo fondamentale che gli attori del mercato non possono più ignorare.

2.

Framework di riferimento

1. Ambiti della vigilanza

L'attività bancaria assume nel contesto economico sociale un ruolo fondamentale e tanto rilevante da richiedere una specifica regolamentazione¹. Sin dall'introduzione della legge bancaria nel 1926², l'ordinamento italiano ha previsto un quadro di regole sistematico ed unitario per la disciplina della vigilanza bancaria, che si è in seguito evoluto, attraverso diversi passaggi normativi, fino alla regolamentazione attuale, prevista dal Testo Unico Bancario, in vigore dal 1993³.

L'art. 5 del TUB delinea le finalità perseguite dall'attività di vigilanza come segue: *“Le autorità creditizie esercitano i poteri di vigilanza a esse attribuiti dal presente decreto legislativo, avendo riguardo alla sana e prudente gestione dei soggetti vigilati, alla stabilità complessiva, all'efficienza e alla competitività del sistema finanziario nonché all'osservanza delle disposizioni in materia creditizia”*. La vigilanza è dunque quel complesso di attività di controllo e monitoraggio, svolte dalle autorità amministrative preposte, volte a garantire la stabilità e l'efficienza del sistema bancario nel suo complesso, nonché la conformità e la corretta gestione dei singoli soggetti che lo compongono.

Il quadro complessivo in cui si articola la vigilanza degli intermediari finanziari è piuttosto complesso e si compone di numerosi soggetti con diverse competenze⁴. È dunque possibile distinguere diversi ambiti nei quali si è evoluta l'attività di vigilanza⁵:

¹ G. Ossola, *Il bilancio degli Enti Creditizi*, cit., p 5 ss.

² R.D.L. 7 settembre 1926, n. 1511 e R.D.L. 6 novembre 1926, n. 1830.

³ D.Lgs. 1° settembre 1993, n. 385.

⁴ Si veda, tra gli altri, F. Campanella, A. Zampanella (2014). *La regolamentazione, la vigilanza e la gestione del rischio del settore bancario*, Maggioli, Sant'Arcangelo di Romagna.

⁵ M. Onado (1983). *Evoluzione dei criteri di vigilanza nel sistema bancario italiano*, in *Banca, impresa e società*.

- strutturale;
- prudenziale;
- informativa;
- protettiva.

La vigilanza strutturale concerne l'attività di regolamentazione del mercato dal punto di vista della struttura, i cui aspetti di rilievo sono principalmente l'autorizzazione per l'ingresso di nuovi soggetti nel mercato, i requisiti inerenti l'assetto organizzativo dei diversi *player*, l'assetto di controllo societario e le attività svolte, nell'ottica di assicurare un'adeguata efficienza del sistema.

La vigilanza prudenziale persegue invece l'obiettivo di contenere i rischi connessi all'attività di intermediazione finanziaria, per garantire una sana e corretta gestione in grado di dare stabilità al sistema. Quest'obiettivo viene perseguito prevalentemente tramite l'imposizione di determinati parametri patrimoniali ed organizzativi e il monitoraggio del rispetto di tali parametri da parte delle autorità di vigilanza.

La vigilanza informativa ha l'obiettivo di promuovere la condivisione delle informazioni rilevanti, verificando il rispetto di norme di trasparenza imposte agli intermediari con la finalità di ridurre le asimmetrie informative.

La vigilanza protettiva, infine, ha lo scopo di prevenire ed eventualmente gestire le crisi degli intermediari finanziari, tutelando il pubblico dalle conseguenze negative dovute a tali eventi, con diverse tipologie di strumenti, quali ad esempio l'amministrazione straordinaria in caso di crisi, rifinanziamenti in caso di tensioni di liquidità, l'istituzione di fondi di garanzia a tutela dei depositanti.

2. Soggetti coinvolti e ruoli

Come anticipato in precedenza, il quadro regolatorio delle attività di vigilanza sul sistema finanziario è piuttosto articolato e complesso e prevede una frammentazione delle attività tra soggetti diversi.

La Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) è l'autorità vigila sui mercati mobiliari e sull'attività di intermediazione mobiliare. La CONSOB⁶:

- verifica la trasparenza e la correttezza dei comportamenti degli operatori per garantire la competitività del sistema finanziario, la tutela degli investitori e l'osservanza delle norme in materia finanziaria;

⁶<https://www.consob.it>.

- vigila per prevenire e sanzionare eventuali comportamenti scorretti;
- opera per garantire la massima efficienza delle contrattazioni;
- regola la prestazione dei servizi e delle attività di investimento da parte degli intermediari e gli obblighi informativi delle società quotate;
- autorizza i prospetti relativi alle offerte pubbliche di vendita e i documenti d’offerta concernenti offerte pubbliche di acquisto;
- autorizza l’esercizio dei mercati regolamentati, nonché le iscrizioni agli Albi delle imprese di investimento.

L’Istituto per la Vigilanza sulla Assicurazioni (IVASS) è l’autorità che svolge funzioni di controllo sul mercato delle imprese di assicurazione. L’IVASS⁷:

- rilascia le autorizzazioni per l’esercizio dell’attività assicurativa;
- effettua controlli patrimoniali, finanziari e tecnici, sulla corporate; governance e sugli assetti proprietari e svolge funzioni di vigilanza sulla stabilità del sistema;
- vigila sull’operato degli intermediari assicurativi e riassicurativi e verifica la conformità dei loro comportamenti alla normativa;
- opera per garantire la trasparenza delle informazioni tra impresa assicuratrice e consumatore;
- cura la tenuta del Registro unico degli intermediari assicurativi e riassicurativi (RUI).

La Commissione di Vigilanza sui Fondi Pensione (COVIP) è l’autorità preposta alla vigilanza sulle forme di previdenza complementari. La COVIP⁸:

- vigila sull’ordinato sviluppo del sistema delle forme pensionistiche complementari con poteri di vigilanza, ispettivi, sanzionatori e di regolamentazione;
- gestisce l’Albo dei fondi pensione;
- esercita la sua funzione di controllo sulla gestione finanziaria delle Casse di previdenza;
- collabora con IVASS, Banca d’Italia e CONSOB, anche attraverso lo scambio d’informazioni, per agevolare le rispettive funzioni di vigilanza.

L’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) è l’autorità preposta alla vigilanza in tema di tutela della concorrenza e della competitività del mercato. L’AGCM⁹:

⁷ <https://www.ivass.it>.

⁸ <https://www.covip.it/>.

⁹ <https://www.agcm.it/>.

- vigila sulla tutela della concorrenza nei mercati, intervenendo contro gli abusi di potere di mercato e sulle operazioni straordinarie tra aziende dello stesso settore, se potenzialmente in grado di incidere sulla tutela della concorrenza;
- tutela il consumatore da tutte le pratiche commerciali scorrette, dalle clausole contrattuali vessatorie e da comportamenti di discriminazione.

Un ruolo centrale nell'ambito del sistema finanziario è svolto dalla Banca d'Italia, che raggruppa una moltitudine di funzioni ¹⁰:

- concorre alle decisioni della politica monetaria unica nell'area dell'euro e svolge gli altri compiti che le sono attribuiti come banca centrale componente dell'Euro-sistema;
- gestisce le riserve valutarie proprie e parte di quelle della BCE;
- gestisce i principali circuiti del sistema dei pagamenti;
- esercita poteri di indirizzo, regolamentazione e controllo;
- gestisce funzioni di tesoreria per conto del settore pubblico;
- svolge attività di analisi e ricerca in campo economico-finanziario e giuridico;
- svolge il ruolo di autorità di vigilanza nell'ambito del Meccanismo di vigilanza unico (*Single Supervisory Mechanism, SSM*) sulle banche;
- vigila sul rispetto delle regole di trasparenza e sulla correttezza dei comportamenti degli intermediari nei confronti di clienti;
- svolge il ruolo di autorità nazionale di risoluzione delle crisi, con compiti di istruttoria e operativi nell'ambito del Meccanismo di risoluzione unico europeo delle banche in crisi;
- esercita funzioni di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo.

Tra le funzioni principali svolte dalla Banca d'Italia c'è dunque l'attività di vigilanza sul sistema bancario e finanziario, che trova il suo fondamento nel quadro normativo nazionale ed internazionale. A livello nazionale, le principali norme che attribuiscono alla Banca d'Italia il potere di regolamentazione dell'attività degli intermediari finanziari per garantire stabilità, efficienza e competitività sono il TUB ¹¹ e il TUF ¹². A livello internazionale, in particolare comunitario, le principali norme che danno origine all'attività di vigilanza del-

¹⁰ <https://www.bancaditalia.it>.

¹¹ D.Lgs. 1° settembre 1993, n. 385.

¹² D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58.

la Banca d'Italia sono il *Capital Requirements Regulation* – CRR¹³ e la *Capital Requirements Directive IV* – CRD IV¹⁴, recepita nell'ordinamento nazionale dal D.Lgs. n. 72/2015.

L'attività di regolamentazione della Banca d'Italia abbraccia gli aspetti relativi agli assetti organizzativi degli intermediari, assetti di *governance*, ai sistemi per il controllo dei rischi, alla trasparenza e correttezza verso la clientela¹⁵.

In caso di irregolarità di cui venga a conoscenza nell'espletamento delle proprie attività di vigilanza, può irrogare sanzioni pecuniarie agli enti, nonché, in presenza di determinati requisiti, direttamente alle persone fisiche responsabili delle violazioni, può ordinare l'eliminazione delle violazioni e, in casi particolarmente gravi, può interdire le persone fisiche responsabili dall'esercizio di funzioni presso enti vigilati¹⁶.

Tabella 2.1. – *Funzioni autorità di vigilanza nel settore finanziario*¹⁷

<i>Autorità</i>	<i>Compiti</i>
Banca d'Italia	Attuazione politica monetaria in accordo con la BCE Vigilanza intermediari finanziari Tutela concorrenza settore creditizio Risoluzione crisi bancarie Prevenzione riciclaggio e terrorismo
CONSOB	Vigilanza mercati mobiliari e attività di intermediazione mobiliare Regolamentazione e vigilanza obblighi informativi delle società quotate Regolamentazione e vigilanza attività di offerta al pubblico di strumenti mobiliari Autorizzazione esercizio di mercati mobiliari

¹³ Regolamento (UE) n. 575/2013.

¹⁴ Direttiva 2013/36/UE.

¹⁵ Si veda per ulteriori approfondimenti tra gli altri: H. Köster, M. Pelster (2017). "Financial penalties and bank performance". *Journal of Banking and Finance*, 79, pp. 57-73; G. Giovando, C. Crovini (2017). "Corporate governance and international control deficiencies in financial institutions: direct causes of sanctions by the supervisory authority". *Corporate ownership & control*, v 15, f. 1, pp. 277-287; J. Gren, D. Howarth, L. Quaglia (2015). "Supranational Bank Supervision in Europe: The Construction of a Credible Watchdog". *Journal of Common Market Studies*, 53(1), pp. 181-199; S. De Rynck (2016). "Banking on a union: the politics of changing eurozone banking supervision". *Journal of European Public Policy*, 24(1), pp. 119-135; J. Barth, J. Caprio, R. Levine (2013). "Bank Regulation and Supervision in 180 Countries from 1999 to 2011". *NBRE Working Paper*, No. 18733; A.N. Berger, C. Bouwman, T. Kick, K. Schaeck (2016). "Bank liquidity creation following regulatory interventions and capital support". *Journal of Financial Intermediation*, 26(4), pp. 115-141.

¹⁶ <https://www.bancaditalia.it>.

¹⁷ G. Forestieri, F.S. Mishkin, S.G. Eakins (2007). *Istituzioni e mercati e finanziari*, Pearson, Milano.

IVASS	Vigilanza mercato imprese di assicurazione Autorizzazione esercizio attività di assicurazione Tutela della trasparenza nei rapporti tra assicurazione e cliente
COVIP	Vigilanza sul sistema delle forme pensionistiche complementari Controllo gestione finanziaria delle forme di previdenza privata
AGCM	Vigilanza sulla concorrenza e competitività dei mercati Tutela del consumatore

L'attività di vigilanza svolta dalla Banca d'Italia si declina in vigilanza micro-prudenziale, rivolta ai singoli intermediari, e in vigilanza macro-prudenziale, rivolta al sistema finanziario nel suo complesso.

In seguito alla crisi finanziaria iniziata nel 2008, che ha evidenziato le carenze di un sistema di vigilanza caratterizzato da eccessiva frammentazione nazionale in ambito comunitario, l'Unione Europea ha adottato misure volte a garantire un maggiore coordinamento, introducendo un assetto più accentrato di scelte e decisioni comuni, basate su nuove regole e nuove istituzioni. È stato dunque introdotto un sistema di norme prudenziali armonizzato, c.d. *single rulebook*, in parte direttamente applicabile negli Stati membri, senza bisogno di specifiche norme di recepimento.

Le nuove istituzioni create sono state il SEVIF (Sistema Europeo di Vigilanza Finanziaria) e l'Unione bancaria. Il SEVIF è composto dall'*European Systemic Risk Board* (ESRB), che ha competenze in ambito di vigilanza macro-prudenziale, e dall'*European System of Financial Supervision* (ESFS), che ha competenze in materia di vigilanza micro-prudenziale. L'ESFS si articola sull'attività di tre diverse autorità di vigilanza europee, incaricate della vigilanza in tre settori chiave: l'*European Banking Authority* (EBA), l'autorità bancaria europea, l'*European Insurance and Occupational Pensions Authority* (EIOPA), l'autorità europea delle assicurazioni e dei fondi di previdenza, e l'*European Securities and Markets Authority* (ESMA), l'autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati.

L'Unione bancaria, cui partecipano gli Stati aderenti all'eurozona, ma cui possono partecipare volontariamente anche gli altri Stati membri con valuta diversa, si fonda invece su un meccanismo di vigilanza unico, il *Single Supervisory Mechanism* (SSM), e su un meccanismo di risoluzione unico, il *Single Resolution Mechanism* (SRM). L'SSM prevede che le funzioni di vigilanza siano svolte in maniera complementare dalla Banca Centrale Europea e dalle autorità di vigilanza di ogni singolo Stato membro. Le banche che oltrepassano determinate soglie dimensionali, c.d. significative, sono poste direttamente sotto la vigilanza della BCE¹⁸, mentre le altre banche restano soggette alla vi-

¹⁸ In merito al ruolo della BCE si veda, tra gli altri, S. Lucchini, A. Zoppini (2022). *Il futuro*

gilanza delle rispettive autorità nazionali (in Italia la Banca d'Italia), svolta in ogni caso sotto la supervisione e l'indirizzo della BCE, con la possibilità da parte di questa di intervenire direttamente. L'SRM, introdotto nel 2016, prevede invece la gestione in maniera armonizzata da parte di un'autorità di risoluzione unica europea o dalle rispettive autorità nazionali, secondo gli indirizzi stabiliti a livello comunitario, delle crisi di tutte le banche dei Paesi aderenti, nonché l'istituzione di un fondo unico finanziato dai contributi versati dalle stesse banche.

Come precedentemente esposto, dunque, la BCE e la Banca d'Italia svolgono le funzioni inerenti la vigilanza micro-prudenziale in maniera integrata, secondo le specifiche aree di competenza attribuite dall'ordinamento comunitario e nazionale. In particolare, la BCE vigila sui gruppi bancari significativi, identificati attraverso la valutazione periodica i determinati criteri:

- totale attività superiore a 30 miliardi di euro;
- importanza economica per un Paese membro o per l'economia UE nel suo complesso;
- valore totale attività superiore a 5 miliardi di euro e il rapporto tra le attività transfrontaliere in più di un altro Stato membro partecipante e le attività totali superiore al 20% o il rapporto tra le passività transfrontaliere in più di un altro Stato membro partecipante e le passività totali superiore al 20%;
- richiesta o ricevimento di finanziamenti nel quadro del Meccanismo europeo di stabilità o della *European Financial Stability Facility*;
- appartenenza alle tre banche più significative stabilite in un Paese membro.

La Banca d'Italia, invece, vigila sulle banche meno significative, sempre mantenendo gli indirizzi impartiti dalla BCE e sotto la supervisione di quest'ultima¹⁹. L'azione di controllo si configura sotto forma di interventi volti ad individuare tempestivamente segnali di anomalie nell'ambito degli assetti tecnico-organizzativi, nella qualità della gestione, del controllo dei rischi, nell'adeguatezza del patrimonio e nella trasparenza nei confronti della clientela, e la richiesta di rimuoverle con idonee misure correttive. I controlli possono avvenire sulla base di raccolta e analisi di documentazione periodica o sulla base di ispezioni presso gli intermediari, con un diverso grado di profondità, a seconda degli obiettivi prestabiliti. Nel caso di irregolarità e violazioni riscontrate durante l'attività di vigilanza, la Banca d'Italia può avviare procedure sanzio-

delle banche. *Vigilanza e regolazione nell'Unione bancaria europea*, in Baldini e Castoldi, L. Esposito, G. Mastromatteo (2021). *La vigilanza bancaria. Storia, teorie, prospettive*, Carocci, Roma.

¹⁹ <https://www.bancaditalia.it>.

natorie che possono tradursi in sanzioni amministrative e nei casi più gravi anche in misure più stringenti, quali ad esempio la convocazione diretta di riunioni degli organi sociali, la limitazione di attività, la limitazione di distribuzione di utili, la rimozione di singoli esponenti aziendali, la disposizione di amministrazione straordinaria e l'attuazione di piani di risanamento; laddove la situazione di crisi non è diversamente superabile può essere disposta la riduzione del valore delle azioni e, se non sufficiente, la procedura di liquidazione coatta amministrativa.

Figura 2.1. – *Misure di vigilanza e di intervento della Banca d'Italia per tipologia di intermediario*²⁰

Tipologia di intervento	Banche	SIM		SGR, SICAV, SICAF	Intermediari finanziari ex art. 106 TUB	IP/IMEL
		SIM che prestano determinati servizi ^(a)	Altre SIM			
Misure di vigilanza ^(b)	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Misure di intervento precoce (diverse dalla rimozione collettiva dei componenti degli organi di amministrazione e controllo) ^(c)	Si	Si	No	No	No	No
Rimozione collettiva dei componenti degli organi di amministrazione e controllo	Si	Si	Si	Si (No SICAF)	No	No
Amministrazione straordinaria (o gestione provvisoria)	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Riduzione o conversione di azioni e altri strumenti di capitale	Si	Si	No*	No*	No*	No*
Risoluzione	Si	Si	No*	No*	No*	No*
Liquidazione coatta amministrativa ^(d)	Si	Si	Si	Si	Si	Si

^(a) Tipologie di servizi: negoziazione in conto proprio, sottoscrizione/collocamento con assunzione a fermo o di garanzia, gestione di sistemi multilaterali di negoziazione.

^(b) Ad esempio, convocazione degli organi amministrativi e di controllo o dell'assemblea; limitazione alla distribuzione di utili, al pagamento di interessi, alle remunerazioni; rimozione di singoli esponenti aziendali.

^(c) Ad esempio, attuazione del piano di risanamento.

^(d) Anche conseguentemente a revoca dell'autorizzazione.

* Questi intermediari possono essere sottoposti agli interventi indicati se appartenenti a gruppo bancario o a un gruppo di SIM

²⁰ Fonte sito Banca d'Italia Tabella "Misure di vigilanza, di intervento precoce e provvedimenti straordinari per tipologia di intermediario".

La vigilanza macro-prudenziale viene, invece, condotta allo scopo di individuare i fattori di rischio in grado di minare la stabilità del sistema finanziario nel suo complesso e di prevenire in toto o in parte gli effetti. Questo aspetto è sostanzialmente complementare alla vigilanza micro-prudenziale, in quanto, a causa dell'elevato grado di interconnessione presente nel sistema bancario, una situazione di crisi che avvolga uno degli attori più rilevanti del settore sarebbe in grado di provocare effetti su tutti gli operatori del settore e di minacciare la stabilità dell'intero sistema. I caratteri distintivi della vigilanza macro-prudenziale sono ²¹:

- focalizzazione sul sistema finanziario nella sua globalità;
- attenzione ai meccanismi di amplificazione innescati da comportamenti collettivi sfavorevoli degli operatori, all'interconnessione e dipendenza tra intermediari o all'esposizione a fattori comuni di rischio;
- analisi della pro-ciclicità del sistema finanziario.

L'analisi macro-prudenziale è inoltre tesa a supportare la vigilanza micro-prudenziale, individuando tendenze di settore in grado di indirizzare meglio i controlli sui singoli operatori.

3. Da Basilea I a Basilea III ²²

Come accennato, una parte rilevante delle funzioni svolte dalle autorità di vigilanza è quella di assicurare una corretta gestione aziendale degli intermediari finanziari, per la preservazione del tessuto economico e sociale, data la funzione fondamentale che essi svolgono. In quest'ottica, è necessario che i rischi cui gli istituti creditizi sono esposti, che possono generare perdite, trovino adeguata copertura nel capitale proprio degli stessi, in modo tale da tutelare i diritti dei terzi finanziatori.

In ambito di misurazione dei rischi e gestione del capitale e vigilanza bancaria ha avuto un ruolo fondamentale a livello internazionale il Comitato di Basilea. Questo è stato costituito nel 1974 dai governatori delle banche centrali dei paesi economicamente più sviluppati per promuovere una collaborazione e un'armonizzazione tra le autorità di vigilanza bancarie nazionali. Il Comitato ha come ruolo fondamentale la responsabilizzazione delle autorità nazionali al fine di fornire una vigilanza adeguata delle attività bancarie a livello globale,

²¹ Fonte sito Banca d'Italia.

²² G. Giovando (2021). *L'operazione di securitization, analisi dei processi di rilevazione e di gestione*, Giappichelli, Torino.

producendo proposte ed accordi da recepire in seguito a livello nazionale ed applicati da tutte le autorità di vigilanza. Il Comitato ha elaborato inoltre le linee guida inerenti i requisiti patrimoniali e prudenziali degli istituti creditizi, definendo gli standard sulla regolamentazione prudenziale del settore bancario, in modo da rafforzare la solidità e la stabilità del sistema bancario internazionale.

I principali accordi stipulati dal Comitato sono tre, denominati Basilea I²³, Basilea II²⁴ e Basilea III²⁵; questi definiscono gli assetti di vigilanza prudenziale cui le banche devono attenersi. Gli accordi sono stati in seguito recepiti dalle autorità di oltre cento paesi. In una prima fase gli obblighi riguardavano solamente gli intermediari che operavano a livello internazionale; tuttavia, a livello nazionale molte autorità hanno optato per imporre gli assetti previsti anche alle banche di minori dimensioni.

Le necessità che hanno portato a uniformare a livello globale i requisiti patrimoniali sono diverse. In primo luogo, come accennato, ha giocato un ruolo fondamentale l'esigenza di indurre gli istituti di credito a non assumere rischi eccessivi tali da comprometterne la solvibilità. Altra esigenza era quella di garantire la solidità dell'intero sistema finanziario internazionale imponendo l'adozione di requisiti patrimoniali minimi agli intermediari che operano a livello globale. Infine, era necessario superare le distorsioni operate dalle diverse normative nazionali nell'ambito del processo che stava portando alla creazione di un mercato finanziario globale.

Nel primo incontro, avvenuto nel 1988, il Comitato si è preoccupato del rischio di credito. Il Comitato ha identificato il requisito minimo di capitale per il rischio di credito, stabilendo che in base al rischio assunto, l'istituto dovesse accantonare un determinato ammontare di capitale.

Il patrimonio minimo è calcolato come somma algebrica di una serie di elementi positivi e negativi, la cui computabilità è ammessa in relazione alla qualità patrimoniale ad essi riconosciuta. Il patrimonio di vigilanza è costituito dalla somma del patrimonio di base (*tier 1*) e del patrimonio supplementare (*tier 2*), che non può rappresentare più del 50% del patrimonio totale.

Il patrimonio di base è costituito da poste ad elevato grado di certezza e solvibilità, quali capitale azionario, riserve patrimoniali e altri fondi generali.

²³ Comitato di Basilea (1988). *Accordo di Basilea sui requisiti patrimoniali*.

²⁴ Comitato di Basilea (2004). *Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali*.

²⁵ Comitato di Basilea (2010). *Schema di regolamentazione internazionale per il rafforzamento delle banche e dei sistemi bancari*.

Il patrimonio supplementare è composto dalle riserve occulte, di rivalutazione, fondi rischi e prestiti subordinati ordinari.

Il rischio di credito è rappresentato da una serie di ponderazioni attribuite alle attività possedute dalla banca:

- 0% per il contante e i valori assimilati, crediti verso l'UE, governi e banche centrali dei paesi OCSE;
- 20% per i crediti verso le banche e gli enti pubblici dei paesi OCSE;
- 50% per i mutui ipotecari concessi per acquisto di immobili residenziali;
- 100% per i crediti verso il settore privato e verso soggetti dei paesi non OCSE, partecipazioni in altre imprese.

Le ponderazioni stabilite per le attività fuori bilancio sono:

- 0% per gli impegni analoghi all'erogazione di credito con scadenza inferiore all'anno;
- 20% per impegni di firma legati ad operazioni commerciali;
- 50% per le facilitazioni in appoggio all'emissione di titoli e altri impegni all'erogazione di credito con scadenza superiore all'anno;
- 100% per sostituti diretti dal credito e cessione di attività pro solvendo con rischio di credito in capo alla banca.

Il Comitato ha stabilito l'adozione di un coefficiente di solvibilità per quantificare l'ammontare minimo del patrimonio di vigilanza che gli istituti dovevano detenere in rapporto alla sommatoria delle attività ponderate per il rischio. Tale rapporto doveva essere superiore o uguale all'8%.

A seguito della stipula del primo accordo, in conseguenza delle reazioni degli intermediari finanziari, la normativa ha mostrato dei limiti, in particolare:

- i presidi erano incentrati principalmente sul solo rischio di credito, senza considerare gli altri fattori di rischio;
- le disposizioni prevedevano una differenziazione del rischio di credito carente, i crediti verso imprese private erano soggetti alla stessa ponderazione, senza verifica del *rating*;
- la ponderazione non teneva molto conto del nesso tra scadenza e rischio di credito;
- non era previsto un riconoscimento della diversificazione dei portafogli di attività.

Anche per superare questi limiti, nel 2004 il Comitato ha proposto una revisione del primo accordo, creando un nuovo modello, Basilea II, che ha introdotto uno schema basato su tre pilastri fondamentali:

- nuovi requisiti patrimoniali;
- attività di supervisione delle banche da parte degli organi di vigilanza;
- rafforzamento della disciplina di mercato.

Il **primo pilastro** riguarda i requisiti patrimoniali. Rispetto al precedente accordo viene preso in considerazione anche il rischio operativo. Per il calcolo del patrimonio minimo possono essere adottate due metodologie:

- l'approccio *standard*, che si basa sulla valutazione esterna del merito creditizio, effettuata da un'agenzia di *rating* indipendente: a un *rating* minore viene associata una ponderazione maggiore e viceversa;
- l'approccio basato sui *rating* interni, nel quale la valutazione del merito creditizio viene effettuata direttamente dall'istituto bancario, che se ne assume la responsabilità, secondo gli elementi fondamentali individuati dall'accordo: probabilità di insolvenza ad un anno, la percentuale presunta di perdita in caso di inadempienza, rischio di esposizione, la scadenza del credito, diversificazione e correlazione tra prenditori.

Il rischio operativo è definito come il rischio di perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni. Il requisito patrimoniale per questo fattore di rischio è stato ideato per la copertura delle perdite inattese oltre che di quelle attese. Gli approcci adottabili sono:

- l'approccio dell'indicatore di base, che prevede il calcolo del requisito patrimoniale in base al margine di intermediazione dell'istituto;
- l'approccio standardizzato, in cui il requisito è calcolato separatamente per linee della banca, divise per grado di rischio;
- approcci avanzati, sviluppati sulla base di modelli interni di gestione del rischio dei singoli istituti.

Il **secondo pilastro** è rappresentato dal lavoro di supervisione sul processo di valutazione dei rischi svolto dalle autorità di vigilanza. Il controllo prudenziale prevede che le banche si dotino di un sistema di procedure per la determinazione dell'adeguatezza patrimoniale e sviluppino una strategia per la sua gestione. Queste procedure devono essere valutate dalle autorità di vigilanza, che possono anche richiederne un'implementazione adeguando i coefficienti a livelli superiori a quelli minimi richiesti. Inoltre, gli organismi di vigilanza devono supervisionare il rispetto dei requisiti stabiliti ed intervenire in caso di inadempienza da parte degli istituti.

Il **terzo pilastro** prevede che le banche debbano diffondere le informazioni rilevanti e pubblicare la composizione del patrimonio e delle attività a rischio, la distribuzione delle esposizioni tra le diverse fasce di probabilità di insol-

venza e il tasso di *default* registrato per ogni classe di *rating*, le procedure di controllo del rischio adottate, le pratiche contabili e i criteri di allocazione del capitale all'interno della banca. Le informazioni devono essere pubblicate con cadenza semestrale. L'obiettivo è quello di favorire un controllo diretto da parte del mercato, consentendo agli investitori di avere informazioni sufficienti per valutare l'adeguatezza patrimoniale di ogni istituto.

La crisi economica e finanziaria iniziata nel 2007 ha portato alla luce i limiti dell'accordo Basilea II, rendendo nuovamente necessaria una revisione dell'accordo, motivo per il quale il Comitato si è riunito nel 2010. Le nuove disposizioni, entrate in vigore nel 2013, sono state affiancate da un periodo transitorio terminato nel 2018, per consentire un graduale adeguamento da parte degli operatori.

Le necessità alla base del nuovo accordo erano il rafforzamento dei requisiti patrimoniali, contenimento nella gestione dei rischi e disciplina del mercato. Il rafforzamento del sistema bancario è necessario per fronteggiare gli shock interni ed esterni.

Il nuovo accordo ha confermato il precedente *framework* di Basilea II, articolato in tre pilastri, introducendo alcune integrazioni:

- innalzamento della qualità del capitale ed introduzione di requisiti patrimoniali minimi più elevati, ad esempio mediante l'aumento dal 2% al 4,5% del livello minimo per il *common equity* (capitale di qualità più elevata) e l'introduzione di un *capital conservation buffer* del 2,5%, portando così il tier 1 al 7%;
- estensione della copertura dei rischi per le attività di *trading*, le cartolarizzazioni, le esposizioni verso i veicoli fuori bilancio e il rischio di controparte connesso all'operatività in derivati;
- introduzione di un indice di leva finanziaria armonizzato per contenere l'eccessivo accumulo di leva nel sistema;
- miglioramento degli standard del processo di controllo prudenziale e dell'informativa al pubblico per la disciplina di mercato;
- introduzione di indici minimi di liquidità: il *liquidity coverage ratio*, di breve periodo, e *net stable funding ratio*, di medio-lungo periodo.

4. Requisiti patrimoniali²⁶

In materia di normativa relativa ai fondi propri, gli indirizzi derivanti dagli accordi del Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria sono stati disciplinati in ambito comunitario dalla *Capital Requirements Regulation* – CRR²⁷, che ha stabilito un sistema unico di norme prudenziali armonizzate per tutti gli istituti bancari che operano nell'Unione Europea.

Gli artt. 92 ss. del CRR disciplinano i requisiti di capitale necessari, di seguito brevemente richiamati:

- un coefficiente di capitale primario di classe 1 (*CET 1*) del 4,5%;
- un coefficiente di capitale di classe 1 del 6%;
- un coefficiente di capitale totale dell'8%.

I coefficienti di capitale sono calcolati da ciascun istituto:

- il coefficiente di capitale primario di classe 1 è il capitale primario di classe 1 dell'ente espresso in percentuale dell'importo complessivo dell'esposizione al rischio;
- il coefficiente di capitale di classe 1 è il capitale di classe 1 dell'ente espresso in percentuale dell'importo complessivo dell'esposizione al rischio;
- il coefficiente di capitale totale sono i fondi propri dell'ente espressi in percentuale dell'importo complessivo dell'esposizione al rischio.

L'importo complessivo dell'esposizione al rischio è calcolato sulla base della rischiosità delle attività detenute da ciascun istituto.

La *Capital Requirements Directive IV* – CRD IV²⁸ ha stabilito per gli istituti di credito un incremento dei requisiti patrimoniali, introducendo altre riserve obbligatorie per fronteggiare gli effetti di tensioni e situazioni di crisi finanziarie. In ottemperanza a quanto stabilito dal CRD IV, recepita nell'ordinamento nazionale dal D.Lgs. n. 72/2015, la Banca d'Italia ha aggiornato la Circolare 17 dicembre 2013, n. 285, con l'indicazione dei requisiti patrimoniali nella Parte Prima, Titolo II, Capitolo 1 – Riserve di capitale.

Le banche hanno l'obbligo di detenere le riserve indicate dalla normativa, il cui scopo è quello consentire alle banche di avere mezzi patrimoniali sufficienti per fronteggiare momenti di tensione del mercato e di preservare, di conseguenza, il corretto funzionamento dell'intero mercato del credito, che ricopre una funzione fondamentale nel sistema economico.

²⁶ Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*”.

²⁷ Regolamento (UE) n. 575/2013.

²⁸ Direttiva 2013/36/UE.

Le riserve di capitale supplementari sono:

- la riserva di conservazione del capitale (*capital conservation buffer*)²⁹;
- la riserva di capitale anticiclica (*countercyclical capital buffer*)³⁰;
- la riserva per gli enti a rilevanza sistemica globale (*global systemically important institution buffer – G-SII buffer*);
- la riserva per gli altri enti a rilevanza sistemica (*other systemically important institution buffer – O-SII buffer*)³¹.

In caso di inosservanza da parte dei destinatari della normativa, sono disposte limitazione alle distribuzioni di utili ed è richiesto un piano di conservazione del capitale, che contenga le azioni che la banca intende intraprendere per reintegrare le suddette riserve entro un termine prestabilito.

Le banche hanno l'obbligo di detenere, in aggiunta al capitale primario di classe 1 richiesto dalla *Capital Requirements Regulation – CRR*³², una riserva di conservazione del capitale pari all'esposizione complessiva al rischio della banca moltiplicata per il coefficiente del 2,5%³³.

Le banche hanno inoltre l'obbligo di detenere una riserva di capitale anticiclica, pari alla loro esposizione complessiva al rischio moltiplicata per il coefficiente anticiclico³⁴. Il coefficiente anticiclico è determinato trimestralmente dalla Banca d'Italia: si tratta in particolare del coefficiente anticiclico interno, mentre il coefficiente anticiclico di altre giurisdizioni è pubblicato dalle auto-

²⁹ “La riserva di conservazione del capitale è volta a preservare il livello minimo di capitale regolamentare in momenti di mercato avversi attraverso l'accantonamento di risorse patrimoniali di elevata qualità in periodi non caratterizzati da tensioni di mercato”, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*” Banca d'Italia.

³⁰ “La riserva di capitale anticiclica ha lo scopo di proteggere il settore bancario nelle fasi di eccessiva crescita del credito; la sua imposizione, infatti, consente di accumulare, durante fasi di surriscaldamento del ciclo del credito, capitale primario di classe 1 che sarà poi destinato ad assorbire le perdite nelle fasi discendenti del ciclo” Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*” Banca d'Italia.

³¹ “Le riserve di capitale per gli enti a rilevanza sistemica globale (*G-SII buffer*) e per gli altri enti a rilevanza sistemica (*O-SII buffer*) sono volte a imporre requisiti patrimoniali più elevati a quei soggetti che proprio per la loro rilevanza sistemica, a livello globale o domestico, pongono rischi maggiori per il sistema finanziario e una loro eventuale crisi potrebbe avere impatti sui contribuenti” Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*” Banca d'Italia.

³² Regolamento (UE) n. 575/2013.

³³ Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*”, Parte Prima, Titolo II, Capitolo 1, Sezione II.

³⁴ Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*”, Parte Prima, Titolo II, Capitolo 1, Sezione III.

rità preposte nei rispettivi ordinamenti e, solo in via residuale, può essere integrato dalla Banca d'Italia ai fini del calcolo del coefficiente da parte delle banche italiane. Questo indicatore riflette il ciclo del credito e i rischi derivanti dall'eccessiva crescita del credito, tenendo conto delle specificità dell'economia, e si basa sulla deviazione dalla tendenza di lungo periodo del rapporto tra credito e prodotto interno lordo ed è espresso come percentuale dell'esposizione complessiva al rischio delle banche che hanno esposizioni creditizie rilevanti nel territorio cui si riferisce.

Il coefficiente anticiclico specifico che la banca deve adottare è pari alla media ponderata dei coefficienti anticiclici applicabili nei vari paesi verso cui la banca ha esposizioni creditizie rilevanti. Ciascun coefficiente anticiclico è ponderato per il rapporto tra il requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito, relativo alle esposizioni creditizie rilevanti di ciascuno Stato comunitario o extracomunitario e il requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito relativo a tutte le esposizioni creditizie rilevanti della banca³⁵.

Gli enti a rilevanza sistemica globale (*G-SSI*) sono individuati dalla Banca d'Italia sulla base dei criteri stabiliti nella CRD IV³⁶ e sulla base della lista annualmente pubblicata dal *Financial Stability Board* nel documento "*Update of group of global systemically important banks (G-SIBs)*". La qualifica di *G-SSI* può essere assunta solo da:

- banche non appartenenti a gruppi bancari;
- gruppi bancari non controllati da un ente impresa madre nell'UE, una società di partecipazione finanziaria madre nell'UE, o da una società di partecipazione finanziaria mista madre nell'UE.

³⁵ Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 "*Disposizioni di vigilanza per le Banche*", Parte Prima, Titolo II, Capitolo 1, Sezione III. "Si ipotizzi una banca che abbia esposizioni creditizie rilevanti oltre che in Italia, in Francia, Germania, Spagna e USA. Si ipotizzi che il coefficiente anticiclico interno sia pari al 2,5% e che i coefficienti anticiclici applicabili in Francia, Germania, Spagna e USA siano rispettivamente 2%, 3% (previo riconoscimento da parte della Banca d'Italia), 0% e 1%. Si ipotizzi altresì che il requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito relativo a tutte le esposizioni rilevanti della banca sia pari a 1.000 e che invece i requisiti patrimoniali a fronte del rischio di credito per le esposizioni rilevanti in Italia, Francia, Germania, Spagna e USA siano rispettivamente 500, 150, 200, 100 e 50. Il coefficiente anticiclico specifico della banca sarà pari a $2,5\% \times 500/1.000 + 2\% \times 150/1000 + 3\% \times 200/1.000 + 0\% \times 100/1.000 + 1\% \times 50/1.000 = 2,2\%$. Se la banca ha un'esposizione complessiva al rischio pari, ad esempio, a 18.000, la sua riserva anticiclica di capitale dovrà essere pari a $2,2\% \times 18.000 = 396$ ".

³⁶ I criteri indicati nella normativa comunitaria sono riferiti a: a) le dimensioni del gruppo; b) l'interconnessione del gruppo con il sistema finanziario; c) la sostituibilità dei servizi o delle infrastrutture finanziari forniti dal gruppo; d) la complessità del gruppo; e) le attività transfrontaliere del gruppo.

Sono escluse le filiazioni di enti imprese madri nell'UE, di società di partecipazione finanziaria madri nell'UE, di società di partecipazione finanziaria miste madri nell'UE.

Ad ogni soggetto viene attribuito un punteggio utile alla suddivisione in sottocategorie, idonee a rappresentare la rilevanza sistemica. A ciascuna sottocategoria associato un livello di capitale primario di classe 1 che le G-SII devono detenere a livello consolidato. Alla sottocategoria più bassa è associata una riserva di capitale per le G-SII pari all'1% dell'esposizione complessiva al rischio, crescente dello 0,5% per ogni sottocategoria successiva, fino ad arrivare al 3,5% per la sottocategoria più elevata.

Gli altri enti a rilevanza sistemica (*O-SSI*) sono individuati dalla Banca d'Italia sulla base di criteri dimensionali, di rilevanza per l'economia nazionale o comunitaria, di rilevanza delle attività transfrontaliere e di interconnessione con il sistema finanziario. La Banca d'Italia può imporre a ciascuna O-SII di detenere una riserva di capitale per le O-SII pari a sino il 2% dell'esposizione complessiva al rischio.

Gli elenchi che individuano le G-SII e le O-SII vengono riesaminati ed aggiornati annualmente dalla Banca d'Italia.

Come precedentemente esposto, le banche non possono procedere a distribuzioni la cui conseguenza sia una diminuzione del capitale primario tier 1 al di sotto del livello stabilito delle riserve di capitale. Parallelamente, se non rispettano le soglie previste di riserva di capitale, sono soggette a limitazione delle distribuzioni. In particolare, le banche non conformi devono calcolare l'Ammontare Massimo Distribuibile (AMD), applicando la formula stabilita dalla normativa³⁷, comunicandolo alla BCE o alla Banca d'Italia. Le limita-

³⁷“Le banche calcolano l'AMD (9) moltiplicando la somma determinata conformemente alla lett. (A) per il fattore determinato conformemente alla lett. (B). L'AMD è ridotto da ciascuna delle azioni specificate nei numeri da 1) a 3) del paragrafo precedente.

(A) La somma da moltiplicare è pari alla somma degli utili di periodo e/o di esercizio non inclusi nel capitale primario di classe 1 ai sensi dell'art. 26, par. 2 CRR che sono stati conseguiti dopo l'ultima delibera di distribuzione di utili, al netto degli oneri fiscali e delle azioni specificate nei numeri da 1) a 3) del paragrafo precedente ove già non considerate nel calcolo degli utili di periodo e/o di esercizio ('risorse distribuibili').

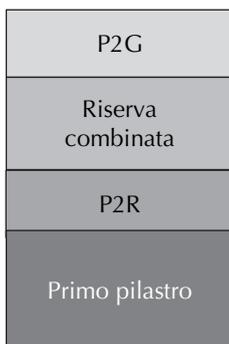
(B) Il fattore è determinato come segue:

- (i) quando il capitale primario di classe 1 (10), detenuto dalla banca e non utilizzato per rispettare il requisito in materia di fondi propri previsto dall'art. 92, par. 1, lett. c), CRR, espresso come percentuale dell'esposizione complessiva al rischio (di seguito indicato come 'capitale primario di classe 1 disponibile'), rientra nel primo quartile (ossia il più basso) del requisito combinato di riserva di capitale, il fattore è 0;
- (ii) quando il capitale primario di classe 1 disponibile rientra nel secondo quartile del requisito combinato di riserva di capitale, il fattore è 0,2;

zioni delle distribuzioni riguardano la distribuzione di utili e il pagamento di remunerazioni variabili o di benefici pensionistici discrezionali. Queste operazioni possono essere eseguite soltanto nel limite dell'AMD e previa comunicazione e invio dei dati informativi alla BCE o alla Banca d'Italia.

Inoltre, le banche non conformi rispetto alla normativa delle riserve aggiuntive di capitale devono tempestivamente trasmettere alla BCE o alla Banca d'Italia un piano di conservazione del capitale, che contenga una situazione patrimoniale e un conto economico previsionale, le misure previste per l'aumento dell'autofinanziamento e gli interventi programmati per il soddisfacimento dei requisiti patrimoniali richiesti. Il piano è soggetto all'approvazione della BCE o della Banca d'Italia e, se non ritenuto idoneo o non rispettato nella sua applicazione, comporta una richiesta di aumento del capitale *tier 1* entro un determinato termine o l'applicazione di limiti ancora più stringenti alle distribuzioni.

Figura 2.2. – *Ordine di impatto per l'AMD*³⁸



Nota: P2R = requisiti di secondo pilastro, P2G = orientamenti di secondo pilastro

- (iii) quando il capitale primario di classe 1 disponibile rientra nel terzo quartile del requisito combinato di riserva di capitale, il fattore è 0,4;
- (iv) quando il capitale primario di classe 1 disponibile rientra nel quarto quartile del requisito combinato di riserva di capitale, il fattore è 0,6.

Il limite inferiore e quello superiore di ciascun quartile del requisito combinato di riserva di capitale sono calcolati come segue:

Limite inferiore del quartile = [(requisito combinato di riserva di capitale)/4]*(Qn-1)

Limite superiore del quartile = [(requisito combinato di riserva di capitale)/4]*Qn

Dove 'Qn' indica il numero del quartile". BANCA D'ITALIA, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 "Disposizioni di vigilanza per le Banche", Parte Prima, Titolo II, Capitolo 1, Sezione V.

³⁸ Fonte sito BCE.

5. Processo di controllo prudenziale³⁹

Il processo di controllo prudenziale (*Supervisory Review Process – SRP*) si articola in due fasi.

La **prima fase** prevede che ogni istituto di credito conduca una valutazione in autonomia sull'adeguatezza patrimoniale (*Internal Capital Adequacy Assessment Process – ICAAP*) e sull'adeguatezza del sistema di governo e gestione del rischio di liquidità (*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process – ILAAP*) in relazione alle proprie caratteristiche ed attività. Pertanto, sono le banche stesse a implementare le procedure per definire il livello di capitale adeguato in relazione ai propri rischi, oltre a quello richiesto per la conformità ai requisiti patrimoniali, e l'adeguatezza del governo e della gestione del rischio di liquidità. La responsabilità di questa attività appartiene dunque agli organi sociali, essendo loro demandata l'attività di valutazione, implementazione delle procedure, aggiornamento ed attuazione. È pertanto necessario che gli istituti siano dotati di un adeguato sistema di controllo e gestione dei rischi, della struttura organizzativa e di governo societario, in quanto si tratta di processi organizzativi complessi, che devono essere raccordati con il *Risk Appetite Framework* (RAF) e richiedono l'intervento di una pluralità di strutture e funzioni aziendali.

I processi di valutazione devono essere documentati e condivisi ed illustrati nel dettaglio con periodicità annuale alla BCE e alla Banca d'Italia. L'informativa deve essere adeguata ai fini della valutazione della solidità, dell'efficacia, della completezza, dell'attendibilità, della comparabilità e comprensibilità dei dati indicati nell'ICAAP e nell'ILAAP, nonché la ricostruzione del processo interno che ha portato all'elaborazione degli stessi anche sotto il profilo dell'interazione tra le diverse strutture che sono intervenute nella predisposizione⁴⁰.

³⁹ Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*”.

⁴⁰ “*Il resoconto è articolato nelle seguenti aree informative:*

- *dichiarazione degli organi competenti sull'adeguatezza patrimoniale e del sistema di governo e gestione del rischio di liquidità e sintesi dei risultati dell'ICAAP e dell'ILAAP;*
- *modello di business, linee strategiche e orizzonte previsivo considerato;*
- *governo societario, assetti organizzativi, sistemi di controllo interno e processi per la gestione dei dati connessi con l'ICAAP e ILAAP;*
- *ICAAP:*
 - o metodologie e criteri utilizzati per l'identificazione, la misurazione, l'aggregazione dei rischi e per la conduzione degli stress test;*
 - o stima e componenti del capitale interno complessivo con riferimento alla fine dell'esercizio precedente e, in un'ottica prospettica, dell'esercizio in corso;*

La **seconda fase** prevede che l'autorità di vigilanza conduca un processo di revisione e valutazione prudenziale (*Supervisory Review and Evaluation Process* – SREP), riesaminando le valutazioni sull'adeguatezza patrimoniale ICAAP e sull'adeguatezza del sistema di governo e gestione del rischio di liquidità ILAAP, per formulare un giudizio complessivo sugli istituti ed attivare le opportune misure correttive che si rendessero necessarie. L'attività di valutazione in ambito SREP muove dall'informativa fornita dalle singole banche per l'analisi del modello di business, la valutazione del sistema di governo societario e del sistema dei controlli interni, dei fattori di rischio e dell'adeguatezza dei sistemi di gestione e controllo.

L'attività di valutazione è svolta attraverso sistemi che consentano di definire i rischi rilevanti e di individuare la rilevanza sistemica, di valutare i sistemi del controllo interno degli istituti, di verificare la conformità ai requisiti prudenziali. In caso di indicatori di anomalia, le autorità di vigilanza richiedono l'adozione di misure correttive patrimoniali, di liquidità, organizzative idonee a colmare le carenze riscontrate. Misure correttive possono essere in ogni caso richieste anche in assenza di anomalie, laddove risulti che i requisiti di Primo Pilastro siano insufficienti rispetto ai rischi complessivi assunti dalla banca o si preveda che i requisiti prudenziali non saranno rispettati nel breve termine.

Nella Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*”, la Banca d'Italia fornisce indicazioni utili alla implementazione delle procedure di valutazione ICAAP e ILAAP effettuate dalle banche, indirizzandole nell'individuazione dei requisiti minimi valutati in sede di SREP. In particolare, gli operatori vengono suddivisi in tre classi, omogenee per livelli di complessità della gestione, vengono indicate metodologie semplificate adottabili per la quantificazione di alcuni rischi e sono descritti i criteri di va-

o raccordo tra capitale interno complessivo e requisiti regolamentari e tra capitale complessivo e fondi propri;

– *ILAAP:*

o metodologie e criteri utilizzati per l'identificazione, la misurazione, l'attenuazione del rischio di liquidità, inclusi la quantificazione delle riserve di liquidità e la gestione delle garanzie reali (collateral), le prove di stress e la diversificazione delle fonti di finanziamento e delle scadenze di rinnovo;

o sistema di prezzi di trasferimento interno dei fondi;

o gestione del rischio di liquidità derivante dall'operatività infragiornaliera;

o informazioni sul piano di emergenza (contingency funding and recovery plan).

– *autovalutazione dell'ICAAP e dell'ILAAP*”. Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*”, Parte Prima, Titolo III, Capitolo 1, Sezione II.

lutazione utilizzati nello SREP, in modo che le banche abbiano un riferimento nell'implementazione dei sistemi di valutazione interni.

Le classi in cui sono ripartiti gli istituti di credito sono:

- classe 1: comprende le banche che assumono la qualifica di G-SII o O-SII;
- classe 2: comprende le banche, diverse da G-SII e O-SII, autorizzati all'utilizzo di sistemi IRB per il calcolo dei requisiti a fronte del rischio di credito e controparte o del metodo AMA per il calcolo dei requisiti a fronte del rischio operativo o di modelli interni per la quantificazione dei requisiti sui rischi di mercato oppure con attivo, rispettivamente, individuale o consolidato superiore a 4 miliardi di euro;
- classe 3: comprende le banche che utilizzano metodologie standardizzate, con attivo, rispettivamente, individuale o consolidato pari o inferiore a 4 miliardi di euro.

5.1. *Valutazione dell'adeguatezza patrimoniale*

Come precedentemente esposto, il processo di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale è svolto in autonomia da ciascuna banca: gli organi sociali devono quantificare il livello di capitale congruo per far fronte ai rischi presenti e futuri, connessi alla gestione operativa.

Nella determinazione del livello patrimoniale adeguato, devono essere tenuti in considerazione tutti i profili di rischio, sia quelli compresi nel calcolo dei requisiti patrimoniali di vigilanza (Primo Pilastro), sia quelli non contemplati.

Il processo di valutazione deve essere formalizzato, documentato in modo tale da fornire da supporto al controllo dell'autorità di vigilanza (BCE e Banca d'Italia), che deve poter verificare le metodologie ed i criteri adottati, l'effettiva aderenza alla complessità dell'attività ed alle caratteristiche dimensionali dell'ente. Inoltre, il processo deve essere espressamente approvato dagli organi sociali, oggetto di aggiornamento e di revisione interna.

I diversi *step* in cui può essere scomposto il processo ICAAP sono ⁴¹:

- individuazione dei rischi;
- valutazione dei singoli rischi e del relativo capitale interno;
- misurazione del capitale interno complessivo;
- determinazione del capitale complessivo e riconciliazione con i fondi propri.

⁴¹ Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*”, Parte Prima, Titolo III, Capitolo 1, Sezione III.

Nella prima fase deve essere effettuata un'approfondita individuazione dei rischi ai quali la banca si trova esposta nell'ambito della propria attività. La Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 della Banca d'Italia individua nell'Allegato A un elenco minimo non esaustivo dei rischi che devono essere considerati⁴², che ciascun istituto è tenuto ad integrare prudenzialmente per tenere conto dei rischi specifici connessi alla propria operatività.

⁴²**Allegato A**

Rischi del Primo Pilastro

- rischio di credito (comprende il rischio di controparte, ossia il rischio che la controparte di un'operazione risulti inadempiente prima del regolamento definitivo dei flussi finanziari di un'operazione);
- rischio di mercato;
- rischio operativo.

Altri rischi (Secondo Pilastro)

- rischio di concentrazione: rischio derivante da esposizioni verso controparti, incluse le controparti centrali, gruppi di controparti connesse e controparti operanti nel medesimo settore economico, nella medesima regione geografica o che esercitano la stessa attività o trattano la stessa merce, nonché dall'applicazione di tecniche di attenuazione del rischio di credito, compresi, in particolare, i rischi derivanti da esposizioni indirette, come, ad esempio, nei confronti di singoli fornitori di garanzie (per il rischio di concentrazione verso singole controparti o gruppi di controparti connesse si veda l'Allegato B);
- rischio paese: rischio di perdite causate da eventi che si verificano in un paese diverso dall'Italia. Il concetto di rischio paese è più ampio di quello di rischio sovrano in quanto è riferito a tutte le esposizioni indipendentemente dalla natura delle controparti, siano esse persone fisiche, imprese, banche o amministrazioni pubbliche;
- rischio di trasferimento: rischio che una banca, esposta nei confronti di un soggetto che si finanzia in una valuta diversa da quella in cui percepisce le sue principali fonti di reddito, realizzi delle perdite dovute alle difficoltà del debitore di convertire la propria valuta nella valuta in cui è denominata l'esposizione;
- rischio base: nell'ambito del rischio di mercato, il rischio base rappresenta il rischio di perdite causate da variazioni non allineate dei valori di posizioni di segno opposto, simili ma non identiche. Nella considerazione di tale rischio particolare attenzione va posta dalle banche che, calcolando il requisito patrimoniale per il rischio di posizione secondo la metodologia standardizzata, compensano le posizioni in uno o più titoli di capitale compresi in un indice azionario con una o più posizioni in *future*/altri derivati correlati a tale indice o compensano posizioni opposte in *future* su indici azionari, che non sono identiche relativamente alla scadenza, alla composizione o a entrambe;
- rischio di tasso di interesse derivante da attività diverse dalla negoziazione: rischio derivante da variazioni potenziali dei tassi di interesse (Allegati C e C-bis);
- rischio residuo: il rischio che le tecniche riconosciute per l'attenuazione del rischio di credito utilizzate dalla banca risultino meno efficaci del previsto;
- rischi derivanti da cartolarizzazioni: rischio che la sostanza economica dell'operazione di cartolarizzazione non sia pienamente rispecchiata nelle decisioni di valutazione e di gestione del rischio;

Il secondo *step* prevede la misurazione dei singoli rischi ai fini della determinazione del capitale interno. Per i rischi contemplati dal Primo Pilastro un iniziale riferimento di metodo è costituito dai sistemi regolamentari per la determinazione dei requisiti patrimoniali, mentre per i rischi del Secondo Pilastro sono indicati nella Circolare n. 285 specifici criteri. Le banche appartenenti alle classi 1 e 2 adottano sistemi di misurazione più complessi e specifici, mentre le banche appartenenti alla classe 3 adottano sistemi semplificati, richiamati direttamente nella circolare. Per i rischi ulteriori devono essere predisposti sistemi di misurazione, controllo e attenuazione adeguati.

Inoltre, le banche devono effettuare *stress test* per valutare in misura più precisa la propria esposizione e l'efficacia dei propri presidi e l'adeguatezza patrimoniale. Questi *test* si sostanziano in tecniche qualitative e quantitative con cui le banche provano la propria vulnerabilità al verificarsi di eventi eccezionali, ma verosimili. Gli *stress test* si suddividono in analisi di sensibilità, che individua gli effetti derivanti da eventi specifici, ed analisi di scenario, che verificano gli effetti di movimenti congiunti di un insieme di variabili economico-finanziarie in ipotesi di scenari avversi.

La terza fase prevede la determinazione del capitale interno complessivo. Le banche appartenenti alle classi 1 e 2, autorizzate ad utilizzare metodologie interne, devono documentare puntualmente le metodologie adottate, se si discostano da quelle regolamentari, in particolare se sono stati considerati dei benefici derivanti dalla diversificazione tra i diversi tipi di rischio, che sono

-
- rischio di una leva finanziaria eccessiva: il rischio che un livello di indebitamento particolarmente elevato rispetto alla dotazione di mezzi propri renda la banca vulnerabile, rendendo necessaria l'adozione di misure correttive al proprio piano industriale, compresa la vendita di attività con contabilizzazione di perdite che potrebbero comportare rettifiche di valore anche sulle restanti attività;
 - rischio strategico e di business: il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata di decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo;
 - rischio di reputazione: il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti della banca, investitori o autorità di vigilanza;
 - rischio di condotta: nell'ambito del rischio operativo, rappresenta il rischio attuale o prospettico di perdite conseguenti un'offerta inappropriata di servizi finanziari ed i derivanti costi processuali, incluse casi di condotta intenzionalmente inadeguata o negligente;
 - rischio informatico (IT): il rischio di perdite corrente o potenziale dovuto all'inadeguatezza o al guasto di hardware e software di infrastrutture tecniche suscettibile di compromettere la disponibilità, l'integrità, l'accessibilità e la sicurezza di tali infrastrutture e dei dati;
 - rischio di riciclaggio e finanziamento al terrorismo (AML): nell'ambito del rischio operativo, rappresenta il rischio attuale o prospettico di perdite derivanti dalle ripercussioni, anche reputazionali, di attività di riciclaggio e finanziamento al terrorismo.

soggetti a stretto controllo da parte dell'autorità di vigilanza. Se invece sono state adottate metodologie standardizzate, il capitale interno è determinato secondo un approccio “*building block*” semplificato, che consiste nel sommare ai requisiti regolamentari a fronte dei rischi di Primo Pilastro l'eventuale capitale interno relativo agli altri rischi rilevanti. In questo stesso modo devono procedere le banche appartenenti alla classe 3.

Il quarto *step* prevede che le banche debbano illustrare come il capitale complessivo si riconcilia con la definizione di fondi propri, spiegando l'utilizzo a fini di copertura del capitale interno complessivo di strumenti patrimoniali non computabili nei fondi propri.

5.2. Valutazione dell'adeguatezza del sistema di governo e gestione del rischio di liquidità

Come per l'ICAAP, anche il processo di valutazione dell'adeguatezza del sistema di governo e gestione del rischio di liquidità è definito in piena autonomia da ciascuna banca, tenendo conto delle caratteristiche, delle dimensioni e della complessità della propria attività.

I processi devono essere formalizzati, documentati e sottoposti ad approvazione degli organi sociali e sotto costante revisione interna. La documentazione deve essere in grado di supportare la BCE e la Banca d'Italia nella valutazione delle metodologie e dei criteri adottati, soprattutto con riferimento alla gestione del rischio di liquidità, inteso sia come capacità di reperire fondi sul mercato (*funding liquidity risk*), sia come disponibilità di riserve di liquidità adeguate (*market liquidity risk*), e alla capacità della banca di mantenere un adeguato finanziamento nel medio/lungo termine.

Il processo di valutazione del sistema di governo sarà oggetto di approfondimento nel capitolo successivo.

La valutazione dell'adeguatezza di gestione del rischio di liquidità deve avere ad oggetto i tre aspetti seguenti:

- rischio di liquidità intrinseco;
- rischio di *funding* intrinseco;
- gestione del rischio di liquidità e di *funding*.

Per quanto attiene al primo aspetto, è necessario che la banca sia in grado di mantenere riserve di liquidità adeguate, anche in condizioni di stress. È pertanto necessario effettuare una valutazione dei fabbisogni di liquidità, una valutazione del rischio di liquidità infra-giornaliero, una valutazione delle riserve di liquidità necessarie a soddisfare le esigenze a breve termine e l'utilizzo di stress test per la valutazione del rischio.

Per quanto concerne il secondo aspetto, è necessario che la banca sia in grado di mantenere normali condizioni di accesso al mercato dei capitali per il finanziamento, anche in un orizzonte di medio e lungo termine e in condizioni di stress. È dunque necessaria una valutazione del *funding profile*, comprensivo dei disallineamenti contrattuali nel medio e lungo termine, tenendo in considerazione il modello di business, i piani strategici e la propensione al rischio, dei rischi in grado di impattare sul *funding profile*, delle condizioni di accesso al mercato dei capitali e dei cambiamenti attesi.

Con riferimento al terzo aspetto, occorre valutare le politiche di gestione del rischio e il *framework* adottato da ciascun istituto di credito e, quindi, la definizione e la comunicazione della strategia inerente il rischio e la tolleranza, gli assetti organizzativi sviluppati, la politica e le procedure di gestione del rischio, i processi di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio del rischio, l'attività di *stress testing*, il sistema dei controlli interni e i piani di rimedio predisposti.

Il processo di gestione del rischio di liquidità può essere scomposto in diverse fasi:

- identificazione dei fattori di rischio;
- misurazione dell'esposizione al rischio;
- effettuazione di prove di *stress*;
- individuazione di idonee iniziative di attenuazione del rischio;
- predisposizione di piani d'emergenza;
- verifica del rispetto dei limiti;
- *reporting* agli organi aziendali.

Il punto di partenza per l'identificazione e la misurazione dell'esposizione al rischio è l'analisi dei flussi e deflussi di cassa attesi e dei conseguenti sbilanci o eccedenze nelle diverse scadenze residue che compongono la *maturity ladder*⁴³. È inoltre opportuno lo sviluppo di indicatori in grado di evidenziare tempestivamente l'insorgenza di vulnerabilità nella posizione di liquidità (*early warning*).

Il processo deve prevedere l'effettuazione di prove di *stress* per valutare l'impatto di eventi negativi sulla esposizione al rischio e sull'adeguatezza delle riserve di liquidità, garantendo la tempestiva informazione sui risultati agli organi aziendali per consentire un rapido sviluppo di azioni correttive. La procedura deve essere chiaramente definita e formalizzata, con ipotesi e tecniche di simulazione realistiche e costantemente aggiornate.

⁴³ Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*”, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 6, Sezione III.

Il rischio di liquidità deve essere attenuato attraverso idonei strumenti: riserve di liquidità, sistema di limiti operativi, diversificazione delle fonti di finanziamento e delle scadenze. Le banche devono detenere costantemente un ammontare di riserve di liquidità adeguato in relazione alla soglia di tolleranza al rischio definita. Le riserve di liquidità sono costituite da:

- cassa e depositi liberi detenuti presso banche centrali;
- attività prontamente liquidabili (c.d. “riserve di prima linea”) idonee a fronteggiare situazioni di stress nell’orizzonte temporale di breve periodo;
- altre attività finanziarie (c.d. “riserve di seconda linea”) caratterizzate da elevata liquidabilità in situazioni di stress per l’orizzonte temporale fino a un mese, senza incorrere in significative perdite rispetto al valore contabile.

I limiti operativi devono essere stabiliti in coerenza con la soglia di tolleranza definita e commisurati alle dimensioni e complessità operativa. la determinazione e l’aggiornamento dei limiti operativi deve inoltre essere raccordato ai risultati delle prove di stress. Per quanto concerne la diversificazione delle fonti di finanziamento, è opportuno che siano adottate strategie, politiche e procedure per limitare l’eccessiva concentrazione delle fonti e dei canali di finanziamento e delle controparti ed assicurare un’adeguata diversificazione per scadenza residua delle passività.

Gli istituti di credito devono predisporre piani di emergenza per far fronte a eventuali situazioni avverse nel reperimento di fondi e per il pronto ripianamento di eventuali carenze di liquidità. I piani devono contenere almeno⁴⁴:

- una catalogazione delle diverse tipologie di tensione di liquidità per identificarne la natura;
- individuazione delle competenze e delle responsabilità di organi e funzioni aziendali in situazioni di emergenza;
- stime di “*back-up liquidity*” che, in presenza di scenari avversi, siano in grado di determinare con sufficiente attendibilità l’ammontare massimo drenabile dalle diverse fonti di finanziamento;
- identificazione delle azioni da intraprendere e predisposizione anticipata delle misure operative necessarie per assicurare il pronto ripianamento di eventuali carenze di liquidità.

È opportuno che sia sviluppate procedure formalizzate di raccolta ed elaborazione dei dati adeguate, in grado di garantire la sufficiente frequenza delle rilevazioni e produzione di informazioni attendibili e tempestive. Inoltre, gli

⁴⁴ Banca d’Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “Disposizioni di vigilanza per le Banche”, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 6, Sezione III.

istituti devono dotarsi di processi, adeguatamente formalizzati, che consentano una verifica, con cadenza almeno mensile, del grado di liquidabilità e del valore di realizzo delle attività che rientrano nelle riserve di liquidità⁴⁵. La funzione di *risk management* svolge l'attività di controllo (II livello), concorre allo sviluppo e procede alla valutazione dei sistemi di misurazione del rischio di liquidità, concorre a definire ed attuare gli stress test, propone e controlla il rispetto dei limiti operativi, predispone e aggiorna la reportistica per gli organi aziendali, verifica periodicamente la qualità dei dati e valuta la congruità delle riserve di liquidità⁴⁶. La funzione di *internal audit* effettua verifiche periodiche sull'adeguatezza del sistema di rilevazione, sul sistema di misurazione del rischio di liquidità, sul processo di valutazione e sul processo relativo alle prove di stress sul processo di revisione e aggiornamento dei piani di emergenza. Valuta inoltre la funzionalità e affidabilità del complessivo sistema dei controlli inerenti il rischio di liquidità e verifica l'utilizzo delle informazioni disponibili.

L'obiettivo è quello di garantire continuamente un importo sufficiente di mezzi finanziari per fronteggiare eventuali scenari di *stress* che siano originati dalla banca stessa o dal contesto di riferimento.

5.3. Informativa ICAAP e ILAAP

Come anticipato, ciascuna banca deve formalizzare e documentare i processi di valutazione ICAAP e ILAAP svolti, in modo tale da supportare le autorità di vigilanza nell'attività di controllo e verifica delle metodologie e dei criteri adottati. L'informativa deve consentire infatti di verificare la solidità, l'efficacia, la completezza, l'attendibilità, la comprensibilità e la comparabilità dei dati e delle misurazioni effettuate.

Il resoconto delle attività di valutazione svolte deve avere un contenuto descrittivo e valutativo e deve consentire alla BCE e alla Banca d'Italia di verificare l'articolazione dei processi di valutazione, la ripartizione delle competenze tra le varie funzioni preposte, la coerenza delle stesse al modello di business ed al RAF, i criteri adottati, gli strumenti di controllo e di attenuazione dei rischi rilevanti, nonché un'autovalutazione della banca rispetto al proprio processo interno di pianificazione patrimoniale e di adeguatezza del governo e

⁴⁵ Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 "Disposizioni di vigilanza per le Banche", Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 6, Sezione V.

⁴⁶ Si veda in proposito F. Maimeri (2022). *Il governo societario delle banche. Le disposizioni di vigilanza del giugno 2021*, Edicred, Roma.

della gestione del rischio di liquidità, con l'individuazione delle eventuali carenze e le azioni correttive previste.

La periodicità dell'informativa è annuale e deve essere trasmessa entro il 30 aprile la rendicontazione riferita al 31 dicembre dell'anno precedente⁴⁷:

- ai fini ICAAP a partire dalla dotazione patrimoniale della chiusura dell'anno precedente, il documento pianifica le strategie di assunzione di rischio e di relativa copertura patrimoniale per l'esercizio in corso;
- ai fini ILAAP, le banche descrivono la posizione di liquidità riferita del 31 dicembre e la sua evoluzione nel trimestre successivo, nonché le strategie per la provvista e per il mantenimento di riserve di liquidità adeguate fino al termine dell'esercizio⁴⁸.

⁴⁷ Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “Disposizioni di vigilanza per le Banche”, Parte Prima, Titolo III, Capitolo 1, Sezione II.

⁴⁸ Si riporta in seguito l'allegato D contenuto nella Circolare n. 285 della Banca d'Italia, col dettaglio delle informazioni da fornire nell'informativa.

Allegato D

SCHEMA DI RIFERIMENTO PER IL RESOCONTO ICAAP/ILAAP

- 1) Dichiarazione sull'adeguatezza patrimoniale e del sistema di governo e gestione del rischio di liquidità.

Dichiarazione sottoscritta dai membri dei competenti organi aziendali corredata da una sintesi dei risultati dei processi ICAAP e ILAAP, attestante l'adeguatezza patrimoniale e del sistema di governo e gestione del rischio di liquidità.

- 2) Modello di business, linee strategiche e orizzonte previsivo considerato
 - a. Modello di business attuale e sua evoluzione prospettica; descrizione dei mercati e delle aree geografiche in cui la banca opera, delle filiazioni di cui si avvale, dei prodotti che colloca; principali voci di ricavo e costo, allocati per linee di business, mercati, filiazioni.
 - b. Piano strategico e budget annuali; cadenza di revisione del piano strategico e delle sue componenti; eventi straordinari che motivano la sua revisione.
 - c. Riconciliazione tra orizzonte temporale del piano strategico, del piano patrimoniale e del sistema di governo e gestione del rischio di liquidità.
 - d. Fonti ordinarie e straordinarie di reperimento di capitale e della liquidità.
- 3) Governo societario, assetti organizzativi e sistemi di controllo connessi con ICAAP/ILAAP
 - a. Descrizione del processo di definizione e aggiornamento dell'ICAAP e dell'ILAAP.
 - b. Descrizione del processo di revisione dell'ICAAP e dell'ILAAP.
 - c. Definizione del ruolo e delle funzioni assegnati a fini ICAAP e ILAAP agli organi aziendali.
 - d. Definizione del ruolo e delle funzioni assegnati a fini ICAAP e ILAAP alle varie funzioni aziendali (ad esempio: *internal auditing*; *compliance*; pianificazione; *risk management*; eventuali altre strutture, tra le quali: strutture commerciali di Direzione generale e di rete, contabilità e controllo contabile).
 - e. Descrizione dell'interazione tra i processi ICAAP e ILAAP e dell'integrazione degli stessi nei sistemi di gestione e controllo dei rischi aziendali, per i profili patrimoniali e di liquidità e per gli altri rischi aziendali.

-
- f. Descrizione del Risk Appetite Framework (RAF) e della sua integrazione con l'ICAAP e l'ILAAP, comprese la pianificazione del capitale e della liquidità.
 - g. Descrizione generale del quadro e del programma per la conduzione delle prove di stress; procedure; tipologia di stress applicati, metodologia e assunzioni; interazione tra gli stress test sulla copertura patrimoniale e sul rischio di liquidità; integrazione tra i risultati delle prove di stress e la gestione e il controllo dei rischi aziendali.
 - h. Descrizione del processo e dei sistemi informatici utilizzati per la raccolta, la conservazione, aggregazione e controllo dei dati utilizzati ai fini ICAAP e ILAAP; Descrizione dei presidi organizzativi e contrattuali relativi ad eventuali componenti dei processi ICAAP e ILAAP oggetto di outsourcing.
 - i. Indicazione della normativa interna rilevante per i processi ICAAP e ILAAP.
- 4) Autovalutazione dell'ICAAP/ILAAP
- a. Identificazione delle aree dei processi ICAAP e ILAAP suscettibili di miglioramento.
 - b. Pianificazione degli interventi previsti sul piano patrimoniale, del governo e della gestione del rischio di liquidità e organizzativi.

SEZIONE ICAAP

- 1) Esposizione ai rischi, metodologie di misurazione e di aggregazione, *stress testing*
- a. Mappa dei rischi: metodologia per la mappatura dei rischi; illustrazione della posizione relativa della banca rispetto ai rischi di Primo e di Secondo Pilastro e al RAF.
 - b. Mappatura dei rischi per unità operative della banca e/o per entità giuridiche del gruppo.
 - c. Tecniche di misurazione dei rischi e di quantificazione del capitale interno.
 - d. Tecniche di conduzione dello *stress testing*: definizione degli scenari avversi con le ipotesi sottostanti relative alle principali variabili macroeconomiche, inclusa la definizione del modo in cui le prove di reverse *stress testing* sono state utilizzate per calibrare il grado di severità degli stress test; definizione delle principali ipotesi utilizzate negli scenari, compresi gli atti di gestione, le ipotesi imprenditoriali relative al bilancio, le date di riferimento, gli orizzonti temporali.
 - e. Descrizione, per ogni categoria di rischio misurabile, delle principali caratteristiche degli strumenti di controllo e attenuazione più rilevanti.
 - f. Descrizione generale dei sistemi di controllo e attenuazione dei rischi non misurabili.
 - g. Per i gruppi bancari, identificazione dei soggetti inclusi nel perimetro dell'ICAAP e motivazione alla base di eventuali deviazioni rispetto al perimetro di consolidamento prudenziale.
- 2) Componenti, stima e allocazione del capitale interno
- a. Quantificazione del capitale interno a fronte di ciascun rischio e di quello complessivo.
 - b. Eventuali metodi di allocazione del capitale interno (per unità operative e/o per entità giuridiche).
- 3) Raccordo tra capitale interno, requisiti regolamentari e fondi propri.
- a. Raccordo tra capitale interno complessivo e requisiti regolamentari.
 - b. Elencazione e definizione delle componenti patrimoniali a copertura del capitale interno.
 - c. Computabilità a fini di vigilanza delle componenti a copertura del capitale interno; motivazione dell'inclusione delle componenti non computabili.
 - d. Stima degli oneri connessi con il reperimento delle eventuali risorse patrimoniali aggiuntive rispetto a quelle correnti.

SEZIONE ILAAP

- 1) Riserve di liquidità e gestione delle garanzie reali (*collateral*)
 - a. Metodologia per la quantificazione delle riserve di liquidità (stime dei flussi, orizzonti temporali considerati, criteri per la valutazione della liquidità degli attivi) (1).
 - b. Politiche di gestione delle garanzie reali (*collateral*).
 - c. Politiche di misurazione e controllo del grado di impegno degli attivi (*asset encumbrance*).
 - d. Criteri per la verifica della liquidabilità degli attivi inclusi nella riserva di liquidità, anche in situazioni di stress; modalità e tempi necessari/stimati per generare liquidità dagli attivi inclusi nelle riserve di liquidità.
 - e. Metodologia per la misurazione del grado di concentrazione delle riserve di liquidità.
 - f. Quantificazione, attuale e prospettica, delle riserve di liquidità a fini gestionali: distribuzione per tipologia di attivi, valuta, controparte; [se rilevante, allocazione tra le componenti del gruppo]; raccordo/confronto con il Requisito di Copertura della Liquidità (Liquidity Coverage Requirement – LCR).
 - g. Quantificazione, attuale e prospettica, del grado di impegno degli attivi.
- 2) Sistema di prezzi di trasferimento interno dei fondi
 - a. Descrizione del sistema di prezzi di trasferimento dei fondi; ruolo e funzioni assegnati alle varie funzioni aziendali.
 - b. Descrizione dell'integrazione del sistema di prezzi di trasferimento interno dei fondi nei sistemi di governo della banca e, in particolare, interazioni con la funzione di controllo dei rischi (risk management).
 - c. Metodologie per l'allocazione dei costi e benefici tra le varie unità di business e l'impatto sulla loro redditività; impatti complessivi dell'attuale calibrazione.
- 3) Rischio di liquidità derivante dall'operatività infra-giornaliera
 - a. Strategie e processi per la gestione del rischio di liquidità su base infra-giornaliera, in situazioni di normale corso degli affari e di stress; ruolo e funzioni attribuiti alle funzioni aziendali coinvolte.
 - b. Descrizione delle procedure per la gestione delle situazioni di stress infra-giornaliere (c.d. escalation procedure). Le banche possono rinviare a una specifica sezione sull'argomento nel piano di emergenza (Contingency Funding and recovery Plan).
- 4) Prove di *stress*
 - a. Descrizione degli scenari applicati e delle ipotesi di stress, inclusi frequenza di svolgimento delle prove, fattori di rischio considerati, orizzonti temporali coperti, informativa agli organi aziendali.
 - b. Esito delle prove di stress e analisi dei principali fattori di debolezza eventualmente riscontrati, con particolare riferimento ai limiti operativi interni, alla quantificazione delle riserve di liquidità e alla provvista.
 - c. Utilizzo degli esiti degli stress test nell'ambito del sistema di governo e gestione del rischio di liquidità.
- 5) Fonti di finanziamento a medio e lungo termine
 - a. Descrizione del processo di formazione dei piani di finanziamento (Funding plan).
 - b. Politiche per testare l'accessibilità ai mercati finanziari.
 - c. Metodologie per la misurazione del grado di concentrazione delle fonti e dei canali di finanziamento a medio e lungo termine.

5.4. Lo SREP

Il processo di revisione e valutazione prudenziale (*Supervisory Review and Evaluation Process* – SREP) è lo strumento con il quale le autorità di vigilanza effettuano una costante valutazione e misurazione dei rischi a livello di singola banca, sintetizzando i risultati emersi dalle valutazioni per un determinato anno al fine di indicare le eventuali azioni correttive da intraprendere. In questo momento, le autorità di vigilanza pongono il focus sulla situazione degli istituti in materia di requisiti patrimoniali, organizzativi e di gestione dei rischi, soprattutto del rischio di liquidità, anche in scenari di stress, per garantire il necessario equilibrio della gestione. L'*output* di questo processo è la decisione SREP, che viene inviata a ciascun istituto, nella quale vengono esplicitati gli obiettivi fondamentali per fronteggiare e le problematiche riscontrate, cui le banche devono uniformarsi nei termini previsti.

Gli obiettivi dello SREP sono la valutazione della rischiosità intrinseca di ciascun istituto, connaturata alle dimensioni e all'attività svolta, e della vulnerabilità rispetto a fattori esterni in un'ottica attuale, di breve termine e prospettica. La valutazione mira a produrre un quadro del profilo di rischio di ciascuna istituzione, che tenga conto di tutti i rischi rilevanti e delle possibili mitigazioni. Attraverso questa analisi, che tiene conto delle peculiarità di ciascun ente, ma che riconduce il controllo a principi comuni, standardizzati ed armonizzati per tutto il sistema, le autorità di vigilanza hanno lo scopo di garantire l'equilibrio dell'intero sistema finanziario europeo nel rispetto del principio di proporzionalità⁴⁹.

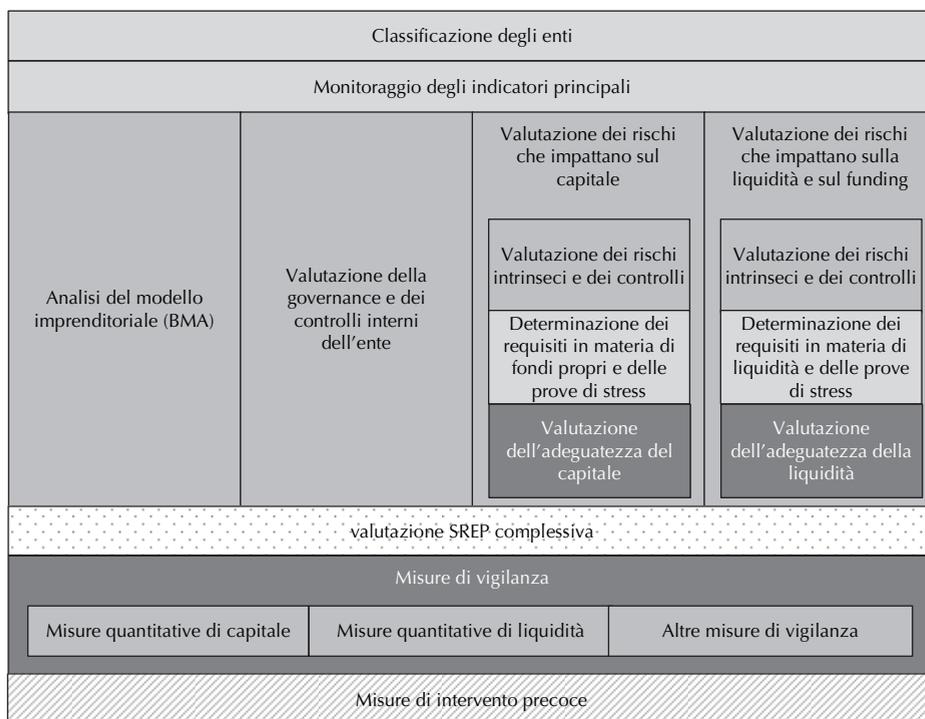
d. Valutazione sul rispetto dei piani di finanziamento adottati e illustrazione delle iniziative poste in essere in caso di disallineamenti tra il profilo finanziario desiderato e quello effettivamente conseguito.

6) Informazioni sul piano di emergenza (contingency funding and recovery plan).

Il resoconto ILAAP può rinviare al piano di emergenza se già prodotto e comunque deve esserne fornita una versione aggiornata qualora siano intervenute modifiche rilevanti.

⁴⁹ “Lo SREP ed il confronto con le banche rispondono a criteri di proporzionalità: l'ampiezza e l'approfondimento delle attività di analisi e controllo, nonché l'intensità e la frequenza del confronto con le banche sono calibrate in relazione alle caratteristiche, alle dimensioni operative, alla complessità e al grado di problematicità delle stesse”. Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “Disposizioni di vigilanza per le Banche”.

Figura 2.3. – *Panoramica processo SREP*⁵⁰



Come si evince dalla Figura 2.3, il processo SREP, secondo gli Orientamenti pubblicati dall'EBA nel 2014 e successive modificazioni⁵¹, si articola in diverse fasi:

- classificazione degli enti creditizi;
- monitoraggio dei principali indicatori finanziari e non finanziari;
- analisi del *business model*;
- valutazione della struttura di *governance* e del sistema dei controlli interni⁵²;

⁵⁰ EBA (2014). *Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*, 19 dicembre.

⁵¹ L'ultima pubblicazione è avvenuta il 18 marzo 2022 con il "*Final Report – Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) and supervisory stress testing under Directive 2013/36/EU*".

⁵² Si veda in merito, tra gli altri, A. Riccaboni, S. Bozzolan, S. Catuogno, F. Cescon, A. Lai (a cura di) (2014). *Il governo dei rischi aziendali tra esigenze di mercato e fattori istituzionali. Nuove prospettive per il Board*, Franco Angeli, Milano; F. Riganti (2019). *Il sistema*

- valutazione dei rischi che incidono sul capitale e adeguatezza del capitale;
- valutazione dei rischi che incidono sulla liquidità e sul *funding* e adeguatezza dei mezzi finanziari;
- valutazione complessiva e misure di vigilanza.

La prima fase prevede, nel rispetto del principio di proporzionalità, la classificazione degli intermediari in quattro categorie, che riflettano la valutazione del rischio sistemico, in base alla dimensione, al profilo di rischio, alla struttura organizzativa e alla complessità dell'attività.

La classificazione degli enti incide anche sulla periodicità e sull'applicazione delle diverse fasi dello SREP, in particolare per la valutazione dei quattro pilastri dello SREP⁵³, nonché le modalità di interlocuzione tra autorità di vigilanza ed istituto e il grado di approfondimento delle attività di analisi e controllo.

Il monitoraggio dei principali indicatori finanziari e non finanziari ha lo scopo di monitorare, con cadenza almeno trimestrale, le variazioni nelle condizioni finanziarie e nel profilo di rischio di ciascun ente e di evidenziarne le cause; in base alle caratteristiche specifiche dell'ente possono essere stabilite scadenze più ravvicinate. In questa fase è importante che siano individuati i principali indicatori e che siano definite delle soglie da monitorare, stabilendo le opportune procedure di comunicazione con l'ente. L'obiettivo è quello di prevenire i fenomeni di rischio tali da avere impatti rilevanti sulla sopravvivenza delle singole banche o sul sistema nel suo complesso.

Gli indicatori oggetto di monitoraggio sono tutti quelli in grado di esprimere il profilo di rischio della banca in relazione alle categorie di rischio richiamate dai documenti di prassi e dai regolamenti: rischio di credito, di controparte, di mercato, operativo, di interesse, di liquidità, ecc.; gli indicatori adottati per il calcolo dei requisiti prudenziali, i requisiti minimi dei fondi propri, le grandezze *market-based*, nonché i livelli di realizzazione delle azioni correttive proposte.

L'analisi del *business model* si sostanzia in una valutazione della sostenibilità economica del modello imprenditoriale e della strategia aziendale. L'analisi approfondisce due ambiti:

dei controlli interni nelle banche tra vigilanza esterna e «corporate governance», Giappichelli, Torino.

⁵³ SREP elements:

1. *Business Model Analysis.*
2. *Assessment of internal governance and institution-wide controls.*
3. *Assessment of risk to capital e SREP Capital Assessment.*
4. *Assessment of risk to liquidity e funding e SREP liquidity assessment.*

- la sostenibilità economica (*viability*) del modello imprenditoriale dell'ente intesa come la capacità di generare utili adeguati nel corso dei 12 mesi successivi;
- la sostenibilità della strategia dell'ente in ottica prospettica, intesa come la capacità di generare utili adeguati su un orizzonte temporale di almeno 3 anni.

La Business Model Analysis (BMA) ha come obiettivo fondamentale la comprensione approfondita del funzionamento dell'ente e l'identificazione delle principali vulnerabilità, in grado di incidere significativamente sull'ente stesso e, pertanto, rappresenta un supporto per la valutazione di tutti gli altri elementi dello SREP.

Le fonti informative principali da cui trae origine l'analisi sono:

- il Piano strategico;
- la rendicontazione finanziaria;
- le segnalazioni di vigilanza;
- il reporting interno;
- i piani di risanamento e di risoluzione;
- studi ed indagini (FMI, Autorità di vigilanza, Istituzioni europee, ecc.).

Le fasi in cui si articola la BMA sono le seguenti⁵⁴:

- valutazione preliminare;
- individuazione delle aree di interesse;
- valutazione del contesto imprenditoriale;
- analisi quantitativa del modello imprenditoriale corrente;
- analisi qualitativa del modello imprenditoriale corrente;
- analisi della strategia *forward-looking* e dei piani finanziari (comprese le modifiche pianificate al modello imprenditoriale);
- valutazione della sostenibilità economica (*viability*) del modello imprenditoriale;
- valutazione della sostenibilità della strategia;
- individuazione delle principali vulnerabilità cui sono esposti o possono essere esposti il modello imprenditoriale e la strategia dell'ente;
- sintesi delle risultanze e del punteggio.

La valutazione preliminare è inerente alla individuazione delle aree e delle linee di *business* rilevanti per la sostenibilità economica e per profili di ri-

⁵⁴ EBA (2014). *Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*, 19 dicembre e s.m.i.

schio, alla individuazione di gruppi di pari sulla base delle linee di *business* concorrenti che puntano alla stessa clientela e all'applicazione del principio di proporzionalità nella suddivisione degli istituti tra le diverse categorie.

L'individuazione delle aree di interesse è necessaria per stabilire il focus della BMA, che deve concentrarsi sulle aree e linee di business più importanti in termini di sostenibilità economica (*viability*) o futura sostenibilità del modello imprenditoriale corrente e/o che abbiano maggiori probabilità di incrementare l'esposizione dell'ente a vulnerabilità. Perciò è necessario valutare la rilevanza delle linee di business, le precedenti risultanze della vigilanza, le risultanze e le osservazioni delle relazioni dell'audit interno o esterno, l'importanza dei piani strategici delle linee di *business* che l'ente intende incrementare o diminuire, i risultati delle revisioni prudenziali tematiche se concernenti problemi comuni rilevati da analisi settoriale, i cambiamenti osservati nel modello imprenditoriale e di confronti tra pari in caso di risultati atipici.

L'analisi del contesto aziendale consente di comprendere le principali variabili macroeconomiche in cui l'ente opera o è in procinto di operare in funzione delle sue principali aree geografiche. Consente inoltre di comprendere il panorama concorrenziale e la sua potenziale evoluzione, nonché le tendenze generali del mercato in grado di avere un impatto sulle prestazioni e sulla redditività dell'ente (tendenze normative, tecnologiche, sociali e demografiche).

L'analisi quantitativa del modello imprenditoriale è finalizzata a comprendere la performance finanziaria e la misura in cui questa è influenzata da una propensione al rischio dell'ente superiore o inferiore rispetto ai suoi pari. Sono oggetto di valutazione:

- utili e perdite, con analisi della redditività di base dell'ente, la ripartizione dei flussi di reddito e dei costi, gli accantonamenti a fronte del deterioramento e i principali coefficienti;
- il bilancio, con analisi della composizione delle attività e delle passività, della struttura di *funding*, della variazione del TREA e dei fondi propri, nonché dei principali coefficienti;
- le concentrazioni nel conto economico e nello stato patrimoniale per quanto riguarda i clienti, i settori e le aree geografiche;
- la propensione al rischio, con analisi dei limiti posti dall'ente per tipologia di rischio e del grado di aderenza a tali limiti per comprendere i rischi che l'ente è disposto ad assumersi per orientare la propria performance finanziaria.

L'analisi qualitativa del modello imprenditoriale è orientata a capire i fattori di successo e le principali dipendenze. Le aree da analizzare sono:

- principali dipendenze esterne, identificando i fattori esterni che influiscono sul successo del modello di *business*;
- principali tenenze interne, identificando i fattori interni che incidono sul successo del modello di *business*;
- valore di avviamento, con analisi della solidità dei rapporti con i clienti, i fornitori e i *partner*;
- aree di vantaggio competitivo rispetto ai pari.

L'analisi della strategia *forward-looking* e dei piani finanziari è finalizzata a comprendere le ipotesi, la plausibilità e la rischiosità della strategia di *business*. La valutazione coinvolge la strategia globale e gli obiettivi della gestione quantitativa e qualitativa, la proiezione della performance finanziaria, i fattori di successo della strategia e del piano finanziario, la plausibilità e la coerenza delle ipotesi formulate relativamente a strategia e previsioni la capacità di esecuzione degli enti basata sulla capacità della dirigenza di aderire in passato a strategie e previsioni e sulla complessità della strategia elaborata rispetto al model modello imprenditoriale corrente.

La valutazione della sostenibilità economica (*viability*) del business model ha l'obiettivo di formulare, o aggiornare, il loro parere sulla sostenibilità economica del modello imprenditoriale corrente sulla base della sua capacità di generare rendimenti accettabili nel corso dei successivi 12 mesi, tenuto conto della sua performance quantitativa, dei fattori di successo e delle dipendenze, nonché del contesto operativo. I criteri in base ai quali è valutata l'accettabilità dei rendimenti sono:

- il rendimento del capitale (ROE) a fronte del costo del capitale;
- la struttura delle fonti di finanziamento, in merito all'adeguatezza rispetto al *business model* e alla strategia e alla loro stabilità;
- propensione al rischio in relazione al gruppo dei pari.

La valutazione della sostenibilità della strategia è tesa a formulare un giudizio in base alla capacità di generare rendimenti accettabili su un orizzonte temporale di almeno tre anni basato sui piani strategici e sulle previsioni finanziarie, tenuto conto della valutazione della vigilanza riguardo il contesto operativo. La sostenibilità della strategia è verificata in base alla plausibilità delle ipotesi e alla performance finanziaria prospettata rispetto al giudizio di vigilanza sul contesto operativo, all'impatto sulla performance finanziaria prospettata del giudizio di vigilanza sul contesto operativo e al livello di rischio della strategia e alla conseguente probabilità di successo basata sulle probabili capacità di esecuzione.

L'individuazione delle principali vulnerabilità ha lo scopo di evidenziare le debolezze cui sono esposti o possono essere esposti il modello imprenditoriale

e la strategia dell'ente, considerando la scarsa performance finanziaria attesa, l'affidamento su una strategia non realistica, le eccessive concentrazioni o volatilità, l'eccessiva assunzione di rischi, le problematiche legate alla struttura di *funding* e/o importanti questioni esterne.

Sulla base dei risultati emersi dalle precedenti attività, le autorità devono formulare un giudizio complessivo sulla sostenibilità economica del *business model* e sulla sostenibilità della strategia, nonché dei rischi potenziali di tale sostenibilità, sintetizzando la valutazione con l'assegnazione di un punteggio.

Il giudizio sintetico con le considerazioni che ne stanno alla base sono riportate nella Tabella 2.2, tratta dagli “*Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*” emessi dall'EBA nel 2014.

Tabella 2.2. – *Considerazioni di vigilanza per l'assegnazione di un punteggio sul modello imprenditoriale e sulla strategia*⁵⁵

<i>Punteggio</i>	<i>Giudizio di vigilanza</i>	<i>Considerazioni</i>
1	Il <i>business</i> e la strategia non pongono rischi osservabili per la sostenibilità economica.	<ul style="list-style-type: none"> – Rendimenti solidi e stabili, accettabili, tenuto conto della propensione al rischio e struttura di <i>funding</i>. – Assenza di concentrazioni significative di attività o fonti di reddito non sostenibili. – Forte posizione competitiva nei mercati di elezione e strategie in grado di rafforzare tale posizione. – Previsioni finanziarie basate su ipotesi plausibili riguardanti il contesto operativo futuro. – Piani strategici appropriati tenuto conto del <i>business model</i> e delle capacità esecutive della dirigenza.
2	Il <i>business model</i> e la strategia comportano un livello di rischio basso per la sostenibilità economica.	<ul style="list-style-type: none"> – Rendimenti medi rispetto ai suoi pari e/o alla performance storica, ampiamente accettabili tenuto conto della sua propensione al rischio e della struttura di <i>funding</i>. – Alcune concentrazioni di attività o fonti di reddito concentrate. – Pressione competitiva sui prodotti/servizi in uno o più mercati principali; dubbi in merito alla strategia volta a fronteggiare la situazione. – Previsioni finanziarie sulla base di ipotesi ottimistiche riguardo al futuro contesto operativo. – Piani strategici ragionevoli tenuto conto del <i>business model</i> corrente e delle capacità esecutive della dirigenza, ma non esenti da rischi.

Segue

⁵⁵ EBA (2014). *Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*, 19 dicembre e s.m.i.

3	Il <i>business model</i> e la strategia comportano un livello di rischio medio per la sostenibilità economica.	<ul style="list-style-type: none"> – Rendimenti spesso scarsi o instabili, o propensione al rischio o struttura di funding per generare rendimenti adeguati che sollevano preoccupazione sotto il profilo della vigilanza. – Significative concentrazioni di attività o fonti di reddito concentrate. – Posizione competitiva debole per i propri prodotti/servizi nei mercati di elezione, poche linee di business con buone prospettive. Quota di mercato potenzialmente in drastica riduzione. Dubbi in merito alla strategia volta a fronteggiare la situazione. – Previsioni finanziarie sulla base di ipotesi eccessivamente ottimistiche riguardo al futuro contesto operativo. – Piani strategici non plausibili tenuto conto del business model corrente e delle capacità esecutive della dirigenza.
4	Il <i>business model</i> e la strategia comportano un livello di rischio elevato per la sostenibilità economica.	<ul style="list-style-type: none"> – Rendimenti molto scarsi e altamente instabili, o propensione al rischio o una struttura di funding inaccettabile per generare rendimenti adeguati. – Concentrazioni estreme di attività o fonti di reddito concentrate non sostenibili. – Posizione competitiva molto debole per i propri prodotti/servizi nei mercati di elezione e linee di business con prospettive molto scarse. Scarsa probabilità che i piani strategici fronteggino la situazione. – Previsioni finanziarie sulla base di ipotesi eccessivamente non realistiche in merito al futuro contesto operativo. – Piani strategici non plausibili tenuto conto del business model corrente e delle capacità esecutive della dirigenza.

La valutazione della struttura di *governance* e del sistema dei controlli interni ha lo scopo di valutare la struttura organizzativa ed operativa di ciascun istituto, nonché del sistema di gestione e controllo dei rischi. La valutazione deve riguardare le seguenti aree:

- assetto generale della *governance*;
- cultura societaria e del rischio;
- organizzazione e funzionamento dell’organo di amministrazione;
- politiche e prassi di remunerazione;
- sistema di gestione dei rischi, inclusi l’ICAAP e l’ILAAP;
- sistema dei controlli interni;
- sistemi informativi e continuità operativa;
- disposizioni per la pianificazione del risanamento.

La verifica dell’assetto generale della *governance* ha lo scopo di valutare che la struttura societaria sia adeguata e trasparente ed “adatta allo scopo” e che i meccanismi di *governance* siano adeguati. La struttura organizzativa de-

ve essere solida, trasparente e con responsabilità chiare e formalizzate, comprese quelle dell'organo amministrativo⁵⁶. Il *board* deve conoscere e comprendere la struttura operativa ed i rischi connessi; inoltre devono essere attuate politiche di gestione del rischio e politiche volte a individuare e prevenire i conflitti di interesse⁵⁷, garantendone l'opportuna diffusione a livello aziendale. È inoltre importante che sia garantita la trasparenza verso gli *stakeholders* dell'assetto di *governance*.

Con riferimento alla cultura societaria e del rischio, la valutazione deve avere ad oggetto la chiara responsabilità e la piena comprensione del management per la gestione e la definizione della strategia, la definizione di principi di *governance* e valori appropriati, anche attraverso la creazione di un ambiente in cui si promuove lo scambio di punti di vista diversi⁵⁸, e la comunicazione forte e chiara delle strategie e delle politiche a tutto il personale, in modo tale che la cultura del rischio sia applicata a tutti i livelli.

La valutazione dell'organizzazione e del funzionamento dell'organo di amministrazione deve avere ad oggetto la supervisione e la valutazione periodica effettuata dal *management* rispetto ai suoi componenti e l'interazione tra la funzione di gestione e quella di supervisione strategica. L'organo amministrativo deve essere composto da un numero di membri adeguato sia sotto il profilo numerico, sia sotto il profilo delle competenze, i membri devono essere in grado di garantire un impegno sufficiente⁵⁹ e l'indipendenza nello svolgimento delle proprie funzioni, devono rispettare i requisiti di professionalità e onorabilità. È inoltre opportuno che sia garantito un accesso adeguato alle informazioni, che sia garantito il principio della diversità in sede di assunzione dei membri del management e la definizione e adozione di politiche e procedure di *governance* interne.

Gli istituti devono avvalersi di politiche di remunerazione in linea con il profilo di rischio, con la propensione al rischio, la strategia operativa e i con gli interessi di medio-lungo termine. La politica deve essere definita, approva-

⁵⁶ Ad esempio, è opportuno che i compiti del CDA siano chiaramente definiti, distinguendo tra i compiti della funzione di gestione (esecutiva) e della funzione di supervisione (non esecutiva).

⁵⁷ Ad esempio, le funzioni interne di controllo devono essere indipendenti e disporre di risorse sufficienti allo scopo, deve essere garantita l'integrità dell'informativa contabile e finanziaria, il modello di *governance* deve essere definito e valutato periodicamente.

⁵⁸ Ad esempio, che siano inclusi i membri indipendenti nei comitati dell'organo di amministrazione, l'implementazione di misure di *whistleblowing*.

⁵⁹ Rispetto della limitazione al numero di incarichi di amministratore per gli enti significativi di cui all'arti. 9 della Direttiva 2013/36/UE.

ta e supervisionata dall'organo di amministrazione. La combinazione tra componente fissa e variabile e le modalità di erogazione di quest'ultima devono essere adeguate e non deve favorire l'inosservanza della Direttiva 2013/36/UE o del Regolamento (UE) n. 575/2013: la remunerazione variabile, valutata attraverso indicatori di performance ben definiti, deve essere limitata al 100% della componente fissa della remunerazione (200% con l'approvazione degli azionisti), per evitare l'incentivazione di un'eccessiva assunzione di rischi.

La valutazione del sistema di gestione del rischio è tesa a verificare se l'ente si sia dotato un idoneo sistema di gestione del rischio e processi di gestione del rischio appropriati. La valutazione deve riguardare almeno:

- il sistema e la strategia riguardanti la propensione al rischio;
- i processi ICAAP e ILAAP;
- le capacità di svolgere prove di *stress*.

Il sistema e la strategia riguardanti la propensione al rischio (*Risk Appetite*) devono tenere in considerazione tutti i rischi rilevanti cui l'ente è esposto, devono essere coerenti, in linea con l'orizzonte di pianificazione strategica, devono essere formalizzate, documentate e diffuse internamente, sotto la responsabilità del management e coerenti con le risorse finanziarie dell'ente.

I processi ICAAP e ILAAP devono essere valutati nella loro solidità, efficacia e completezza e nella loro integrazione nel sistema di gestione del rischio. Sotto il profilo della solidità, occorre valutare che le metodologie e le ipotesi applicate siano coerenti con i rischi, che il livello di confidenza sia a è coerente con la propensione al rischio, che la definizione e la composizione di risorse interne disponibili in termini di capitale o liquidità siano coerenti con i rischi misurati, che la distribuzione delle risorse interne disponibili rifletta adeguatamente il rischio. Con riferimento all'efficacia, è necessario verificare che i processi ICAAP e ILAAP siano effettivamente interconnessi con il sistema di propensione al rischio, con il sistema di gestione del rischio, del capitale e della liquidità e con il processo decisionale nel suo insieme. Devono essere adottate procedure per favorire una chiara individuazione delle funzioni responsabili dei diversi elementi dell'ICAAP e dell'ILAAP, la pianificazione del capitale e della liquidità, l'attribuzione interna e il monitoraggio delle risorse di capitale e di liquidità, la segnalazione regolare e tempestiva dell'adeguatezza del capitale e della liquidità all'organo di amministrazione, la conoscenza e l'intervento da parte del management in caso di incompatibilità tra strategia operativa o singole operazioni e ICAAP/ILAAP. In merito alla completezza, occorre verificare che l'ICAAP e l'ILAAP siano attuati in modo omogeneo e proporzionale per tutte le linee di business con riferimento all'individuazione e alla valutazione dei rischi e che coprano tutti i rischi rilevanti.

La capacità di svolgere prove di stress deve essere oggetto di attenta valutazione, per verificare l'adeguatezza della selezione degli scenari pertinenti, nonché le ipotesi, le metodologie e le infrastrutture alla base di essi, così come l'utilizzo dei risultati. Occorre valutare l'integrazione delle prove di stress con nel sistema di gestione del rischio, la capacità e la dotazione dell'ente per l'attuazione del programma delle prove di *stress*, il coinvolgimento dell'organo di amministrazione e l'integrazione dei risultati nel processo decisionale.

Il sistema dei controlli interni deve essere valutato per verificarne l'adeguatezza: è pertanto necessario che le procedure siano formalizzate, che abbia funzioni di controllo indipendenti stabilite che operano all'interno di un processo decisionale chiaro con una chiara attribuzione delle responsabilità per l'esecuzione del sistema e dei suoi componenti, che siano messe in atto politiche e procedure per individuare, misurare, monitorare, attenuare e segnalare le concentrazioni di rischi associate, che sia istituita una funzione di controllo del rischio indipendente attivamente coinvolta nell'elaborazione della strategia del rischio e nell'informazione del management. È opportuno che l'ente sia avvalga di un responsabile della gestione dei rischi (*Chief Risk Officer*) con sufficiente mandato e indipendenza dall'assunzione del rischio, e con responsabilità esclusiva per la funzione di controllo del rischio e il monitoraggio del sistema riguardante la gestione dei rischi, che ci sia un'opportuna separazione dei compiti per prevenire situazioni di conflitto di interesse, che sia adottato un processo di follow-up delle raccomandazioni fornite dalla Funzione Internal Audit per garantire una efficace e tempestiva risoluzione, che periodicamente vengano predisposti *risk reports* accurati e completi rivolti alla direzione e che siano messe a disposizione risorse sufficienti allo svolgimento dei propri compiti.

La funzione di *audit* interno deve⁶⁰:

- essere creata in conformità con gli standard professionali nazionali e internazionali;
- avere il proprio scopo, autorità e responsabilità definiti in un mandato (*charter*) che riconosca gli standard professionali e sia approvata dall'organo di amministrazione;
- avere autonomia organizzativa e obiettività dei revisori interni protetta da segnalazioni dirette all'organo di amministrazione;
- avere risorse adeguate a svolgere i propri compiti;

⁶⁰ EBA (2014). *Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*, 19 dicembre e s.m.i.

- coprire adeguatamente tutte le aree necessarie nel piano di audit basato sul rischio, comprese le aree di gestione del rischio, controllo interno, ICAAP e ILAAP;
- essere efficace nell'accertare l'osservanza alle politiche interne e alla normativa UE e alla normativa nazionale di attuazione, e affrontare eventuali scostamenti.

La valutazione dei sistemi informativi e della continuità operativa è volta a verificare che l'ente sia dotato di sistemi informativi e di comunicazione efficaci e affidabili e se tali sistemi supportino completamente le capacità di aggregazione dei dati sui rischi in condizioni normali e in condizioni di stress. Occorre dunque valutare che l'ente sia in grado di generare dati precisi e affidabili sui rischi, di acquisire e aggregare tutti i dati rilevanti sui rischi, di generare in modo tempestivo dati aggregati e aggiornati sui rischi, nonché di generare dati aggregati sui rischi per soddisfare una vasta gamma di richieste puntuali da parte dell'organo di amministrazione o delle autorità competenti.

In merito alla continuità operativa è opportuno verificare che l'ente garantisca una gestione efficace della *business continuity* attraverso piani di continuità operativa e *recovery plan*.

Infine, per quanto concerne le disposizioni per la pianificazione del risanamento, occorre che siano valutate eventuali carenze nei piani di risanamento e negli accordi in materia di *recovery planning* rispetto agli artt. 6 e 8 della Direttiva 2014/59/UE e che i risultati della valutazione degli elementi SREP, compresa la *governance* interna e i meccanismi di controllo dell'ente costituiscano la base per la valutazione dei piani di risanamento.

Sulla base dei risultati emersi dalle precedenti attività, le autorità devono formulare un giudizio complessivo sull'adeguatezza dei meccanismi di *governance* e dei controlli interni dell'ente.

Il giudizio sintetico con le considerazioni che ne stanno alla base sono riportate nella Tabella 2.3, tratta dagli “*Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*” emessi dall'EBA nel 2014.

Tabella 2.3. – Considerazioni di vigilanza per l’assegnazione di un punteggio sulla governance e sui controlli interni⁶¹

<i>Punteggio</i>	<i>Giudizio di vigilanza</i>	<i>Considerazioni</i>
1	Le carenze nei meccanismi di <i>governance</i> e nei meccanismi di controllo dell’ente non comportano alcun rischio osservabile per la sostenibilità economica dell’ente.	<ul style="list-style-type: none"> – Struttura organizzativa solida e trasparente con chiare responsabilità e una separazione dell’assunzione dei rischi dalle funzioni di gestione e controllo dei rischi. – Sana cultura societaria. – Composizione e funzionamento dell’organo di amministrazione appropriati. – Politica di remunerazione è in linea con la strategia di rischio e gli interessi a lungo termine. – Sistema di gestione del rischio e i processi di gestione del rischio appropriati. – Sistema dei controlli interni e i controlli interni appropriati. – Funzione di audit interno è indipendente ed efficacemente funzionante. – Sistemi informativi e i meccanismi per assicurare la continuità operativa appropriati. – Piano di risanamento è completo e credibile.
2	Le carenze nei meccanismi di <i>governance</i> e nei meccanismi di controllo dell’ente comportano un livello di rischio basso per la sostenibilità economica dell’ente.	<ul style="list-style-type: none"> – Struttura organizzativa solida e trasparente con chiare responsabilità e separazione dell’assunzione di rischi dalle funzioni di gestione e controllo dei rischi. – Cultura aziendale di gran lunga sana. – Composizione e funzionamento dell’organo di amministrazione di gran lunga appropriati. – Politica di remunerazione ampiamente in linea con la strategia di rischio e gli interessi a lungo termine. – Sistema di gestione del rischio e i processi di gestione del rischio notevolmente appropriati. – Sistema dei controlli interni e i controlli interni notevolmente appropriati. – Funzione di audit interno indipendente e con operatività in gran parte efficace. – Sistemi informativi e meccanismi per assicurare la continuità operativa in larga misura appropriati. – Piano di risanamento in gran parte completo e in gran parte credibile.
3	Le carenze nei meccanismi di <i>governance</i> e nei meccanismi di controllo dell’ente comportano un livello di rischio medio per la sostenibilità economica dell’ente.	<ul style="list-style-type: none"> – Struttura organizzativa e responsabilità dell’ente non pienamente trasparenti e assunzione di rischi non completamente separata dalle funzioni di gestione e controllo dei rischi. – Dubbi circa l’adeguatezza della cultura societaria.

Segue

⁶¹ EBA (2014). *Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*, 19 dicembre e s.m.i.

		<ul style="list-style-type: none"> – Dubbi circa l’adeguatezza della composizione e del funzionamento dell’organo di amministrazione. – Possibilità di conflitto tra politica di remunerazione e strategia di rischio e interessi a lungo termine. – Dubbi circa l’adeguatezza del sistema di gestione del rischio e i processi di gestione del rischio. – Dubbi circa l’adeguatezza del sistema dei controlli interni e dei controlli interni. – Dubbi circa l’indipendenza e il funzionamento efficace della funzione di audit interno. – Dubbi circa l’adeguatezza dei sistemi informativi e dei meccanismi per assicurare la continuità operativa. – Piano di risanamento non completo e credibilità dubbia.
4	Le carenze nei meccanismi di <i>governance</i> e nei meccanismi di controllo dell’ente comportano un livello di rischio elevato per la sostenibilità economica dell’ente.	<ul style="list-style-type: none"> – Struttura organizzativa e responsabilità dell’ente non trasparenti e assunzione di rischi non separata dalle funzioni di gestione e controllo dei rischi. – Cultura societaria inadeguata. – Composizione e funzionamento dell’organo di amministrazione inappropriati. – Politica di remunerazione in conflitto con strategia di rischio e interessi a lungo termine. – Sistema di gestione del rischio e processi di gestione del rischio inappropriati. – Funzione di audit interno non indipendente e/o non operante in conformità con le norme e i requisiti internazionali stabiliti; operatività non efficace. – Sistema dei controlli interni e controlli interni inappropriati. – Sistemi informativi e meccanismi per assicurare la continuità operativa inappropriati. – Piano di risanamento incompleto e inaffidabile.

La valutazione dei rischi che incidono sul capitale e adeguatezza del capitale è finalizzata a verificare la presenza di una rete di sicurezza adeguata per assorbire eventuali perdite. Sono quattro le tipologie di rischi sui quali si focalizza l’analisi:

- rischio di credito e di controparte;
- rischio di mercato;
- rischio operativo;
- rischio di tasso di interesse su attività diverse da quelle per la negoziazione.

Il rischio di credito⁶² è la possibilità che un ente subisca perdite derivanti

⁶² Sul tema del rischio di credito nel settore bancario si veda, tra gli altri, E. D’Amico, A.M. Biscotti (2013). “Il rischio di credito nelle banche di credito cooperativo”. *Bancaria*, Sezione Forum, n. 1, pp. 28-39.

dal mancato rimborso di un prestito o di un adempimento di altra obbligazione nei termini da parte di un debitore. L'attività di valutazione, strutturata in diverse fasi, deve verificare:

- strategia e propensione al rischio di credito;
- natura, dimensioni, composizione e concentrazione del portafoglio crediti;
- evoluzione storica e qualità del portafoglio crediti;
- livello e qualità di garanzie;
- livello accantonamenti;
- gestione e controllo del rischio di credito e azioni di mitigazione;
- fattori esterni (es. contesto economico).

Il rischio di mercato riguarda quelle posizioni in bilancio e fuori bilancio soggette a perdite derivanti da variazioni nei prezzi di mercato. L'attività di valutazione, strutturata in diverse fasi, deve verificare:

- strategia e propensione al rischio di mercato;
- natura, composizione e peso relativo ai fattori di rischio sottostanti gli strumenti (rischio cambio, rischio tasso, rischio azionario, rischio di spread creditizio, rischio commodity);
- analisi della redditività delle posizioni e rischio di concentrazione;
- caratteristiche delle posizioni assunte e rapporto con la controparte;
- gestione e controllo del rischio di mercato e azioni di mitigazione.

Il rischio operativo è la possibilità di subire perdite a derivante da processi, persone e sistemi interni inadeguati o con anomalie o da eventi esterni. La composizione del rischio operativo deriva da:

- rischio di condotta (legale);
- rischio di modello;
- rischio informatico.

Occorre, dunque, verificare la strategia e la tolleranza al rischio operativo, il sistema di gestione e controllo del rischio operativo e le procedure e politiche adottate, la misurazione, il monitoraggio e il reporting del rischio.

Il rischio di tasso di interesse su attività diverse da quelle per la negoziazione rappresenta la possibilità di un ente di subire perdite conseguenti a movimenti sfavorevoli dei tassi in attività diverse dalla negoziazione. Le sottocategorie sono:

- rischio riprezzamento, legato a disallineamenti temporali nella scadenza (tasso fisso) e riprezzamento (tasso variabile);
- rischio di curva dei rendimenti, derivante da cambiamenti della curva dei rendimenti;

- rischio di base, derivante dalla copertura di esposizioni a un tasso di interesse con esposizioni a un tasso che riprezza a condizioni diverse;
- rischio di opzione, derivante da opzioni in cui l'ente o il suo cliente possono alterare il livello e la tempistica dei loro flussi di cassa.

Occorre dunque verificare la strategia e la propensione al rischio dell'ente in relazione al rischio di tasso di interesse, la natura e composizione del profilo di rischio, analisi degli scenari e delle prove di stress condotte dall'ente, il sistema di gestione e controllo del rischio e le procedure e politiche adottate, la misurazione, il monitoraggio e il reporting del rischio.

In seguito alla valutazione dei profili di rischio che impattano sul capitale precedentemente esposti, occorre procedere alle seguenti fasi di valutazione del capitale nello SREP:

- determinazione dei requisiti aggiuntivi in materia di fondi propri;
- riconciliazione dei requisiti aggiuntivi in materia di fondi propri con le riserve della Direttiva CRD e di eventuali requisiti macroprudenziali;
- determinazione e articolazione del TSCR⁶³ e dell'OCR;
- valutazione del rischio di leva finanziaria eccessiva;
- valutare se l'OCR e il TSCR possano essere soddisfatti nel ciclo economico;
- determinazione del punteggio patrimoniale.

Sulla base dei risultati emersi dalle precedenti attività, le autorità devono formulare un giudizio complessivo sull'adeguatezza patrimoniale.

Il giudizio sintetico con le considerazioni che ne stanno alla base sono riportate nella Tabella 2.4, tratta dagli *“Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)”* emessi dall'EBA nel 2014.

⁶³ “Le autorità competenti dovrebbero determinare il TSCR come la somma:

- a) dei requisiti in materia di fondi propri ai sensi dell'art. 92 del regolamento (UE) n. 575/2013 e
- b) e dei requisiti aggiuntivi in materia di fondi propri (determinati secondo i criteri di cui sopra) e di tutti i fondi propri aggiuntivi ritenuti necessari per coprire le concentrazioni significative infrarischio” EBA (2014). *Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*, 19 dicembre e s.m.i.

Tabella 2.4. – *Considerazioni di vigilanza per l'assegnazione di un punteggio sull'adeguatezza patrimoniale*⁶⁴

<i>Punteggio</i>	<i>Giudizio di vigilanza</i>	<i>Considerazioni</i>
1	La quantità e la composizione dei fondi propri non comportano alcun rischio osservabile per la sostenibilità economica dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> – Livello di fondi propri ampiamente al di sopra dell'OCR, anche in prospettiva. – Assenza di rischi osservabili per quanto riguarda l'impatto di una recessione economica grave ma plausibile sui fondi propri risultanti dalle prove di stress. – Libera circolazione dei capitali, entità ben capitalizzate al di sopra dei requisiti di vigilanza. – Piano patrimoniale plausibile e credibile potenzialmente efficace, se necessario. – Coefficiente di leva finanziaria ampiamente al di sopra del minimo regolamentare e assenza di rischi osservabili di leva finanziaria eccessiva.
2	La quantità e la composizione dei fondi propri comportano un livello di rischio basso per la sostenibilità economica dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> – Rischio di violazione di alcuni dei requisiti di riserve di capitale, ma ancora nettamente al di sopra del suo TSCR. – Basso livello di rischio evidenziato dalle prove di stress per quanto riguarda l'impatto di una recessione economica grave ma plausibile sui fondi propri, ma azioni di gestione intese a risolvere tale situazione credibili. – Libera circolazione dei capitali potenzialmente marginalmente ostacolata. – Piano patrimoniale plausibile e credibile, sebbene non senza rischio, potenzialmente efficace se necessario. – Coefficiente di leva finanziaria al di sopra di ogni minimo regolamentare, basso livello di rischio di leva finanziaria eccessiva.
3	La quantità e la composizione dei fondi propri detenuti comportano un livello di rischio medio per la sostenibilità economica dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> – Utilizzo di alcune delle riserve di capitale, possibilità di violazione del TSCR in caso di peggioramento della situazione. – Livello di rischio medio evidenziato dalle prove di stress per quanto riguarda l'impatto di una recessione economica grave ma plausibile sui fondi propri, possibile difficoltà delle azioni di gestione a fronteggiare in modo credibile tale situazione. – Libera circolazione dei capitali ostacolata. – Piano patrimoniale probabilmente non efficace. – Coefficiente di leva finanziaria superiore al minimo regolamentare, possibili problematiche circa l'impatto di una recessione economica grave ma plausibile sul coefficiente, esistenza di livello di rischio medio di leva finanziaria eccessiva.

Segue

⁶⁴ EBA (2014)., *Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*, 19 dicembre e s.m.i.

4	La quantità e la composizione dei fondi propri comportano un livello di rischio elevato per la sostenibilità economica dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> – Probabile violazione del TSCR. – Livello di rischio elevato evidenziato dalle prove di stress di violazione del TSCR in prossimità dell'inizio di una recessione economica grave ma plausibile, azioni di gestione non in grado di affrontare in modo credibile tale situazione. – Libera circolazione dei capitali ostacolata. – Assenza di un piano di capitale o presenza di uno palesemente inadeguato. – Coefficiente di leva finanziaria sul punto di violare un minimo regolamentare, livello di rischio elevato di leva finanziaria eccessiva.
---	---	--

La valutazione dei rischi che incidono sulla liquidità si compone di tre elementi:

- valutazione del rischio di liquidità intrinseco;
- valutazione del rischio di *funding* intrinseco;
- valutazione della gestione del rischio di liquidità e di *funding*.

La valutazione del rischio di liquidità intrinseco ha l'obiettivo di verificare la capacità di mantenere adeguate riserve di liquidità, in condizioni normali e in condizioni di stress, in un orizzonte temporale di breve e medio termine.

Occorre considerare i seguenti elementi:

- valutazione del fabbisogno di liquidità a breve e medio termine, in particolare entro i 30 giorni, tra 30 giorni e 3 mesi, e oltre 3-12 mesi;
- valutazione del rischio di liquidità infra-giornaliera;
- valutazione delle riserve di liquidità e della *counterbalancing capacity*, nel mese e su diversi orizzonti temporali, potenzialmente fino a 1 anno;
- prove di *stress* di vigilanza sulla liquidità, definite e gestite da parte delle autorità competenti come strumento indipendente per valutare i rischi di liquidità nel breve e medio termine.

La valutazione del rischio di *funding* intrinseco è tesa a verificare se le obbligazioni a medio e lungo termine siano adeguatamente soddisfatte con una gamma di strumenti di finanziamento stabili in condizioni normali e in condizioni di stress.

Occorre considerare i seguenti elementi:

- valutazione del profilo di *funding*, inclusi i disallineamenti contrattuali e comportamentali nel medio e lungo termine, in relazione al suo modello imprenditoriale, alla sua strategia e propensione al rischio e verifica se po-

tenziali carenze possano portare a un aumento inaccettabile del costo del *funding*;

- valutazione dei rischi per la stabilità del profilo di *funding*, in relazione alla logica e alle caratteristiche delle attività e delle passività;
- valutazione dell'effettivo accesso al mercato;
- valutazione della variazione attesa dei rischi di *funding* in base al piano di *funding* dell'ente.

La valutazione della gestione del rischio di liquidità e di *funding* ha lo scopo di esaminare l'assetto di *governance* e di gestione del rischio alla base del rischio di liquidità e di *funding*. Occorre considerare:

- la strategia riguardante il rischio di liquidità e la tolleranza al rischio di liquidità, che devono essere definite, approvate e comunicate ed efficacemente attuate;
- l'assetto organizzativo, politiche e procedure, con chiara definizione di responsabilità, coerenza ed appropriatezza e monitoraggio dell'attuazione;
- individuazione, misurazione, gestione, monitoraggio e reporting del rischio, con valutazione dell'adeguatezza dei processi e dei sistemi informatici, che devono essere in linea con le dimensioni, la complessità, la tolleranza al rischio e la capacità di assunzione di rischi;
- le prove di *stress* specifiche per la liquidità, per comprendere l'impatto di eventi avversi sulla sua esposizione al rischio e sull'adeguatezza quantitativa e qualitativa delle sue attività liquide;
- il sistema dei controlli interni del rischio di liquidità, adeguato alla complessità, alla dimensione e al *business model*;
- i piani d'emergenza per la liquidità, che indichi adeguatamente le politiche, le procedure e i piani d'azione per rispondere a potenziali gravi perturbazioni della capacità dell'ente di finanziarsi, e i piani di *funding*, che devono essere fattibili e appropriati in relazione alla natura, all'ampiezza e alla complessità dell'ente, alle sue attività attuali e previste e al suo profilo di liquidità e di *funding*.

Sulla base dei risultati emersi dalle precedenti attività, le autorità devono formulare un giudizio complessivo sull'adeguatezza della liquidità.

Il giudizio sintetico con le considerazioni che ne stanno alla base sono riportate nella Tabella 2.5, tratta dagli “*Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*” emessi dall'EBA nel 2014.

Tabella 2.5. – Considerazioni di vigilanza per l'assegnazione di un punteggio sull'adeguatezza della liquidità⁶⁵

Punteggio	Giudizio di vigilanza	Considerazioni
1	La posizione di liquidità e il profilo di <i>funding</i> dell'ente non comportano alcun rischio osservabile per la sostenibilità economica dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Counterbalancing capacity</i> e riserve di liquidità ben al di sopra dei requisiti quantitativi specifici di vigilanza, anche in ottica prospettica. – Assenza di rischio inerente composizione e stabilità del <i>funding</i> a più lungo termine (> 1 anno). – Libera circolazione della liquidità, <i>counterbalancing capacity</i> e riserve di liquidità in eccesso rispetto ai requisiti di vigilanza. – Piano di emergenza di liquidità plausibile e credibile, potenzialmente efficace, se necessario.
2	La posizione di liquidità e il profilo di <i>funding</i> dell'ente comportano un livello di rischio basso per la sostenibilità economica dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Counterbalancing capacity</i> e riserve di liquidità al di sopra dei requisiti quantitativi specifici di vigilanza, ma rischio che non rimangano tali. – Basso rischio inerente composizione e stabilità del <i>funding</i> a più lungo termine (> 1 anno). – Libera circolazione della liquidità potenzialmente marginalmente ostacolata. – Piano di emergenza della liquidità plausibile e credibile, sebbene non senza rischio potenzialmente efficace se necessario.
3	La posizione di liquidità e il profilo di <i>funding</i> dell'ente comportano un livello di rischio medio per la sostenibilità economica dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Counterbalancing capacity</i> e riserve di liquidità in corso di deterioramento e/o inferiori ai requisiti quantitativi specifici di vigilanza, timore che l'ente non sia in grado di ripristinarle in modo tempestivo. – Livello di rischio medio inerente composizione e stabilità del <i>funding</i> a più lungo termine (> 1 anno). – Libera circolazione della liquidità ostacolata. – Piano di emergenza della liquidità potenzialmente non efficace.
4	La posizione di liquidità e il profilo di <i>funding</i> dell'ente comportano un livello di rischio elevato per la sostenibilità economica dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Counterbalancing capacity</i> e riserve di liquidità dell'ente in corso di deterioramento in modo rapido e/o inferiori ai requisiti quantitativi specifici di vigilanza, timori che l'ente non sia in grado di ripristinarle in modo tempestivo. – Livello di rischio elevato inerente composizione e stabilità del <i>funding</i> a più lungo termine (> 1 anno). – Libera circolazione della liquidità fortemente ostacolata. – Assenza di un piano di emergenza della liquidità capitale o palesemente inadeguato.

⁶⁵ EBA (2014). *Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*, 19 dicembre 2014 e s.m.i.

Al termine dello SREP è prevista la valutazione complessiva dell'ente, che sintetizza le valutazioni effettuate per le fasi precedenti. Anche in questo caso viene attribuito un punteggio che dovrebbe esprimere sinteticamente la sostenibilità dell'istituto in base all'adeguatezza del modello e della strategia di business, del sistema dei controlli, dei fondi propri e della liquidità.

Il giudizio sintetico con le considerazioni che ne stanno alla base sono riportate nella Tabella 2.6, tratta dagli “*Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*” emessi dall'EBA nel 2014.

Tabella 2.6. – *Considerazioni di vigilanza per l'assegnazione di un punteggio SREP complessivo*⁶⁶

<i>Punteggio</i>	<i>Giudizio di vigilanza</i>	<i>Considerazioni</i>
1	I rischi individuati non comportano alcun rischio osservabile alla sostenibilità economica (<i>viability</i>) dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> – Modello imprenditoriale e strategia dell'ente non destano preoccupazioni. – Meccanismi di <i>governance</i> e dei controlli interni non destano preoccupazioni. – Assenza di rischi osservabili con impatto prudenziale significativo inerenti capitale e liquidità. – Composizione e quantità dei fondi propri detenuti non destano preoccupazioni. – Posizione di liquidità e profilo di <i>funding</i> non destano preoccupazioni.
2	I rischi individuati comportano un livello di rischio basso per la sostenibilità economica dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> – Livello di preoccupazione basso per il modello imprenditoriale e la strategia. – Livello di preoccupazione basso per i meccanismi di <i>governance</i> e dei controlli interni dell'ente. – Livello basso di rischio di impatto prudenziale notevole derivante da rischi che impattano sul capitale e sulla liquidità. – Livello di preoccupazione basso relativamente alla composizione e alla quantità dei fondi propri detenuti. – Livello di preoccupazione basso per la posizione di liquidità e/o il profilo di <i>funding</i>.
3	I rischi individuati comportano un livello di rischio medio per la sostenibilità economica dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> – Livello di preoccupazione medio per il modello imprenditoriale e la strategia. – Livello di preoccupazione medio per i meccanismi di <i>governance</i> e dei controlli interni dell'ente.

Segue

⁶⁶ EBA (2014). *Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*, 19 dicembre e s.m.i.

		<ul style="list-style-type: none"> – Livello medio di rischio di impatto prudenziale notevole derivante da rischi che impattano sul capitale e sulla liquidità. – Livello di preoccupazione medio relativamente alla composizione e alla quantità dei fondi propri detenuti dall’ente. – Livello di preoccupazione medio per la posizione di liquidità e/o il profilo di <i>funding</i>. – Possibilità di inizio ricorso serie di opzioni previste nel piano di risanamento.
4	I rischi individuati comportano un livello di rischio elevato per la sostenibilità economica dell’ente.	<ul style="list-style-type: none"> – Livello di preoccupazione elevato per il modello imprenditoriale e la strategia. – Livello di preoccupazione elevato per i meccanismi di <i>governance</i> e dei controlli interni dell’ente. – Livello elevato di rischio di impatto prudenziale notevole derivante da rischi che impattano sul capitale e sulla liquidità. – Livello di preoccupazione elevato relativamente alla composizione e alla quantità dei fondi propri. – Livello di preoccupazione elevato per la posizione di liquidità e/o il profilo di <i>funding</i>. – Possibilità di aver ricorso a un numero significativo di opzioni previste nel piano di risanamento.
5	L’ente è considerato “in dissesto o a rischio di dissesto”.	<ul style="list-style-type: none"> – Rischio immediato per la sopravvivenza. – Condizioni per essere ritenuto “in dissesto o a rischio di dissesto” come specificato all’articolo 32, paragrafo 4, della Direttiva 2014/59/UE.

In conseguenza della valutazione SREP complessiva, sono previste delle misure di vigilanza, da parametrare all’area di analisi e al livello di criticità riscontrato, che possono essere suddivise in:

- misure di capitale;
- misure di liquidità;
- altre misure.

Con riferimento alle misure di capitale, le autorità possono richiedere misure di capitale aggiuntive, attraverso l’utilizzo degli utili netti per rafforzare i fondi propri, limitando o vietando le distribuzioni o il pagamento degli interessi, richiedendo all’ente di applicare un trattamento specifico delle attività in termini di requisiti in materia di fondi propri.

Con riferimento alle misure di liquidità, le autorità possono imporre misure di liquidità aggiuntive, imponendo requisiti di liquidità specifici, incluse le restrizioni sui disallineamenti delle scadenze tra attività e passività, o imponendo altre misure amministrative, inclusi gli oneri prudenziali.

Le altre misure di vigilanza sono composte da una moltitudine di interventi volti a ridurre i rischi e le anomalie rilevate nel corso delle attività di SREP, tra le quali possono ad esempio essere annoverate la restrizione o la limitazione di attività, l'obbligo di ridurre i rischi o di apportare specifiche modifiche nei diversi processi valutati o l'imposizione di ulteriori obblighi di segnalazione.

3.

Il sistema dei controlli interni: il monitoraggio delle nuove tipologie di rischi

1. Governo societario

Il governo societario e la struttura organizzativa rappresentano un elemento fondamentale per la gestione di qualunque impresa e la loro adeguatezza è condizione imprescindibile per il conseguimento degli obiettivi.

Il “soggetto economico”¹ inteso come persona o gruppo di persone che esercitano il potere nell’azienda è rappresentato dall’organo amministrativo nel quale si accentra o fa capo il potere decisionale² quindi operativamente il soggetto che determina l’azione dell’azienda³ e ne indirizza la direzione⁴.

Nel caso della banca assumono un’importanza se possibile ancora maggiore, proprio in virtù del delicato ruolo che questa ricopre nell’ambito del contesto economico e dell’utilità pubblica che deriva dal suo corretto funzionamento. Pertanto, l’ordinamento pone un’attenzione ancora maggiore nella regolamentazione⁵ di quest’aspetto nell’ambito del settore bancario, fissando dei

¹ Così come definito da G. Ferrero, *Istituzioni di economia d’azienda*, cit., p. 48 ss. L’identificazione del soggetto economico è una condizione necessaria per definire il fine istituzionale dell’istituto economico: ciò significa che l’azienda non ha dei fini propri, ma persegue i fini del suo soggetto economico. Solo in via derivata, si parla di finalità dell’azienda.

² P. Onida, *Economia d’azienda*, cit., p. 21 ss. G. Melis, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 16. F. Ranalli (1999). “I concetti di imprenditore e di soggetto economico nelle loro mutue relazioni”, in E. Cavalieri, F. Ranalli, *Economia aziendale. Vol. II. Aree funzionali e governo aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 323; E. Giacosa (2011). *L’economia delle aziende di abbigliamento*, Giappichelli, Torino, p. 25.

³ G. Farneti, *Economia d’Azienda*, cit., p. 10.

⁴ G. Bruni (1990). *Contabilità per l’alta direzione*, Etas, Milano, p. 19 ss.

⁵ Si vedano gli artt. 53, 56 e 67 D.Lgs. n. 385/1993 TUB, Direttiva 2013/36/UE CRD, Comitato di Basilea (2015). *Corporate governance principles for banks*; EBA (?). *Orientamenti ABE sulla governance interna*.

principi che favoriscano un'equilibrata composizione degli organi societari, una chiara distinzione di ruoli e responsabilità nell'ottica di garantire un bilanciamento dei poteri, controlli efficaci e corretta gestione dei rischi.

Dal punto di vista del sistema di amministrazione e controllo, in Italia le banche hanno la possibilità di scegliere uno tra i tre sistemi previsti dalla normativa: sistema tradizionale⁶, sistema dualistico⁷ e sistema monisti-

⁶Disciplinato dagli artt. 2380 bis ss. del Codice civile, il sistema tradizionale si fonda sulla compresenza di tre organi distinti che intervengono nell'amministrazione e controllo:

- organo amministrativo;
- collegio sindacale;
- organo di controllo esterno (revisore).

L'organo amministrativo, singolo o collegiale, è nominato dall'assemblea e ha la gestione esclusiva dell'impresa. In caso di consiglio di amministrazione, se consentito da statuto ed assemblea, possono essere delegate specifiche competenze ad un comitato esecutivo o a uno o più componenti e, in tal caso, il consiglio mantiene poteri di supervisione e valuta, sulla base delle informazioni ricevute, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, esamina i piani strategici e valuta il generale andamento della gestione.

Il collegio sindacale è nominato dall'assemblea e vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e del suo concreto funzionamento.

L'organo di controllo esterno incaricato della revisione contabile è nominato dall'assemblea e la normativa disciplina i casi nei quali l'attività può essere svolta dal collegio sindacale.

⁷Disciplinato dagli artt. 2409 *octies* ss. c.c., il modello dualistico si fonda anch'esso sulla compresenza di tre organi distinti che intervengono nell'amministrazione e controllo:

- consiglio di gestione;
- consiglio di sorveglianza;
- organo di controllo esterno (revisore).

Il consiglio di gestione, obbligatoriamente collegiale, è nominato dal consiglio di sorveglianza e ha la competenza esclusiva della gestione dell'impresa. Possono essere delegate specifiche attribuzioni a uno o più componenti, fermo restando l'attività di supervisione e la valutazione sulla base delle informazioni ricevute dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, l'esame dei piani strategici e la valutazione del generale andamento della gestione.

Il consiglio di sorveglianza è nominato dall'assemblea e raggruppa alcune delle più importanti competenze che nel sistema tradizionale sono affidate all'assemblea:

- nomina e revoca i componenti del consiglio di gestione;
- approva il bilancio;
- vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e del suo concreto funzionamento;
- promuove l'esercizio delle azioni di responsabilità nei confronti di componenti del consiglio di gestione;
- se previsto dallo statuto, delibera in merito ad operazioni strategiche e ai piani predisposti dal consiglio di gestione.

L'organo di controllo esterno incaricato della revisione contabile è nominato dall'assemblea.

co⁸. È però necessario che la scelta sia supportata da un'autovalutazione approfondita, in grado di indicare il modello più adeguato alla struttura, alle dimensioni, alla complessità della gestione, agli obiettivi strategici, in modo tale da garantire efficienza operativa ed efficacia dei controlli⁹. Questo processo di valutazione deve essere rappresentato all'interno del progetto di governo societario, approvato dall'organo di supervisione strategica, col parere favorevole dell'organo di controllo, che ha lo scopo di illustrare gli assetti statuari e organizzativi. In particolare, il progetto deve¹⁰:

- illustrare le motivazioni che rendono il modello prescelto quello più idoneo a garantire l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli;
- descrivere le specifiche scelte inerenti la struttura organizzativa, i diritti degli azionisti, la struttura finanziaria e la gestione dei conflitti di interesse;
- fornire adeguata rappresentazione e motivazione delle modalità di raccordo tra organi e funzioni aziendali delle diverse componenti del gruppo bancario, in particolare relativi al sistema dei controlli interni.

Dopo la redazione, il progetto deve essere inviato alle autorità bancarie insieme alla richiesta di autorizzazione e, in seguito, ad ogni modifica del sistema di amministrazione e controllo.

L'articolazione degli organi sociali deve rispettare la normativa prevista per il sistema di amministrazione e controllo adottato, avendo cura di ripartire i compiti ed i poteri di amministrazione e di controllo in modo chiaro ed equilibrato, evitando concentrazioni di potere e favorendo la rappresentazione delle diverse posizioni e la dialettica.

⁸Disciplinato dagli artt. 2409 *sexiesdecies* ss. c.c., il sistema monistico si fonda sulla presenza di due soli organi che intervengono nell'amministrazione e controllo:

- consiglio di amministrazione;
- organo di controllo esterno (revisore).

Il consiglio di amministrazione, obbligatoriamente collegiale, è nominato dall'assemblea e ha la competenza esclusiva della gestione dell'impresa; almeno un terzo dei componenti deve essere in possesso dei requisiti di indipendenza. All'interno del consiglio di amministrazione deve essere nominato un comitato per il controllo sulla gestione, interamente composto da membri indipendenti, non membri del comitato esecutivo, privi di funzioni di gestione. Il comitato per il controllo sulla gestione vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

L'organo di controllo esterno incaricato della revisione contabile è nominato dall'assemblea.

⁹Molti sono gli scritti economico aziendali in tema di corporate governance aziendale si veda tra gli altri:

¹⁰Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 "*Disposizioni di vigilanza per le Banche*", Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1, Sezione II.

Per un governo efficiente, è opportuno che siano chiaramente identificabili e distinti il compito e la responsabilità di formulare gli indirizzi strategici e di verificarne l'attuazione e quelli di attuare nel concreto tali indirizzi strategici nella gestione. A seconda del modello adottato, le due funzioni possono essere attribuite a due organi distinti o ad un medesimo organo, ma occorre che ci sia una chiara definizione dei ruoli.

L'organo con funzioni di supervisione strategica approva l'assetto organizzativo e di governo, approva i sistemi contabili e di *reporting*, supervisiona il processo di informazione e di comunicazione e garantisce un efficace confronto con la funzione di gestione e con i responsabili delle diverse funzioni, le cui scelte devono essere verificate. Spettano inoltre all'organo con funzione di supervisione strategica la nomina e revoca del direttore generale, le decisioni in materia di partecipazioni strategiche, le decisioni relative ai regolamenti interni, l'eventuale costituzione di comitati interni agli organi aziendali, la nomina e revoca dei responsabili delle funzioni di revisione interna, di conformità e di controllo dei rischi, l'approvazione e l'aggiornamento del piano di risanamento, l'adozione delle misure richieste dalle autorità di vigilanza. Nella formulazione delle strategie, l'organo con funzione di supervisione strategica tiene conto della gestione e monitoraggio dei crediti deteriorati, delle scelte gestionali connesse all'offerta di servizi finanziari ad alta intensità tecnologica, dei rischi di riciclaggio e finanziamento del terrorismo, degli obiettivi di finanza sostenibile, con particolare riguardo all'integrazione dei fattori ambientali, sociali e di *governance* nei processi aziendali, dei rischi derivanti dalle attività esercitate e della corretta attuazione delle politiche di *funding*. L'organo stabilisce inoltre le regole di condotta, attraverso il codice etico, e ne monitora il rispetto.

L'organo con funzione di gestione è quello deputato ad eseguire tutte le azioni volte a conseguire gli obiettivi stabiliti dagli indirizzi strategici. Il contenuto delle deleghe deve essere determinato in modo analitico, chiaro e preciso anche per consentire un corretto monitoraggio dell'operato. Nel caso in cui una quota significativa dei poteri venga delegata ad un solo esponente o al comitato esecutivo, è necessario garantire comunque una corretta dialettica interna, al fine di assicurare un bilanciamento dei poteri e l'efficacia dei controlli. Deve essere in ogni caso evitata l'ingerenza nella gestione da parte del consiglio di sorveglianza, al fine di non snaturare l'attività di controllo che questi deve svolgere.

L'organo con funzioni di controllo deve vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, nonché sulla correttezza dell'amministrazione e sull'adequazione del sistema organizzativo e contabile. La normativa bancaria prevede che l'organo abbia l'obbligo di informare senza indugio l'autorità bancaria di

tutti i fatti o gli atti di cui venga a conoscenza che possano costituire una irregolarità nella gestione o una violazione delle norme in ambito bancario.

Nello svolgimento della propria attività di vigilanza, l'organo di controllo deve porre particolare attenzione al monitoraggio del sistema dei controlli interni, avvalendosi di adeguati flussi informativi prodotti dalle diverse funzioni aziendali, identificando e comunicando all'organo di supervisione strategica e a quello con funzioni di gestione le carenze e le irregolarità riscontrate, promuovendo i conseguenti interventi correttivi. L'attività di controllo deve essere trasversale e coinvolgere tutta la struttura organizzativa, ricercando i motivi di eventuali anomalie gestionali e lacune del sistema organizzativo e contabile e segnalandone i possibili rimedi.

In caso di adozione del modello dualistico e monistico, la normativa prevede che siano adottate misure idonee a garantire l'efficacia dei controlli e a prevenire eventuali posizioni di conflitto di interesse derivanti dalla compresenza nello stesso organo di funzioni di amministrazione e controllo. In particolare, è previsto che in caso di adozione del sistema dualistico, se il consiglio di sorveglianza svolge funzioni di supervisione strategica o abbia un numero di componenti elevato, sia costituito un comitato per il controllo interno che ricopra le funzioni di controllo.

La composizione degli organi menzionati è aspetto di grande rilievo. È necessario che il numero di membri sia coerente con le dimensioni e la complessità dell'attività e della struttura organizzativa, evitando da una parte la pleoricità e dall'altro l'insufficienza dei componenti¹¹. Oltre al profilo quantitativo, è necessario che i componenti degli organi siano consapevoli dei propri obblighi e delle proprie responsabilità, che possiedano le competenze richieste dall'incarico e che le competenze siano diffuse e diversificate per consentire un'attiva partecipazione ai processi decisionali, in grado di dedicare tempo e risorse adeguate all'incarico.

I requisiti richiesti devono essere posseduti da tutti i componenti, anche da quelli non esecutivi e indipendenti. Il ruolo di questi è infatti quello di svolgere una funzione di contrappeso, favorendo la dialettica tra posizioni di interessi contrapposti, e di controllo della gestione da parte delle minoranze, di cui

¹¹ “Nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, consigli che prevedono un numero di componenti superiore a 15, oppure a 19 in caso di adozione del modello monistico, rappresentano casi eccezionali, che vanno analiticamente valutati e motivati; in caso di adozione del modello dualistico, tale obbligo ricorre se il numero complessivo dei componenti il consiglio di sorveglianza e di gestione è superiore a 22. Le altre banche devono attestarsi su numeri inferiori”. Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “Disposizioni di vigilanza per le Banche”, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1, Sezione IV.

sono espressione. È dunque importante che i consiglieri non esecutivi siano ugualmente competenti, partecipando anch'essi alla formazione del processo decisionale ed essendo determinanti per il rispetto di principi di corretta e prudente gestione. Nell'organo con funzioni di supervisione strategica devono essere nominati componenti indipendenti¹², che, in presenza di banche caratterizzate da dimensioni maggiori, devono essere inclusi anche nei comitati specializzati.

Le nomine e le revoche devono rispondere al principio di trasparenza ed essere disciplinate dallo statuto, che deve assicurare una rappresentanza adeguata della composizione della base sociale, tutelando in maniera opportuna le minoranze.

Come anticipato in precedenza, nelle banche caratterizzate da maggiori dimensioni o complessità operativa devono essere costituiti all'interno dell'organo di supervisione strategica tre comitati:

- comitato nomine;
- comitato rischi;
- comitato remunerazioni.

I comitati devono essere composti esclusivamente da membri non esecutivi e in maggioranza indipendenti e non possono essere coincidenti.

Il comitato nomine svolge funzioni di supporto nei processi di nomina e cooptazione dei consiglieri, stabilendo obiettivi in termini di quota di genere meno rappresentato, di autovalutazione degli organi, di valutazione dell'idoneità, di definizione dei piani di successione nelle posizioni di vertice, con l'obiettivo di fondo di evitare un'eccessiva dominanza da parte di un unico soggetto o di un gruppo di soggetti.

Il comitato rischi svolge funzioni di supporto in materia di rischi e sistema dei controlli interni, con particolare attenzione alle attività inerenti alla determinazione del "Risk Appetite Framework" (RAF) e delle politiche di governo dei rischi. Il comitato:

- individua e propone, col contributo del comitato nomine, i responsabili delle funzioni aziendali di controllo da nominare;
- esamina preventivamente i programmi di attività e le relazioni annuali delle funzioni aziendali di controllo;
- esprime valutazioni e formula pareri sul rispetto dei principi cui si devono

¹² "Nell'organo con funzione di supervisione strategica, almeno un quarto dei componenti devono possedere i requisiti di indipendenza" Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 "Disposizioni di vigilanza per le Banche", Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1, Sezione IV.

- ispirare il sistema dei controlli interni e l'organizzazione aziendale, segnalando debolezze e azioni correttive;
- fornisce valutazioni e pareri in merito all'esternalizzazione di funzioni aziendali di controllo;
 - valuta il corretto utilizzo dei principi contabili per la redazione dei bilanci;
 - coadiuva nella redazione del RAF, valutando e proponendo in materia di obiettivi di rischio (*risk appetite*) e soglia di tolleranza (*risk tolerance*);
 - coadiuva nella verifica della corretta attuazione delle strategie, delle politiche di governo dei rischi e del RAF;
 - collabora nella definizione delle politiche e dei processi di valutazione delle attività aziendali;
 - accerta che gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione della banca siano coerenti con il RAF;
 - identifica gli ulteriori flussi informativi da predisporre in materia di rischi.

Il comitato remunerazioni svolge funzioni di supporto in materia di remunerazione e incentivazione: formula proposte sui compensi del personale determinati dall'organo di supervisione strategica, formula pareri sulla determinazione dei criteri per i compensi del personale più rilevante, si esprime sugli esiti del processo di identificazione del personale più rilevante, vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione, si esprime sul raggiungimento degli obiettivi di performance cui sono legati i piani di incentivazione.

L'efficienza di funzionamento degli organi deve essere garantita dalla predisposizione di flussi informativi tempestivi, precisi e completi da fornire agli stessi perché possano agire e deliberare in modo informato. La formalizzazione di prassi operative, di procedure e metodi di lavoro che garantiscano la circolazione di informazioni all'interno, in relazione alle specifiche competenze, è pertanto essenziale per realizzare gli obiettivi di efficienza della gestione ed efficacia dei controlli. Vista l'importanza imprescindibile del sistema informativo, la normativa prevede che la banca adotti specifici regolamenti volti a disciplinare modalità, tempistica e contenuti dell'informativa da rendere ai componenti degli organi sociali per lo svolgimento di riunioni, quella da inviare con cadenza periodica, anche includendo livello e andamento dell'esposizione della banca alle tipologie di rischio rilevanti e gli eventuali scostamenti rispetto alle politiche approvate.

Il presidente (del consiglio di amministrazione o dell'organo di supervisione strategica) garantisce il corretto funzionamento del sistema di governo, assicurando bilanciamento dei poteri, favorendo la dialettica interna, interloquendo con l'organi di controllo e coi comitati interni. Il presidente non deve

avere un ruolo esecutivo e non deve svolgere funzioni gestionali per assolvere correttamente al proprio compito e mantenere la neutralità.

Il presidente deve inoltre assicurare che il processo di autovalutazione sia svolto in maniera efficace. Il processo di autovalutazione, che deve essere svolto dagli organi di supervisione strategica, di gestione e di controllo, ha lo scopo di valutare il corretto ed efficace funzionamento degli stessi e la conformità alla normativa ed è inoltre teso all'aggiornamento dei regolamenti, individuando le debolezze e definendo le necessarie azioni correttive.

Il processo di autovalutazione deve essere formalizzato in un regolamento interno, deve essere svolto con cadenza almeno annuale e riguarda l'organo nel suo insieme, con analisi della composizione e del funzionamento, ma anche il contributo dei singoli componenti. Il processo deve essere formalizzato in un documento che indichi la metodologia e le singole fasi, i soggetti coinvolti, i risultati ottenuti e le azioni correttive necessarie. Il documento, in seguito all'approvazione, deve essere messo a disposizione delle autorità di vigilanza, che possono richiedere interventi correttivi.

Il processo di autovalutazione si articola in diverse fasi:

- fase istruttoria, di raccolta informazioni e dati, prevalentemente tramite questionari ed interviste;
- fase di elaborazione e classificazione dei dati;
- fase di predisposizione degli esiti, individuazione forze e debolezze;
- fase di discussione degli esiti e predisposizione misure correttive;
- fase di verifica dell'attuazione delle iniziative precedenti.

2. Il ruolo degli organi

Come anticipato nel paragrafo precedente, il sistema dei controlli interni è un elemento imprescindibile per la *governance*, perché garantisce il costante monitoraggio della gestione ed evidenzia gli eventuali scostamenti con le strategie definite, contribuendo alla qualità della gestione.

Il sistema dei controlli interni¹³ è l'insieme di regole, di strutture, di procedure e risorse che, in un'ottica di gestione prudente e corretta, hanno lo scopo di valutare l'attuazione degli obiettivi definiti, contenere i rischi nei limiti indicati dal RAF, proteggere l'ente dalle perdite derivanti dai rischi, mantenere

¹³ Si veda in merito al rapporto tra *corporate governance* e sistemi di controllo, tra gli altri, D.M. Salvioni (2004). "Il sistema di governo aziendale", in Salvioni D.M. (a cura di), *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, Franco Angeli, Milano.

l'efficienza e l'efficacia della gestione, garantire l'affidabilità e la sicurezza del sistema informativo, garantire la conformità alla normativa, allo statuto e ai regolamenti interni. Il sistema dei controlli interni è dunque elemento cruciale per la conoscenza e la consapevolezza degli organi aziendali, consentendo di presidiare adeguatamente i rischi, ma coinvolge non solamente gli organi apicali, ma tutta l'organizzazione aziendale e deve essere strumento di diffusione di una cultura del controllo ad ogni livello della struttura organizzativa per favorire lo sviluppo e l'applicazione di metodi sistematici per la gestione dei rischi.

I controlli possono essere divisi in:

- controlli di linea o di I livello;
- controlli sui rischi e sulla conformità o di II livello;
- revisione interna o controlli di III livello.

I controlli di I livello sono effettuati dalle strutture operative e hanno l'obiettivo di garantire il corretto svolgimento delle operazioni. Nel corso dell'operatività quotidiana le strutture devono dunque identificare, valutare, monitorare, attenuare e riportare i rischi derivanti dall'ordinaria attività, nel rispetto dei limiti assegnati nel processo di gestione dei rischi.

I controlli di II livello sono svolti da funzioni diverse da quelle produttive e hanno lo scopo di garantire la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi, il rispetto dei limiti operativi e la conformità della gestione alle norme esterne ed interne.

I controlli di III livello hanno l'obiettivo di individuare eventuali violazioni e di valutare periodicamente l'adeguatezza e l'affidabilità del sistema dei controlli interni e del sistema informativo in relazione alla natura e all'intensità dei rischi.

L'organizzazione delle banche deve essere uniformata ad alcuni principi generali:

- i processi decisionali e l'attribuzione di funzioni devono essere formalizzati e consentire l'univoca individuazione di compiti e responsabilità, prevenendo conflitti di interessi; è opportuna una chiara separazione tra funzioni operative e di controllo;
- le politiche di gestione delle risorse umane devono garantire che il personale sia in possesso di competenze adeguate alle funzioni assegnate;
- il processo di gestione dei rischi deve essere efficacemente integrato: metodi e strumenti di rilevazione coerenti, mappatura rischi, modalità di reporting definite, flussi informativi periodici e regolari;
- le procedure operative e di controllo devono essere idonee a minimizzare i

rischi legati a frodi, a eliminare o attenuare i potenziali conflitti d'interesse e di riciclaggio o finanziamento del terrorismo.

Nell'ambito del sistema dei controlli interni ciascuno degli organi di governo aziendale ricopre specifici compiti ed è centro delle relative responsabilità.

L'organo con funzione di supervisione strategica definisce ed approva il modello di *business*, le strategie aziendali, curandone l'aggiornamento periodico, gli obiettivi di rischio, la soglia di tolleranza e le politiche di gestione dei rischi, le linee guida del sistema dei controlli interni, in coerenza con gli indirizzi strategici e la politica di gestione dei rischi. L'organo di supervisione strategica, inoltre, approva¹⁴:

- la costituzione delle funzioni aziendali di controllo, assegnando compiti e responsabilità, stabilendo coordinamento e flussi informativi;
- il processo di gestione del rischio, in coerenza con gli indirizzi strategici e la politica di gestione dei rischi;
- le politiche e i processi di valutazione delle attività aziendali, verificandone la costante adeguatezza e fissandone l'esposizione massima;
- il processo per lo sviluppo e la convalida dei sistemi interni di misurazione dei rischi;
- il processo per l'approvazione di nuovi prodotti e servizi, nuove attività e nuovi mercati;
- la politica aziendale in materia di esternalizzazione di funzioni;
- il codice etico, che favorisca la diffusione di una corretta cultura di rischi;
- i sistemi interni di segnalazione delle violazioni;
- il programma delle prove di *stress*.

L'organo di supervisione strategica è responsabile dell'adeguatezza della struttura della banca rispetto all'attività e al modello di business e della conformità del sistema dei controlli interni e dell'organizzazione ai principi generali richiamati dalla normativa. L'organo è anche responsabile della coerenza del RAF con obiettivi di rischio e soglia di tolleranza definiti, nonché dell'adeguatezza e dell'efficacia del RAF. Inoltre, deve valutare e assicurare la coerenza e l'integrazione tra il piano strategico, il RAF, l'ICAAP, il programma delle prove di stress, i budget e il sistema dei controlli interni. In particolare, definisce e approva le linee generali del processo ICAAP, ne assicura la coerenza con il RAF e l'aggiornamento conseguente a eventuali mutazioni del contesto.

¹⁴ Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*”, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 3, Sezione II.

L'organo di supervisione strategica ha inoltre il compito di approvare annualmente il programma di attività, compreso il piano di *audit* predisposto dalla funzione di revisione interna, incluso il piano di *audit* pluriennale, e di valutare le relazioni annuali predisposte dalle funzioni aziendali di controllo.

Nelle banche che adottano sistemi interni di misurazione dei rischi per la determinazione dei requisiti patrimoniali, l'organo ha il compito di approvare tali sistemi, di verificarli periodicamente, aggiornandoli in caso di necessità, di vigilare sulla loro rispondenza ai requisiti previsti dalla normativa.

L'organo con funzioni di gestione deve avere la comprensione di tutti i rischi e deve essere in grado di valutare i fattori da cui possano scaturire rischi per la banca. L'organo ha la responsabilità di attuare gli indirizzi strategici, il RAF e la politica di gestione dei rischi e di monitorarne il rispetto. Nel dettaglio l'organo ¹⁵:

- stabilisce limiti operativi all'assunzione delle varie tipologie di rischio, tenendo conto dei risultati delle prove di *stress*;
- agevola lo sviluppo e la diffusione a tutti i livelli di una cultura del rischio integrata, sviluppando programmi di formazione per il personale;
- stabilisce le responsabilità delle strutture e delle funzioni aziendali coinvolte nel processo di gestione dei rischi, prevenendo situazioni di conflitti di interessi;
- esamina le operazioni di maggior rilievo oggetto di parere negativo da parte della funzione di controllo dei rischi;
- ha la responsabilità dell'attuazione e della performance del programma delle prove di *stress*.

L'organo cura l'attuazione del processo per l'approvazione di nuovi prodotti e servizi, nuove attività e nuovi mercati, l'attuazione della politica aziendale in materia di esternalizzazione di funzioni, l'attuazione dei processi e delle metodologie di valutazione delle attività aziendali e definisce i flussi informativi per consentire la piena consapevolezza dei fattori di rischio e la verifica del rispetto del RAF. Nell'ambito del RAF, può autorizzare il superamento della propensione al rischio, entro il limite rappresentato dalla soglia di tolleranza, dandone informazione all'organo di supervisione strategica, individuando le azioni necessarie per contenere il rischio entro l'obiettivo prestabilito. L'organo dà inoltre attuazione al processo ICAAP, nel rispetto di indirizzi strategici e RAF, ponendo attenzione sul fatto che tenga in considerazione tutti i rischi rilevanti in ottica prospettica, utilizzi appropriate metodologie, sia co-

¹⁵ Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*”, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 3, Sezione II.

nosciuto e condiviso dalle strutture interne ed adeguatamente documentato e formalizzato, individuati i ruoli e le responsabilità assegnate e che sia parte integrante dell'attività.

L'organo di gestione deve porre in essere iniziative necessarie per garantire la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità del sistema dei controlli interni, riferendone i risultati all'organo di supervisione strategica, predisponendo gli interventi correttivi necessari in caso di anomalie. Deve inoltre garantire la coerenza del processo di gestione dei rischi con la propensione al rischio e le politiche di gestione dei rischi e una corretta, tempestiva e sicura gestione delle informazioni a fini contabili, gestionali e di *reporting*.

Nelle banche che adottano sistemi interni di misurazione dei rischi per la determinazione dei requisiti patrimoniali, l'organo ha il compito di garantire il funzionamento di tali sistemi, nel rispetto delle linee strategiche individuate, avendo cura che i sistemi di misurazione dei rischi siano integrati nei processi decisionali e nella gestione dell'operatività.

L'organo con funzioni di controllo ha la responsabilità di vigilare sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni e del RAF e deve disporre di adeguati flussi informativi. L'organo può svolgere anche funzioni dell'organismo di vigilanza, eventualmente istituito ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, che vigila sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di organizzazione e di gestione adottati per prevenire i reati rilevanti individuati dal decreto.

L'organo ha il compito di valutare l'adeguatezza delle funzioni coinvolte nel sistema dei controlli, sia nello svolgimento dei loro compiti, sia nel loro coordinamento, promuovendo l'adozione di interventi correttivi eventualmente necessari. Il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni è infatti frutto della corretta collaborazione tra gli organi aziendali, i comitati interni, le funzioni di controllo e il soggetto incaricato della revisione legale dei conti. È pertanto necessario, per evitare sovrapposizioni o carenze, che l'organo di supervisione strategica approvi un documento che identifichi i compiti e le responsabilità dei diversi organi di controllo, i flussi informativi e le modalità di collaborazione.

Nelle banche che adottano sistemi interni di misurazione dei rischi per la determinazione dei requisiti patrimoniali, l'organo ha il compito di vigilare sulla completezza, adeguatezza, funzionalità, affidabilità, dei sistemi stessi e sulla loro rispondenza ai requisiti previsti dalla normativa.

3. Funzioni aziendali di controllo

Le banche nell'ambito del sistema dei controlli interni devono istituire le seguenti funzioni di controllo indipendenti:

- di conformità alle norme (*compliance*);
- di controllo dei rischi (*risk management*);
- di revisione interna (*internal audit*).

Le prime due funzioni attengono ai controlli di II livello, mentre la terza ai controlli di III livello.

Il rischio di non conformità alle norme è il rischio di incorrere in sanzioni o perdite rilevanti conseguenti a violazioni di norme esterne o di regolamenti interni. La funzione di conformità è deputata a presidiare il rischio di non conformità di tutta l'attività, secondo un approccio *risk based*, verificando che le procedure siano idonee a fronteggiare il rischio. La funzione deve essere di supporto a tutte le strutture per la definizione di metodologie di valutazione del rischio, deve individuare le procedure idonee a prevenirlo e verificarne adeguatezza ed applicazione, deve identificare le norme applicabili all'ente e il loro impatto sui processi, deve proporre interventi correttivi per un miglior presidio dei rischi individuati e deve predisporre i flussi informativi per la rendicontazione dell'attività svolta.

Per le norme più rilevanti inerenti l'attività bancaria e per le norme per le quali non siano già previste forme di presidio specializzato all'interno della banca, la funzione è direttamente responsabile della gestione del rischio di non conformità. Per le norme per le quali siano previste forme di presidio specializzato, la funzione resta responsabile della definizione delle metodologie di valutazione del rischio di non conformità e della individuazione delle relative procedure.

Essendo l'attività della funzione caratterizzata dalla necessità di intervento di molteplici competenze professionali, la gestione delle diverse fasi di intervento può essere suddivisa tra il personale appartenente a diverse funzioni aziendali, purché il processo di gestione del rischio e l'operatività siano affidati e ricondotti ad un responsabile che coordini e sovrintenda le diverse attività.

La funzione di controllo dei rischi ha il compito di collaborare alla definizione e all'attuazione del RAF e delle relative politiche di gestione dei rischi, attraverso un adeguato processo di gestione dei rischi¹⁶. In particolare, deve¹⁷:

¹⁶ Per una analisi del rischio quale fattore legato intrinsecamente all'attività di impresa si veda, tra gli altri: G. Zappa (1956). *Le produzioni nelle economie delle imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano, p. 228, G. Ferrero. *Impresa e management*, cit., p. 121; F. Dezzani (1971), *Rischi e politiche d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 22; P. Bastia (2001). *Sistemi di pianificazione e*

- proporre i parametri quantitativi e qualitativi necessari per la definizione del RAF, tenendo conto dei risultati degli scenari di stress e dell’analisi di *sensitivity*, e del loro aggiornamento;
- verificare l’adeguatezza del RAF e del processo di gestione dei rischi;
- sviluppare sistemi di misurazione e controllo dei rischi, curandone l’aggiornamento;
- valutare, con cadenza almeno annuale, robustezza ed efficacia del programma delle prove di *stress*;
- definire metriche comuni di valutazione dei rischi operativi coerenti con il RAF;
- collaborare con gli organi aziendali nella valutazione del rischio strategico monitorando le variabili significative;
- garantire la coerenza dei sistemi di misurazione e controllo dei rischi con i processi e le metodologie di valutazione delle attività aziendali;
- sviluppare indicatori in grado di evidenziare situazioni di anomalia e di inefficienza;
- fornire pareri preventivi sulla coerenza con il RAF delle operazioni di maggiore rilievo;
- monitorare costantemente il rischio effettivo assunto dalla banca e la sua coerenza con gli obiettivi di rischio, nonché il rispetto dei limiti operativi assegnati;
- valutare cause ed effetti in caso di violazione del RAF, informando gli organi aziendali e proponendo misure correttive;
- verificare l’adeguatezza e l’efficacia delle misure adottate per attenuare le lacune riscontrate nel processo di gestione del rischio.

La funzione di controllo dei rischi accorpa una consistente varietà di compiti e deve essere adeguatamente strutturata per perseguire le proprie finalità in maniera efficace: le banche di maggiori dimensioni possono costituire specifici comitati di gestione dei diversi profili di rischio, purché sia garantita

controllo, Il Mulino, Bologna, p. 20. G. Bruni, *Contabilità per l’alta direzione*, cit., p. 32. N. Di Cagno (1998). “Il rischio e l’assicurazione”, in N. Di Cagno, T. Onesti, *L’economia delle imprese di assicurazione e la stima del capitale economico*, Giappichelli, Torino, p. 3; S. Adamo (2012). “Il rischio di impresa quale rischio economico generale”, in F. Fortuna (a cura di), *Liber Amicorum per Umberto Bertini*, Franco Angeli, Milano, p. 13; e come una condizione ineliminabile a causa dell’incertezza e della non perfetta conoscenza di quanto avverrà in futuro; F. Culasso (2009). *Gestione del rischio e controllo strategico*, Giappichelli, Torino, p. 74.

¹⁷ Banca d’Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*”, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 3, Sezione III.

l'azione coerente ed unitaria della funzione e la reciproca interazione delle sue diverse articolazioni.

La funzione di revisione interna opera controlli di terzo livello sulla regolarità della gestione e sull'evoluzione dei rischi e valuta a completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità della struttura organizzativa e del sistema dei controlli interni nel suo complesso, evidenziando la necessità di eventuali misure correttive. In particolare, deve¹⁸:

- valutare la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità, l'affidabilità delle componenti del sistema dei controlli interni, del processo di gestione dei rischi e degli altri processi;
- valutare l'efficacia del processo di definizione del RAF e la conformità a questo della gestione;
- verificare la regolarità delle diverse attività aziendali e l'evoluzione dei rischi;
- verificare il monitoraggio della conformità alle norme dell'attività aziendale;
- verificare il rispetto dei limiti previsti dai meccanismi di delega e il pieno e corretto utilizzo delle informazioni disponibili;
- verificare l'efficacia dei poteri della funzione di controllo dei rischi di fornire pareri sulla coerenza con il RAF delle operazioni di maggior rilievo;
- verificare l'adeguatezza e il corretto funzionamento dei processi e delle metodologie di valutazione delle attività aziendali;
- verificare l'adeguatezza, l'affidabilità complessiva e la sicurezza del sistema informativo;
- verificare la rimozione delle anomalie riscontrate;
- effettuare test periodici sul funzionamento delle procedure operative e di controllo interno;
- controllare regolarmente il piano aziendale di continuità operativa;
- attivarsi affinché le competenti funzioni aziendali adottino i presidi necessari per superare le criticità rilevate dal soggetto incaricato della revisione legale dei conti;
- valutare l'organizzazione, i poteri e le responsabilità della funzione di controllo dei rischi, l'appropriatezza delle ipotesi utilizzate nelle analisi di sensitività e di scenario e negli stress test e l'allineamento con le *best practice* diffuse nel settore.

¹⁸ Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “Disposizioni di vigilanza per le Banche”, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 3, Sezione III.

La funzione di revisione interna riferisce direttamente all'organo di supervisione strategica, ma predispone flussi informativi con tutti gli organi aziendali, in quanto per assolvere ai propri compiti, che sono trasversali e riguardano l'attività nel suo complesso, deve aver accesso a tutte le attività, comprese quelle esternalizzate.

Le funzioni di controllo devono collaborare tra loro per sviluppare la propria attività in maniera coerente con le strategie definite, nel rispetto dell'indipendenza e dei propri ruoli. È dunque opportuno che compiti e responsabilità siano chiaramente identificabili e definiti e che sia predisposta un'adeguata articolazione dei flussi informativi, in particolare dalla funzione di internal audit verso le altre due e viceversa, per eventuali criticità, inefficienze o irregolarità emerse nelle rispettive aree di competenza.

Le funzioni di controllo devono essere indipendenti e devono, pertanto, disporre delle risorse e delle competenze necessarie per lo svolgimento dei propri compiti, devono disporre di sistemi informativi e di supporto adeguati e aver accesso ai dati per svolgere in modo appropriato i propri compiti e il personale deve essere adeguato sia dal punto di vista quantitativo, sia da quello qualitativo.

I responsabili delle funzioni di controllo devono possedere requisiti di professionalità adeguati, essere collocati in posizione gerarchica e funzionale adeguata¹⁹ e non devono avere responsabilità operative sottoposte a controllo. Allo stesso modo anche il resto del personale impiegato nelle funzioni di controllo deve essere estraneo alla gestione operativa delle attività sottoposte a controllo. I responsabili delle funzioni di controllo devono essere nominati dall'organo di supervisione strategica, sentito l'organo di controllo.

La banca disciplina con regolamenti interni responsabilità, compiti, modalità operative, flussi informativi, programmazione dell'attività di controllo. Le funzioni di *compliance* e *risk management* devono presentare con cadenza annuale agli organi aziendali un programma di attività, che identifica e valuta i principali rischi e pianifica gli interventi di gestione degli stessi. La funzione di internal audit presenta con cadenza annuale agli organi aziendali un piano di audit, che indica le attività di controllo pianificate, tenuto conto dei rischi, con una specifica sezione relativa all'attività di revisione del sistema informativo.

¹⁹ “In particolare, i responsabili delle funzioni di controllo dei rischi e di conformità alle norme sono collocati alle dirette dipendenze dell'organo con funzione di gestione o dell'organo con funzione di supervisione strategica; il responsabile della funzione di revisione interna è collocato sempre alle dirette dipendenze dell'organo con funzione di supervisione strategica” Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “Disposizioni di vigilanza per le Banche”, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 3, Sezione III.

Al termine dell'esercizio, le funzioni di controllo devono presentare agli organi aziendali una rendicontazione dell'attività svolta, riportando i risultati emersi e gli eventuali interventi correttivi, e riferire circa completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni, per le aree di rispettiva competenza. In qualunque momento, devono informare tempestivamente gli organi aziendali su ogni violazione o carenza rilevante riscontrata.

4. Il Risk Appetite Framework

Il Risk Appetite Framework (RAF) è il quadro di riferimento per la definizione della propensione al rischio e rappresenta il perimetro di sicurezza entro il quale si può articolare la gestione operativa con la consapevolezza derivante dalla quantificazione preventiva dei rischi connessi. Questo strumento permette agli istituti di credito di coniugare tutti i rischi, sia quelli direttamente quantificabili, sia quelli non facilmente quantificabili, in ottemperanza al principio di proporzionalità, che deve permeare tutto il sistema dei controlli bancari, vincolando le banche a costruire un apparato di controlli interni e di conformità alle normative di vigilanza graduato sulla base delle dimensioni e della complessità dell'attività svolta. L'importanza di questo strumento rende necessario un costante lavoro di analisi e reporting e del conseguente aggiornamento: ne deriva che il perimetro delineato dal RAF non è un perimetro statico, ma si tratta anzi di un confine dinamico ed in continua evoluzione, sulla base delle variazioni interne e del contesto in cui opera la banca.

Il RAF definisce sostanzialmente ex ante gli obiettivi di rischio e di rendimento che si intende raggiungere e i conseguenti limiti operativi, in modo tale da assicurare una politica di gestione dei rischi e un processo di gestione dei rischi ispirati a principi di sana e prudente gestione.

Il RAF deve essere articolato in base alle caratteristiche dimensionali e di complessità operativa di ciascuna banca, assicurando l'interconnessione e la coerenza dello stesso con il modello di business, il piano strategico, le prove di stress, l'ICAAP, i *budget*, l'organizzazione aziendale e il sistema dei controlli interni.

L'interconnessione deve inoltre sussistere con il processo di mappatura dei rischi: devono essere indicate le tipologie di rischio che l'ente intende assumere e dei rischi rilevanti individuati dal piano strategico. Il RAF deve definire il rischio massimo assumibile e per ciascuna tipologia di rischio:

- la propensione al rischio per il raggiungimento degli obiettivi;
- la soglia di tolleranza, ovvero un margine di rischio aggiuntivo rispetto a quello definito ma controllabile;
- i limiti operativi sia in condizioni normali, sia in condizioni di *stress*.

I dati devono essere declinati in termini quantitativi di capitale di rischio, adeguatezza patrimoniale e liquidità. I rischi direttamente quantificabili devono essere monitorati con specifici parametri quantitativi e qualitativi, che è opportuno siano raccordati e derivanti dal processo di valutazione aziendale dell'adeguatezza patrimoniale ICAAP. I rischi non facilmente quantificabili costituiscono in ogni caso parte integrante del RAF e sono soggetti a valutazioni di tipo qualitativo, che devono indirizzare i processi del sistema dei controlli interni.

Il RAF deve identificare le procedure da attivare in caso di necessità per ricondurre il livello di rischio nel perimetro delineato, con particolare attenzione agli interventi gestionali da adottare al raggiungimento della soglia di tolleranza.

Nell'ambito dei gruppi bancari la predisposizione del RAF è di competenza della capogruppo, che deve garantire la coerenza con dimensioni e complessità della gestione del gruppo, nonché con l'operatività e le caratteristiche di ciascuna società componente del gruppo. È pertanto fondamentale l'attività di raccordo e di relazione tra gli organi aziendali delle controllate e quelli della capogruppo. La capogruppo deve esercitare un controllo strategico sulle aree di attività in cui il gruppo opera e sui rischi connessi, un controllo gestionale teso a garantire il mantenimento dell'equilibrio economico, finanziario, patrimoniale e di liquidità del gruppo e individuale e un controllo tecnico-operativo finalizzato alla valutazione dei vari profili di rischio apportati al gruppo dalle controllate e dei rischi complessivi.

È dunque opportuno che il gruppo adotti un sistema dei controlli interni unitario, implementando un effettivo coordinamento delle procedure, dei compiti e delle responsabilità dei diversi organi delle controllate e della capogruppo, un'integrazione dei sistemi informativi e la definizione di flussi informativi periodici adeguati, un efficace processo unitario di gestione dei rischi del gruppo e un monitoraggio del corretto funzionamento del sistema dei controlli interni. Allo stesso modo, ciascuna partecipata deve adottare un sistema dei controlli interni che sia coerente con la strategia e la politica del gruppo²⁰.

²⁰ Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 "Disposizioni di vigilanza per le Banche", Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 3, Sezione III.

Si riporta in seguito l'allegato C contenuto nella Circolare n. 285 della Banca d'Italia, con le indicazioni inerenti il RAF.

Allegato C

IL RISK APPETITE FRAMEWORK

1. Premessa

Le banche definiscono un quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (*Risk Appetite Framework* – "RAF"), che fissi *ex ante* gli obiettivi di rischio/rendimen-

to che l'intermediario intende raggiungere e i conseguenti limiti operativi.

La formalizzazione, attraverso la definizione del RAF, di obiettivi di rischio coerenti con il massimo rischio assumibile, il *business model* e gli indirizzi strategici è un elemento essenziale per la determinazione di una politica di governo dei rischi e di un processo di gestione dei rischi improntati ai principi della sana e prudente gestione aziendale.

Le banche, inoltre, coordinano il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio con il processo ICAAP (cfr. Parte Prima, Titolo III, Capitolo 1) e ne assicurano la corretta attuazione attraverso una organizzazione e un sistema dei controlli interni adeguati (1).

2. Indicazioni sul contenuto del RAF

Nel presente paragrafo sono fornite indicazioni minimali per la definizione del *Risk Appetite Framework*, fermo restando che l'effettiva articolazione del RAF va calibrata in base alle caratteristiche dimensionali e di complessità operativa di ciascuna banca.

Le banche assicurano una stretta coerenza e un puntuale raccordo tra: il modello di *business*, il piano strategico le prove di stress, il RAF (e i parametri utilizzati per definirlo), il processo ICAAP, i budget, l'organizzazione aziendale e il sistema dei controlli interni.

Il RAF, tenuto conto del piano strategico e dei rischi rilevanti ivi individuati, e definito il massimo rischio assumibile, indica le tipologie di rischio che la banca intende assumere; per ciascuna tipologia di rischio, fissa gli obiettivi di rischio, le eventuali soglie di tolleranza e i limiti operativi in condizioni sia di normale operatività, sia di stress. Sono, altresì, indicate le circostanze, inclusi gli esiti degli scenari di stress, al ricorrere delle quali l'assunzione di determinate categorie di rischio va evitata o contenuta rispetto agli obiettivi e ai limiti fissati.

Gli obiettivi di rischio, le soglie di tolleranza e i limiti di rischio sono, di norma, declinati in termini di:

- a) misure espressive del capitale a rischio o capitale economico (VaR, *expected shortfall*, ecc.);
- b) adeguatezza patrimoniale;
- c) liquidità.

Con riferimento ai rischi quantificabili, la declinazione degli elementi costituenti del RAF avviene attraverso l'utilizzo di opportuni parametri quantitativi e qualitativi, calibrati in funzione del principio di proporzionalità; a tal fine, le banche possono fare riferimento alle metodologie di misurazione dei rischi utilizzate ai fini della valutazione aziendale dell'adeguatezza patrimoniale (ICAAP) (cfr. Parte Prima, Titolo III, Capitolo 1, Sezione II).

Con riferimento ai rischi difficilmente quantificabili (quali, ad es. il rischio strategico, il rischio reputazionale o il rischio di *compliance*), il RAF fornisce specifiche indicazioni di carattere qualitativo che siano in grado di orientare la definizione e l'aggiornamento dei processi e dei presidi del sistema dei controlli interni.

Nel RAF sono definite le procedure e gli interventi gestionali da attivare nel caso in cui sia necessario ricondurre il livello di rischio entro l'obiettivo o i limiti prestabiliti. In particolare, sono definiti gli interventi gestionali da adottare al raggiungimento della soglia di tolleranza (ove definita). Sono precisate anche le tempistiche e le modalità da seguire per l'aggiornamento del RAF.

Il RAF, infine, precisa i compiti degli organi e di tutte le funzioni aziendali coinvolte nella definizione del processo.

5. Il sistema informativo²¹

Il sistema informativo è fondamentale per la gestione dell'impresa in genere e, in misura ancor maggiore, della banca. Sotto il profilo strategico, un sistema efficiente e flessibile può contribuire allo sfruttamento di opportunità tecnologiche per migliorare la qualità dei processi e dei servizi. Dal punto di vista gestionale, l'affidabilità del sistema informativo permette agli organi di controllo di agire in modo informato e di svolgere un monitoraggio più efficace della gestione e del processo di gestione dei rischi; inoltre, gli automatismi e la funzionalità del sistema sono in grado di contribuire al contenimento del rischio operativo. Infine, un sistema affidabile consente di registrare, conservare e rappresentare correttamente i fatti di gestione e di assicurare la conformità a norme e regolamenti.

La responsabilità di indirizzo e controllo del sistema informativo è di competenza dell'organo di supervisione strategica. Questo approva il modello di riferimento per la configurazione del sistema, approva la politica di sicurezza informatica, promuove lo sviluppo e l'aggiornamento delle conoscenze ICT interne e deve essere informato tempestivamente in presenza di gravi problemi derivanti da eventi avversi e malfunzionamenti del sistema informativo.

L'organo di gestione deve garantire completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità del sistema informativo. Deve attuare gli indirizzi strategici approvati dall'organo di supervisione strategica, definendo la struttura organizzativa della funzione ICT, l'assetto organizzativo, metodologico e procedurale per il processo di analisi del rischio informatico, approvando il disegno dei processi di gestione del sistema informativo, garantendone efficacia ed efficienza. L'organo deve approvare annualmente un piano operativo delle iniziative informatiche, valutare le prestazioni della funzione ICT rispetto alle strategie e agli obiettivi fissati ed approvare la valutazione del rischio delle componenti critiche nonché la relazione sull'adeguatezza e costi dei servizi ICT, tenendo sotto controllo la situazione del rischio informatico rispetto alla propensione al rischio definita. L'organo deve monitorare il regolare svolgimento dei processi di gestione e di controllo dei servizi ICT e porre in essere le eventuali misure correttive, informando l'organo di supervisione strategica in presenza di gravi problemi derivanti da eventi avversi e malfunzionamenti del sistema informativo.

La funzione ICT deve essere strutturata sulla base delle dimensioni della complessità dell'attività e deve essere uniformata a principi di funzionalità,

²¹ Banca d'Italia, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*”, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 4.

efficienza e sicurezza. È opportuno che ci sia una chiara definizione di compiti e responsabilità e che venga previsto una rendicontazione diretta all'organo con funzione di gestione e che siano realizzati meccanismi di raccordo con le linee di *business* per rispondere alle effettive esigenze.

La funzione di sicurezza informatica ha responsabilità in materia di sicurezza delle risorse ICT. In particolare, cura la predisposizione e l'aggiornamento delle politiche di sicurezza e assicura la coerenza con le stesse dei presidi di sicurezza, partecipa alla progettazione, realizzazione e manutenzione dei presidi di sicurezza dei *data center* e partecipa al processo di gestione del rischio informatico²².

La funzione di *internal audit* deve ricorrere a competenze interne o esterne in materia ICT per assolvere alle proprie funzioni concernenti il sistema informativo e deve essere in grado di effettuare valutazioni sui principali rischi tecnologici identificabili e sulla complessiva gestione del rischio informatico.

La gestione della sicurezza informatica, intesa come procedure per garantire la sicurezza delle informazioni e la riservatezza, l'integrità, la disponibilità, la verificabilità e l'*accountability*²³, è diventata dunque cruciale. La politica di gestione della sicurezza informatica deve essere approvata dall'organo di supervisione strategica e diffusa a tutto il personale interno ed esterno coinvolto nell'utilizzo del sistema informativo. Devono dunque essere definiti gli obiettivi, in linea con la propensione al rischio, i principi generali di sicurezza, i ruoli e le responsabilità e l'attività di reporting, il quadro di riferimento organizzativo e metodologico dei processi, le attività di comunicazione, formazione e sensibilizzazione delle diverse tipologie di utenti.

Le misure di sicurezza adottate devono essere parametrare alle valutazioni di rischio effettuate e operare su diversi livelli. È opportuno prevedere:

- procedure di autorizzazione e controllo per l'accesso fisico ai sistemi;
- accessi logici a reti, sistemi, basi di dati rispondenti alle effettive esigenze operative e alle responsabilità attribuite;
- procedure di autenticazione per l'accesso alle applicazioni e ai sistemi, con univoca associazione di ciascun utente alle proprie credenziali;
- segmentazione della rete di telecomunicazione, con requisiti di sicurezza livelli di protezione conformi ai rischi;

²² In merito al rischio informatico e alla sua gestione si veda tra gli altri: C. Crovini, G. Ossola, P. Marchini (2018). *Cyber Risk: The New Enemy for Risk Management in the Age of Globalisation, Management e Control*, pp. 135-155.

²³ L'*accountability* è la capacità di assegnare in maniera univoca la responsabilità di un'attività o di un processo aziendale, con il conseguente compito di rispondere delle operazioni svolte e dei risultati conseguiti, a una determinata figura.

- aggiornamenti adeguati delle componenti software;
- criteri per la selezione e la gestione del personale adibito al trattamento dei dati e allo svolgimento di operazioni critiche;
- procedure per lo svolgimento delle operazioni critiche e separazione dei compiti;
- attività di monitoraggio di accessi, operazioni e altri eventi per prevenire incidenti informatici;
- scansioni delle vulnerabilità e prove di penetrazione;
- regole di tracciabilità degli accessi e delle operazioni effettuate;
- predisposizione e aggiornamento nel tempo di un inventario o mappa del patrimonio ICT;
- autorizzazione formale di ogni cambiamento;
- pianificazione, coordinamento e documentazione degli interventi di modifica, con collaudi e test di sicurezza.

Devono essere definite le procedure di gestione degli incidenti di sicurezza informatica con l'obiettivo di ridurre il loro effetto e favorire un tempestivo ripristino, prevedendo le opportune procedure di escalation e documentandone le singole fasi. In caso di incidenti gravi occorre procedere alla comunicazione alle autorità di vigilanza, indicando l'incidente e i disservizi provocati agli utenti interni ed esterni.

Nell'ambito del sistema informativo, il sistema di gestione dei dati deve rappresentare in maniera tempestiva le operazioni aziendali e i fatti di gestione per essere di supporto agli organi aziendali per il monitoraggio della gestione e della politica di gestione dei rischi. La rappresentazione delle operazioni deve essere completa, corretta e tempestiva.

Deve essere definito uno *standard* aziendale di data governance per individuare compiti e responsabilità dei soggetti coinvolti nella gestione delle informazioni aziendali. Il sistema di *reporting* deve permettere di produrre informazioni tempestive e di qualità elevata per l'autorità di vigilanza e per il mercato e, nel caso di ricorso a *data warehouse* nell'attività di reporting, le procedure di estrazione dei dati, di trasformazione, controllo e caricamento negli archivi accentrati devono essere dettagliatamente documentate.

In caso di ricorso all'*outsourcing* di risorse e servizi ICT, occorre che ci sia una adeguata valutazione dei rischi connessi, attuando le conseguenti misure di mitigazione ed attenuazione. L'esternalizzazione può essere di diversi tipi: *outsourcing* verticale, quando abbraccia determinati processi operativi, *outsourcing* orizzontale, quando riguarda servizi trasversali, *full outsourcing*, quando riguarda l'intero sistema informativo aziendale.

Prima di procedere all'esternalizzazione, soprattutto se si tratta di full ou-

tsourcing, occorre procedere a una valutazione dei rischi delle risorse e servizi da esternalizzare, nonché dei rischi dei possibili fornitori. È opportuno delineare un modello e una strategia di outsourcing volti a limitare la dipendenza da specifici fornitori e partner tecnologici esterni, prevedendo strategie di uscita laddove si rendessero necessarie e preferendo il ricorso a standard aperti per dati ed applicativi. I fornitori di servizi ICT devono conformarsi alla politica di sicurezza informatica aziendale e i contratti devono chiaramente definire le proprietà di dati, software, documentazione tecnica e altre risorse ICT, la periodica produzione delle copie di *backup*, compiti e responsabilità relative ai presidi di sicurezza per la tutela di dati, le procedure in caso di incidenti di sicurezza informatica, misure di tracciamento idonee a garantire l'*accountability* e la ricostruibilità delle operazioni e l'obbligo per il fornitore di servizi, cessato il rapporto contrattuale e trascorso un periodo di tempo concordato, di eliminare dati riservati. È necessario che siano implementate procedure di controllo del mantenimento nel tempo da parte del fornitore delle condizioni necessarie a garantire un servizio adeguato e conforme alla normativa e che sia individuato un referente per l'attività esternalizzata con competenze idonee a tale scopo.

6. Evoluzione dei rischi

Il *framework* delineato dagli Accordi di Basilea e dalla loro attuazione nel quadro normativo europeo²⁴ propone l'articolazione della vigilanza prudenziale in tre pilastri:

- Primo Pilastro, che concerne i requisiti patrimoniali volti a fronteggiare i rischi tipici connessi all'attività bancaria.
- Secondo Pilastro, che richiede alle banche di dotarsi di processi di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale e di liquidità per far fronte ai rischi.
- Terzo Pilastro, che introduce obblighi di informativa al pubblico con lo scopo di favorire una completa valutazione della solidità e dell'esposizione ai rischi.

²⁴ Si vedano la *Capital Requirements Directive IV* – CRD IV Direttiva 2013/36/UE, il Regolamento UE 876/2019 (CRR2), la Circolare 17 dicembre 2013, n. 285 “*Disposizioni di vigilanza per le Banche*” Banca d'Italia (2014). EBA “Orientamenti sulla rilevanza, esclusività e riservatezza e sulla frequenza delle informazioni da fornire nel terzo pilastro”, “Orientamenti sugli obblighi di informativa ai sensi della parte otto del Regolamento (UE) No 575/2013”, 2016, “Orientamenti sulle informative uniformi ai sensi dell'art. 473 *bis* del Regolamento (UE) No 575/2013 per quanto riguarda le disposizioni transitorie volte ad attenuare l'impatto dell'introduzione dell'IFRS 9 sui fondi propri”, 2018.

I rischi indicati sono:

- rischio di credito e di controparte;
- rischio di mercato;
- rischio operativo;
- rischio strategico;
- rischio di reputazione;
- rischio di leva finanziaria;
- rischio di tasso di interesse;
- rischio di liquidità;
- rischio di concentrazione.

Il rischio di credito è il rischio di subire perdite a causa dell'inadempimento di debitori nel pagamento di interessi e nel rimborso della quota capitale²⁵. Con Basilea II è stata introdotta una quantificazione del rischio di credito tramite il sistema di rating: un insieme di metodi e procedure che consentono la raccolta di informazioni, l'elaborazione e l'assegnazione di una valutazione sintetica del rischio e la stima di una perdita attesa. Le metodologie per l'assegnazione del rischio di credito a ciascun debitore sono:

- *standard approach*;
- metodo IRB base;
- metodo IRB avanzato.

Lo *standard approach*, in linea con quanto stabilito precedentemente, prevede una valutazione delle attività sulla base della ponderazione con coefficienti standard stabiliti dalle autorità di vigilanza e sulla base di rating esterni.

I metodi IRB prevedono una valutazione delle attività effettuata sulla base di rating calcolati internamente. Nei metodi IRB base la probabilità di insolvenza è stimata dall'istituto di credito, mentre le altre variabili sono stabilite dalle autorità di vigilanza, nei metodi IRB avanzati tutte le variabili sono oggetto di stima da parte della banca.

Il rischio di credito comprende anche il rischio di controparte, ovvero il rischio che la controparte di un'operazione risulti inadempiente prima del regolamento definitivo dei flussi finanziari della stessa.

Il rischio di mercato rappresenta il rischio di subire perdite derivanti dalla variazione di valore di strumenti finanziari negoziati detenuti nel portafoglio. Il rischio di mercato include anche il rischio di tasso di interesse, ovvero il ri-

²⁵ Si veda tra gli altri: A. Zornetta, S. Mazzonetto (2017). *I modelli di misurazione del rischio di credito presso gli intermediari finanziari e i relativi impatti ai fini della vigilanza*, Libreriauniversitaria.it.

schio di subire perdite derivante da variazioni sfavorevoli dei tassi di interesse, il rischio di cambio, ovvero il rischio di subire perdite derivanti da variazioni sfavorevoli dei tassi di cambio, e il rischio azionario, ovvero il rischio di subire perdite derivanti da variazioni sfavorevoli dei corsi azionari.

Il rischio operativo è il rischio di subire perdite derivanti dall'inadeguatezza o dal malfunzionamento di procedure, da errori o da eventi esterni. Il requisito patrimoniale per il rischio operativo può essere calcolato con diversi metodi:

- l'approccio dell'indicatore di base (BIA), che adotta come approssimazione del rischio la media degli ultimi tre anni del margine di intermediazione, cui viene applicato un coefficiente del 15% per determinare l'assorbimento di capitale;
- l'approccio standardizzato (SA), che applica alla media dei margini di intermediazione, calcolati per ogni linea di business, un coefficiente stabilito dalle autorità di vigilanza, anche questa per ogni specifica linea di business;
- gli approcci avanzati di misurazione (AMA), adottati dalla banca, previa validazione delle autorità di vigilanza, sulla base di dati interni ed esterni, idonei a garantire l'individuazione di gravi perdite potenziali.

Il rischio strategico è il rischio di flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata di decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo.

Il rischio di reputazione rappresenta il rischio di subire perdite derivanti da una percezione negativa dell'immagine dell'istituto da parte di clienti, controparti, azionisti della banca, investitori o autorità di vigilanza.

Il rischio di leva finanziaria è il rischio che livello di indebitamento particolarmente elevato rispetto alla dotazione di mezzi propri renda la banca vulnerabile e di perdite derivanti dalla conseguente vendita di attività o da rettifiche di valore.

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio che la banca non sia in grado di fare fronte ai propri impegni di pagamento a causa dell'incapacità di reperire fondi sul mercato e di smobilizzare le proprie attività. La gestione di questo rischio è fondamentale per la solidità non solo dei singoli istituti, ma dell'intero sistema bancario.

Il rischio di concentrazione è il rischio derivante dalla concentrazione delle esposizioni verso singole controparti o gruppi di controparti connesse e controparti operanti nel medesimo settore economico, nella medesima regione geografica o che esercitano la stessa attività.

Oltre a questi rischi, l'evoluzione del modello di business bancario, col sempre maggior ricorso a digitalizzazione ed innovazione tecnologica, ha posto al centro dell'attenzione nuove tipologie di rischio che devono essere fronteggiate. La diffusione della digitalizzazione e l'innovazione dei servizi offerti e dei processi ha evidenziato la necessità di presidiare il rischio informatico, inteso sia come interruzione dei sistemi, sia come attacchi esterni e violazioni di dati. La maggiore dipendenza della gestione dal funzionamento continuativo dei sistemi informatici richiede l'implementazione di presidi a garanzia della resilienza dei sistemi ICT. La diffusione delle esternalizzazioni di attività o strumenti e delle partnership con terzi ha posto il focus sul rischio derivante da terze parti, rendendo necessari valutazione, monitoraggio e gestione di tale rischio. Allo stesso modo, la diffusione del ricorso al *cloud* per la gestione e l'archiviazione di dati ha aumentato l'esposizione delle banche a rischi di sicurezza e di continuità.

L'altro *macrotrend* che ha introdotto nuove tipologie di rischio da presidiare è quello della sostenibilità (ESG *Environmental, Social and Governance*), aggiungendo i rischi di condotta legati al clima e all'informativa al mercato tra le priorità dell'attività di gestione del rischio e vigilanza.

6.1. ICT e cyber risk

Come precedentemente anticipato, l'incremento nell'utilizzo di soluzioni tecnologiche nello svolgimento dell'attività bancaria ha comportato un aumento dei rischi derivanti da interruzioni dei sistemi e da violazioni esterne per l'acquisizione di dati.

Questa tipologia di rischio si può scomporre in tre aspetti:

- rischio di interruzione dei sistemi;
- rischio di furto di dati;
- rischio di frodi informatiche.

Il livello di rischio di ciascun istituto deriva dalle specifiche caratteristiche gestionali ed è sostanzialmente riferibile alla sua esposizione verso la rete internet, alla capacità dei suoi sistemi informatici e alle conseguenti misure di sicurezza adottate.

Gli effetti del rischio sui processi gestionali possono essere differenti: in caso di inaccessibilità dei sistemi informatici può conseguire una violazione della disponibilità dei dati, in caso di malfunzionamento può conseguire una violazione dell'integrità dei dati, in caso di vulnerabilità esterna può conseguire una violazione della riservatezza dei dati. Gli eventi avversi possono tradursi in perdite, danno reputazionale e, di conseguenza, perdita di clienti e quote di mercato.

Al fine di presidiare l'ICT e *cyber risk*, è necessario che siano adottati proces-

si di gestione del rischio che coinvolgano tutti i livelli organizzativi per identificare, valutare e gestire tale rischio, includendo l'analisi all'interno del RAF.

È dunque opportuno procedere alla valutazione delle minacce, della vulnerabilità del sistema di sicurezza, di indicatori che evidenzino possibilità di incidenti e perdite di dati, della pianificazione inerente il sistema informatico e di tutte le informazioni relative al sistema ICT utili all'analisi. Occorre effettuare la valutazione tenendo in considerazione le diverse categorie di rischio che lo compongono:

- rischio di disponibilità e continuità ICT²⁶;
- rischio di sicurezza ICT²⁷;
- rischio relativo ai cambiamenti ICT²⁸;
- rischio di integrità dei dati ICT²⁹;
- rischio di esternalizzazione ICT³⁰.

²⁶ “Il rischio che le prestazioni e la disponibilità dei sistemi e dei dati ICT siano influenzati negativamente, incluso il rischio di incapacità di ripristinare tempestivamente i servizi dell'ente a causa di un guasto delle componenti ICT hardware o software; debolezze nella gestione dei sistemi ICT; o qualsiasi altro evento, come ulteriormente esposto nell'allegato” EBA (2017), *Orientamenti sulla valutazione dei rischi relativi alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Information and Communication Technology – ICT) a norma del processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*.

²⁷ “Il rischio di accesso non autorizzato ai sistemi e ai dati dei sistemi ICT dell'ente, dall'interno o dall'esterno (ad esempio nel caso di attacchi informatici), come ulteriormente esposto nell'allegato” EBA (2017). *Orientamenti sulla valutazione dei rischi relativi alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Information and Communication Technology – ICT) a norma del processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*.

²⁸ “Il rischio derivante dall'incapacità dell'ente di gestire i cambiamenti dei sistemi ICT in modo tempestivo e controllato, in particolare per quanto concerne programmi di modifica complessi e di grandi dimensioni, come ulteriormente esposto nell'allegato.” EBA (2017). *Orientamenti sulla valutazione dei rischi relativi alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Information and Communication Technology – ICT) a norma del processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*.

²⁹ “Il rischio che i dati archiviati ed elaborati dai sistemi ICT siano incompleti, inesatti o incoerenti nei vari sistemi, in seguito, ad esempio, a controlli ICT carenti o assenti durante le varie fasi del ciclo di vita dei dati ICT (vale a dire, progettazione dell'architettura dei dati, costruzione del modello e/o dei dizionari di dati, verifica degli inserimenti dei dati, controllo delle estrazioni, dei trasferimenti e delle elaborazioni dei dati, inclusi i risultati forniti), tali da compromettere la capacità di un ente di fornire servizi e di produrre le informazioni finanziarie e relative alla gestione (del rischio) in modo corretto e tempestivo come ulteriormente esposto nell'allegato” EBA (2017). *Orientamenti sulla valutazione dei rischi relativi alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Information and Communication Technology – ICT) a norma del processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)*.

³⁰ “Il rischio che il ricorso a una terza parte o a un'altra entità del gruppo (esternalizza-

La banca deve possedere una strategia ICT adeguata ed in linea con la strategia aziendale, documentata e supportata da piani di attuazione concreti, approvata dall'organo amministrativo e oggetto di aggiornamento costante. Il sistema dei controlli interni deve prevedere processi di *governance* per supportare efficacemente l'attuazione dei programmi strategici ICT, definendo chiaramente i relativi ruoli e responsabilità, deve coinvolgere le funzioni di controllo indipendenti e di internal audit per garantire che i rischi connessi siano individuati, valutati ed efficacemente attenuati e deve prevedere un processo di pianificazione e revisione della pianificazione sufficientemente flessibile a garantire un adeguamento tempestivo.

L'organizzazione interna deve essere adeguata rispetto ai sistemi ICT e la struttura organizzativa deve essere solida e trasparente, con responsabilità relative all'ICT definite in modo chiaro e deve tenere in considerazione i rischi associati all'ICT.

Il sistema di gestione dei rischi e di controllo interno deve proteggere adeguatamente i sistemi ICT in proporzione alla dimensione e all'attività dell'ente. I rischi ICT devono essere presidiati nella definizione della propensione al rischio e nel processo di valutazione dell'adeguatezza del capitale interno (ICAAP). L'ICT e *cyber risk* deve essere considerato nella predisposizione del RAF e devono essere definiti gli obiettivi di rischio, le soglie di tolleranza e i limiti operativi, valutando la coerenza della strategia di gestione del rischio informatico con gli obiettivi di lungo termine e la propensione al rischio definita.

Le banche devono identificare i rischi ICT rilevanti, valutando gli impatti finanziari, gli impatti derivanti dall'interruzione dell'operatività, i danni reputazionali, gli impatti normativi e strategici, tenendo conto degli aspetti critici individuati negli *asset* e nei processi.

Le banche devono disporre di politiche, processi, e soglie di tolleranza adeguati per la gestione dei rischi ICT: la politica di gestione dei rischi deve essere formalizzata e approvata dall'organo amministrativo e deve coprire tutti gli elementi significativi per la gestione dei rischi individuati, deve essere definito un processo di valutazione e monitoraggio dei rischi e devono inoltre essere definite le attività di reporting, con la raccolta e l'elaborazione dei dati e il confronto con i parametri di rischio definiti *ex ante*.

zione intra-gruppo), per la fornitura di sistemi ICT o servizi connessi incida negativamente sulle prestazioni e sulla gestione del rischio dell'ente, come ulteriormente esposto nell'allegato" EBA (2017). Orientamenti sulla valutazione dei rischi relativi alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Information and Communication Technology – ICT) a norma del processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP).

Con riferimento al rischio di disponibilità e di continuità, la politica di gestione del rischio ICT deve comprendere un'analisi della relazione di dipendenza tra i processi aziendali critici e i sistemi di supporto e prevedere piani di emergenza per consentire la disponibilità, la continuità e il ripristino di sistemi per ridurre le interruzioni entro limiti accettabili. Deve inoltre includere misure per evitare che un singolo evento avverso possa avere impatto sia sui sistemi ICT di produzione che su quelli di ripristino, procedure di backup e ripristino, modalità di monitoraggio per la rilevazione tempestiva degli incidenti, soluzione per proteggere fisicamente i sistemi ICT, procedure per garantire che anche in caso di esternalizzazione sistemi ICT siano coperti da adeguati piani e soluzioni di resilienza aziendale e di continuità, soluzioni per la protezione dei sistemi da attacchi esterni. Inoltre, è necessario che siano testati scenari di stress, che includano anche l'interruzione e il malfunzionamento di processi e servizi forniti da terze parti per rafforzare l'efficacia delle soluzioni di disponibilità e continuità.

Con riferimento al rischio di sicurezza ICT, è necessario che siano ben definiti ruoli e responsabilità del personale deputato alla gestione della sicurezza ICT, in materia di progettazione, attuazione, gestione e monitoraggio dei controlli, della protezione di sistemi e servizi ICT, del monitoraggio, della classificazione e della gestione degli incidenti. È opportuno che la politica di sicurezza sia conforme a standard e norme di sicurezza in materia di ICT riconosciute a livello internazionale, che sia definito un processo documentato di gestione e di escalation degli incidenti di sicurezza, che i sistemi consentano la registrazione delle attività degli utenti per permettere un monitoraggio efficace. È inoltre necessario che siano adottate iniziative di sensibilizzazione e formazione del personale e adeguate misure di sicurezza fisiche di protezione dei sistemi da accessi esterni non autorizzati. In particolare, è opportuno che siano adottate soluzioni per la conservazione di un inventario completo e aggiornato e una panoramica di tutti i punti di connessione di rete verso l'esterno attraverso i quali terze parti potrebbero infiltrarsi nei sistemi ICT, misure di sicurezza per rendere sicuro il traffico di rete in entrata e in uscita, processi e soluzioni per proteggere siti web e applicazioni che possono essere direttamente attaccate, nonché che siano eseguiti periodici test per valutare l'efficacia delle misure e dei processi di sicurezza ICT.

Con riferimento al rischio relativo ai cambiamenti ICT, occorre che siano previste procedure di gestione e controllo dei cambiamenti dei sistemi ICT e che sia assicurata un'adeguata separazione dei compiti durante le varie fasi dei processi di cambiamento ICT, che sia previsto un inventario delle attività delle applicazioni e dei sistemi ICT presenti, in modo da gestire correttamente i cambiamenti necessari, e che sia definito un processo di monitoraggio e gestione del ciclo di vita dei sistemi ICT utilizzati.

Con riferimento al rischio di integrità dei dati ICT, è necessario che sia definita una politica che identifichi i ruoli e le responsabilità per la gestione dell'integrità dei dati nei sistemi ICT e individui i dati fondamentali da sottoporre a controllo, che sia implementata un'architettura dei dati convalidata utile ad assicurare che gli stessi siano conformi alle esigenze aziendali e di gestione dei rischi, che siano adottati processi documentati di gestione delle eccezioni per risolvere problematiche identificate legate all'integrità dei dati ICT.

Con riferimento al rischio di esternalizzazione ICT, occorre che sia effettuata una valutazione dell'impatto dell'esternalizzazione dei sistemi ICT sulla gestione dei rischi, documentata ed analizzata dall'organo di supervisione strategica e dall'organo di gestione prima della decisione di esternalizzare i servizi, che sia effettuato il monitoraggio dei rischi ICT dei servizi esternalizzati durante il periodo contrattuale, prevedendo specifiche attività di reporting, il monitoraggio e confronto dei livelli di servizio ricevuti con quelli stabiliti nel contratto e che siano impiegati personale, risorse e competenze adeguati per monitorare e gestire i rischi ICT relativi ai servizi esternalizzati. I principali aspetti critici connessi con il ricorso a terze parti per l'esternalizzazione di attività sono rappresentati dall'asimmetria informativa che può caratterizzare le informazioni e il network del fornitore, il rischio di reputazione che può derivare dall'esternalizzazione di servizi front-end³¹, l'effetto di contagio che può derivare da disservizi dei fornitori più rilevanti, le strategie di uscita e le soluzioni di backup per garantire la continuità operativa, la gestione della sicurezza, della tracciabilità e della segregazione dei dati, che sono connessi col processo di monitoraggio dell'efficacia del sistema dei controlli del fornitore. Alcune delle soluzioni da attuare per la gestione di questi aspetti critici possono essere la condivisione delle informazioni relative a fornitori rilevanti, al loro network e alla qualità dei loro servizi con altri soggetti del settore finanziario, la verifica delle certificazioni dei fornitori agli standard internazionali del settore, il monitoraggio sulla scorta di indicatori predefiniti per garantire il rispetto della qualità del servizio e la stipula di accordi volti ad assicurare la gestione della sicurezza dei dati, l'esecuzione di test di continuità operativa in caso di esternalizzazione di processi rilevanti, l'implementazione di strategie di uscita documentate e testate nell'eventualità di trasferimento del servizio verso altri fornitori o di integrazione nell'azienda, la conservazione di diritti ispezioni e verifiche presso le strutture fisiche del fornitore e sui processi.

Come precedentemente esposto, il più frequente ricorso a soluzioni di *cloud* per la gestione delle informazioni ha reso necessaria l'adozione di processi di *governance* e di controllo più evoluti. Per garantire la continuità opera-

³¹ Servizio che gestisce direttamente l'interazione con l'utente.

tiva è opportuno dotarsi di sistemi affidabili, robusti e standardizzati perché la disponibilità dei servizi sia effettiva. Per mantenere la segregazione dei dati, la riservatezza e l'adeguata archiviazione è necessario sviluppare un'architettura dei sistemi sufficientemente solida e dinamica, ponendo il focus sull'integrità e sulla tracciabilità dei dati. La sicurezza è assicurata tramite lo sviluppo di affidabili processi di cifratura per la tutela dei dati da violazioni esterne. In caso di ricorso ad esternalizzazioni è opportuno definire una strategia che individui le necessarie azioni di attenuazione dei rischi derivanti dall'affidamento a terzi e all'eventuale ulteriore circolazione successiva dei dati. Allo stesso modo occorre definire il perimetro dei processi e servizi da spostare sul *cloud*, in ottemperanza al modello di business, alle strategie e alla propensione al rischio dell'istituto, tenendo conto anche dei rischi di concentrazione derivanti.

6.2. ESG risk

La crescente attenzione dell'opinione pubblica e dei *regulator* alle tematiche ESG (*Environmental, Social and Governance*) stanno spingendo le aziende a tenere conto in misura sempre maggiore dell'impatto della propria attività sulla società e sull'ambiente e dei rischi connessi. Una sottovalutazione di tali tematiche è potenzialmente in grado di tradursi in perdite, in quanto il focus degli *stakeholders* si sta muovendo sempre più sul tema della sostenibilità, che condiziona i processi decisionali degli investitori e dei clienti. Allo stesso modo, il tema della sostenibilità continua a diventare sempre più prioritario anche per le autorità di vigilanza, che spingono il settore finanziario all'integrazione dei fattori ESG all'interno dei propri processi di gestione del rischio e di definizione delle strategie.

I rischi ESG sono i rischi di subire impatti finanziari negativi derivanti da aspetti attuali o prospettici dei fattori ESG delle parti contraenti o sulle attività soggette ad investimento da parte degli istituti finanziari³². Le modalità attraverso le quali le banche possono essere influenzate dai rischi ESG è dunque derivante dalle controparti con cui intrattengono rapporti, secondo una prospettiva di:

- *outside-in*, laddove le controparti sono influenzate negativamente dai fattori ESG;
- *inside-out*, laddove le controparti abbiano un impatto negativo sui fattori ESG.

³² EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms.*

Un concetto per distinguere le prospettive *inside-out* e *outside-in* e come le prime possono influenzare le seconde, è quello di “doppia materialità”, che include³³:

- la materialità finanziaria (*outside-in*), che può derivare dall’impatto dei fattori ESG sulle attività economiche e finanziarie di un’azienda lungo tutta la sua catena del valore (sia a monte che a valle), influenzando il valore (ritorno) di tali attività;
- materialità ambientale e sociale (*inside-out*), che può derivare dall’impatto delle attività economiche e finanziarie di un’azienda sui fattori ESG, che potrebbero a loro volta diventare finanziariamente rilevanti quando questo impatto influisce sul valore (rendimento) delle attività dell’azienda.

Oltre a incidere negativamente sugli istituti attraverso il loro impatto sulle controparti, i rischi ESG possono anche avere un impatto sul sistema finanziario e sull’economia nel suo complesso: impatti negativi dei fattori ESG potrebbero influenzare i fattori macroeconomici, che, a loro volta, potrebbero avere un impatto sugli istituti.

I rischi ambientali dovrebbero essere intesi come i rischi finanziari posti dalle esposizioni di un’istituzione verso controparti o attività investite che possono potenzialmente essere influenzate o contribuire agli impatti negativi di fattori ambientali, quali i cambiamenti climatici e altre forme di degrado ambientale. Il tipo di rischio ambientale che è stato più ampiamente studiato e riconosciuto è il rischio legato al clima. I rischi legati al clima sono i rischi finanziari posti dall’esposizione degli istituti a controparti che possono potenzialmente contribuire al cambiamento climatico o esserne influenzati. I fattori ambientali possono generare impatti finanziari negativi attraverso una serie di fattori di rischio che possono essere classificati come rischi fisici e rischi di transizione:

- i rischi fisici sono i rischi di qualsiasi impatto finanziario negativo sull’ente derivante dagli impatti attuali o prospettici degli effetti fisici dei fattori ambientali sulle sue controparti o sulle attività investite;
- i rischi di transizione sono i rischi di qualsiasi impatto finanziario negativo sull’istituzione derivante dagli impatti attuali o prospettici della transizione verso un’economia ecologicamente sostenibile sulle sue controparti o attività investite³⁴.

³³ EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*.

³⁴ “Questo include:

I fattori sociali sono legati ai diritti, al benessere e agli interessi delle persone e delle comunità, e comprendono fattori quali uguaglianza, salute, inclusione, relazioni di lavoro, salute e sicurezza sul posto di lavoro, capitale umano e comunità. Nonostante gli sforzi per definire i fattori sociali a livello europeo, i riferimenti alle definizioni dei fattori sociali sono generalmente più difficili da individuare rispetto ai fattori ambientali. I rischi sociali possono sostanzialmente essere guidati dai rischi ambientali, dai cambiamenti nella politica sociale e dai cambiamenti nel sentimento del mercato riguardo ai fattori sociali. I rischi sociali possono essere definiti come i rischi di qualsiasi impatto finanziario negativo sull'istituzione derivante dagli impatti attuali o futuri dei fattori sociali sulle sue controparti o attività investite.

I fattori di *governance* sono inerenti le pratiche di *governance*, tra cui la leadership esecutiva, la retribuzione dei dirigenti, le revisioni contabili, i controlli interni, l'elusione fiscale, l'indipendenza del consiglio, i diritti degli azionisti, la corruzione e la concussione, e anche il modo in cui le aziende o gli enti includono i fattori ambientali e sociali nelle loro politiche e procedure. I rischi di *governance* possono essere definiti come i rischi di qualsiasi impatto finanziario negativo sull'istituzione derivante dagli impatti attuali o futuri dei fattori di *governance* sulle sue controparti o sulle attività investite.

In questo nuovo contesto, è opportuno che l'organo di supervisione strategica tenga in considerazione queste nuove categorie di rischio nella definizione delle strategie, individuando le aree sensibili e sviluppando adeguati processi di monitoraggio dei rischi. Le banche devono dunque identificare i rischi ESG in grado di incidere sul contesto aziendale e comprenderne e misurarne gli impatti, per garantire la sostenibilità del *business model*. La capacità di influenzare la sostenibilità dei rendimenti, propri e dei portafogli gestiti per conto di terzi, deve essere sviluppata tenendo conto della complessità, del profilo di rischio e della tipologia del modello di *business*.

-
- *cambiamenti politici legati al clima e all'ambiente, per esempio, come risultato di requisiti di efficienza energetica, meccanismi di carbon-pricing che aumentano il prezzo dei combustibili fossili, o politiche per incoraggiare un uso sostenibile delle risorse ambientali;*
 - *cambiamenti tecnologici, per esempio, se una tecnologia con un impatto meno dannoso sul clima o sull'ambiente sostituisce una tecnologia più dannosa, rendendola così obsoleta o non competitiva;*
 - *cambiamenti comportamentali, per esempio, se le scelte dei consumatori e degli investitori si spostano verso prodotti e servizi più sostenibili; o se diventa più difficile attrarre e mantenere clienti, impiegati, partner commerciali e investitori quando una controparte ha la reputazione di danneggiare il clima e l'ambiente" EBA (2021). Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms.*

Dopo aver individuato i rischi, è opportuno valutare gli impatti che questi possono avere sul contesto aziendale e individuare le aree potenzialmente essere esposte ai nuovi rischi per orientare le scelte strategiche relative al business model, definendo i macro-obiettivi di sostenibilità e gli indicatori di riferimento ed implementando processi di monitoraggio continuo del raggiungimento degli obiettivi definiti e del rispetto delle soglie indicate nel RAF.

I rischi ESG devono essere integrati nei processi decisionali e negli assetti organizzativi: gli organi di vertice ricoprono un ruolo fondamentale nella definizione del *framework* e nella definizione della propensione al rischio. L'organo amministrativo svolge i compiti di indirizzo nell'integrazione dei rischi ESG nella strategia e nel RAF, favorendone la diffusione anche nella cultura aziendale, sviluppando adeguate politiche di gestione del rischio e assetti organizzativi di presidio. L'organo amministrativo definisce chiaramente i ruoli e le responsabilità, istituendo eventualmente comitati appositi, e predispone un sistema di *reporting*, fissandone contenuto e periodicità, per il monitoraggio continuo delle *performance*.

È opportuno che l'assetto di gestione e monitoraggio dei rischi sia solido ed efficace, investendo tutti gli organi aziendali e i tre livelli di controllo e definendo gli adeguati flussi informativi. In tale contesto l'organo interno di vigilanza ha la responsabilità di vigilare sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni e del RAF. I controlli di primo livello effettuati nelle funzioni operative devono fornire un supporto nello sviluppo delle procedure di gestione e analisi dei nuovi rischi, devono effettuare le analisi dei rischi in ottemperanza a quanto stabilito dalla funzione di risk management, devono effettuare il monitoraggio del regolare svolgimento dei processi attraverso gli indicatori sviluppati per i controlli di primo livello e fornire la relativa rendicontazione alle funzioni di controllo. I controlli di II livello sono svolti dalle funzioni di controllo, che sono deputate a sviluppare il RAF e le politiche di gestione dei rischi, verificando costantemente l'adeguatezza dei processi e il rispetto dei limiti definiti. Queste contribuiscono inoltre a sviluppare e applicare le metodologie per l'analisi e la misurazione dei rischi. Come ultimo livello, la funzione di revisione interna interviene nella valutazione dell'efficacia del processo di definizione del RAF, programma e svolge le ispezioni per valutare l'adeguatezza dei presidi dei rischi e i processi di gestione adottati, dell'affidabilità del sistema informativo, fornendo le valutazioni inerenti la propria attività.

Con riferimento al sistema organizzativo approntato per la gestione dei rischi ESG, è possibile individuare diversi approcci in tema di *governance*³⁵:

³⁵ Banca d'Italia (2022). *Aspettative di vigilanza sui rischi climatici e ambientali*.

- approccio accentrato, che prevede la costituzione di una struttura appositamente creata per la gestione dei rischi ESG che funga da punto di riferimento unico per la sostenibilità e che deve riferire direttamente all'organo di supervisione strategica;
- approccio decentrato, che prevede una diffusione tra le diverse strutture già esistenti di ruoli e responsabilità relative a rischi ESG, sulla base delle competenze e delle attività svolte;
- approccio ibrido, che prevede un lavoro di coordinamento svolto da parte di una struttura dedicata, col compito di integrare i fattori ESG nelle attività svolte dalle diverse funzioni in base alle rispettive competenze.

È in ogni caso necessario che vengano sviluppate le necessarie competenze attraverso programmi di formazione, che si proceda all'adeguamento dei sistemi informatici per la raccolta e l'aggregazione dei dati richiesti, che la funzione di *risk management* integri i fattori ESG nella valutazione dell'esposizione ai vari rischi e nel loro monitoraggio, predisponendo i relativi report e che l'*internal audit* verifichi l'adeguatezza dei presidi e delle iniziative di mitigazione dei rischi.

Per l'efficacia del sistema di gestione dei rischi è necessario che sia sviluppato un sistema informativo adeguato, in grado di garantire dati affidabili, completi, comparabili e sufficientemente dettagliati ed idoneo a supportare lo sviluppo di metriche per la valutazione dei rischi ESG.

La funzione di *risk management* è responsabile della corretta attuazione del processo di gestione dei rischi e, dunque, dell'identificazione, misurazione ed attenuazione degli stessi. Occorre che questa effettui la mappatura degli eventi che potrebbero manifestarsi come conseguenza dei rischi ESG e che integri in maniera adeguata il sistema di gestione dei rischi con l'identificazione dei rischi prudenziali tradizionali potenzialmente influenzati.

Le banche devono incorporare i rischi ESG nei processi di valutazione dell'adeguatezza del capitale interno e di liquidità, tenendo conto del contesto geografico, economico, normativo e degli obiettivi strategici, del business model, delle attività detenute e delle fonti di finanziamento. È opportuno che le valutazioni dei rischi siano effettuate in ottica prospettica, attraverso un programma di revisione e aggiornamento periodico delle metodologie e degli strumenti per la valutazione dei rischi.

I rischi ESG e i relativi impatti sul rischio di credito devono essere tenuti in considerazione nella concessione del credito, valutando l'esposizione delle controparti, nel monitoraggio del livello di concentrazione e nella valutazione delle garanzie al servizio dei finanziamenti.

I rischi ESG devono essere integrati anche nella valutazione del rischio di

mercato, per tenere conto del loro potenziale impatto sul *pricing* degli investimenti in strumenti finanziari allo scopo di minimizzare il rischio di perdite, derivanti da aumenti del premio di rischio, volatilità, perdite di valore o variazioni nella domanda di determinati strumenti. Ciò può comportare una variazione delle politiche di investimento sulla base della sostenibilità di determinati settori.

Allo stesso modo i rischi ESG devono essere integrati nella valutazione del rischio operativo, tenendo conto dell'impatto potenziale sulla continuità operativa e sul livello dei rischi reputazionali e legali.

Anche la valutazione inerente il rischio di liquidità deve tenere in considerazione i rischi ESG, stimando i potenziali deterioramenti della posizione di liquidità conseguenti a diminuzioni di liquidità o riserve derivanti dagli impatti ad essi connessi.

Molte istituzioni hanno iniziato ad incorporare i fattori ESG nei propri *framework*, ma le procedure di valutazione dei rischi ESG sono ancora in una fase iniziale: alcuni hanno iniziato a sviluppare approcci interni, altri effettuano valutazioni sulla base di *rating* emessi da agenzie specializzate. I problemi principali sono causati dall'incertezza circa le tempistiche degli interventi normativi, l'insufficienza di dati rilevanti, comparabili, affidabili e di facile utilizzo, la scarsa aderenza dei modelli di gestione del rischio tradizionali ai fattori ESG, lo sfasamento temporale tra gli strumenti di gestione tradizionali e i tempi di materializzazione dei rischi ESG e la non linearità dei rischi ESG.

Negli ultimi anni sono stati fatti sempre più sforzi per sviluppare indicatori in grado di rappresentare i fattori ESG e i rischi ESG. Alcuni indicatori ESG, in particolare quelli applicabili ai fattori climatici e ambientali, sono ben noti e sono potenzialmente relativamente semplici da calcolare e applicare: a tal proposito sono state pubblicate "Linee guida sulla rendicontazione non finanziaria: supplemento sulla comunicazione delle informazioni relative al clima" dalla Commissione Europea nel mese di giugno 2019, seguite poi nel 2020 dal Regolamento UE 2020/852 *Taxonomy*. La tassonomia dell'UE fornisce un punto di partenza per l'identificazione e la classificazione uniforme delle attività economiche che sono favorevoli a un'economia a bassa emissione di carbonio, resiliente ed efficiente nell'uso delle risorse. Il regolamento sulla tassonomia fornisce un insieme armonizzato di criteri per identificare le attività economiche sostenibili dal punto di vista ambientale.

Altri indicatori ESG si basano su *standard*/principi che forniscono alcune misure o norme generalmente ben accettate che permettono di fare valutazioni comparative, ad esempio l'ISO.

Gli indicatori sono solo la base di partenza per la valutazione dei rischi ESG. È possibile individuare diversi approcci che utilizzano queste tassono-

mie e indicatori come base e li traducono in una valutazione dei rischi ESG³⁶:

- *portfolio alignment method*;
- *risk framework method*;
- *exposure method*.

Il *portfolio alignment method* si basa sul principio che le istituzioni, gli investitori e le autorità di vigilanza capiscano quanto i portafogli siano allineati con gli obiettivi climatici concordati a livello globale. Sotto il profilo dell'aspetto climatico, l'approccio guarda direttamente all'obiettivo finale degli sforzi globali sul cambiamento climatico e definisce esplicitamente i cambiamenti di portafoglio che sarebbero richiesti dalle istituzioni per contribuire a questo obiettivo. Tra gli strumenti rientranti in questo tipo di approccio si possono annoverare:

- 2II Pacta tool: combina informazioni di portafoglio a livello di istituzione sulle esposizioni societarie, un database sul mix tecnologico e i piani di produzione delle singole aziende, e gli scenari di mix tecnologico³⁷ sviluppati dall'Agenzia Internazionale dell'Energia per valutare l'allineamento di un'istituzione con gli obiettivi dell'Accordo di Parigi; può essere utilizzato sia come strumento strategico che di gestione del rischio;
- UNEP FI Principles for Responsible Banking: che allinea le strategie aziendali delle banche con gli obiettivi espressi negli SDGs e nell'Accordo di Parigi, considerando tutte e tre le componenti ESG; lo strumento definisce ventidue aree di impatto, ciascuna mappata ad almeno uno dei 17 SDGs;
- PCAF: misura e rivela le emissioni dirette e indirette delle istituzioni e si basa su una serie di principi contabili generali e copre nove diverse classi di attività.

Questo approccio consente di identificare i rischi legati allo sviluppo sostenibile, ma ha il difetto di non stabilire un legame esplicito tra gli obiettivi di sostenibilità e le caratteristiche di rischio dei portafogli, che lo rende più idoneo alla definizione dei piani strategici piuttosto che alla gestione del rischio.

Il *risk framework method* si concentra sulla sensibilità dei portafogli e sull'impatto che il cambiamento climatico ha sul rischio reale delle esposizioni, non approfondendo alcun aspetto circa il posizionamento della composizione del portafoglio rispetto agli obiettivi climatici globali: si tratta un approccio puramente basato sul rischio. Questo approccio permette agli istituti di gestire i loro rischi internamente e di allocare i loro portafogli nel modo più efficace sotto il profilo

³⁶ EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*.

³⁷ Gli scenari di mix tecnologico definiscono percorsi per le emissioni di CO₂ per determinate tecnologie e industrie in vari scenari di obiettivi climatici.

del rischio, tenendo conto del rischio climatico. I metodi più diffusi sono:

- *stress test* climatici: si tratta di una valutazione scenari completi che tracciano i possibili percorsi di sviluppo futuro delle variabili di transizione, delle variabili fisiche e delle variabili finanziarie, al fine di tradurle in variazioni delle caratteristiche di rischio del portafoglio;
- analisi di sensitività climatica: valuta i cambiamenti negli attributi di rischio del portafoglio, senza la costruzione di scenari, cambiando alcuni degli input nei modelli finanziari basati sulla classificazione delle esposizioni in “green” e “non green”.

I metodi di effettuazione di prove di stress sono molteplici: a livello di portafoglio, di settore o di controparte. Le prove di stress in ambito climatico sono ancora in fase di sviluppo e non hanno ancora un livello di precisione ed efficacia pari a quello degli stress test tradizionali. Di seguito alcuni modelli di stress test³⁸:

- De Nederlandsche Bank (DNB). Stress test sul rischio di transizione energetica per il sistema finanziario 2018: sviluppa scenari di rischio di transizione, combinando shock politici e tecnologici, che sono tradotti in variabili macroeconomiche; le industrie sono classificate da un fattore di vulnerabilità alla transizione energetica, che si basa sulle emissioni di CO2 e differisce a seconda dello scenario. I risultati sono combinati con i 56 fattori di vulnerabilità specifici del settore per arrivare agli impatti per le variazioni di prezzo dei titoli e gli oneri di svalutazione del portafoglio.
- Scenario esplorativo biennale della Banca d’Inghilterra (BoE) sui rischi finanziari derivanti dai cambiamenti climatici 2021: i percorsi per la temperatura, le emissioni e le politiche climatiche, nonché le variabili macroeconomiche e le variabili finanziarie in vari scenari sono tradotti dagli istituti in impatti finanziari sulle loro controparti e nelle conseguenti variazioni dei valori delle attività, incorporando sia il rischio fisico che quello di transizione. In un secondo step gli istituti indicano le modalità di adeguamento del modello di business in risposta allo scenario.
- *Autorité de contrôle prudentiel et de Résolution* (ACPR). Esercizio pilota sui rischi legati al clima: considera una transizione ordinata come scenario di riferimento e due scenari avversi, che combinano una carbon tax e uno shock tecnologico, in quelli più avversi; i risultati macroeconomici sono poi mappati in 55 shock settoriali specifici sui fatturati e sul valore aggiun-

³⁸ EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms.*

to. Gli shock settoriali sono poi utilizzati per proiettare le variabili finanziarie e le PD di riferimento e, sulla base degli scenari disponibili, le banche proiettano i parametri di rischio di credito e di mercato selezionati.

- Banca centrale europea (BCE). Test di stress climatico a livello economico: utilizza una serie di dati interni stabiliti sulle informazioni finanziarie e climatiche delle imprese, compresi i dati sulle emissioni passate e future e i punteggi di rischio fisico, che sono confrontati con le traiettorie previste da specifici scenari, consentendo di valutare l’impatto sui costi e sulla PD di un’impresa nei diversi scenari.

L’analisi di sensitività non applica scenari complessi basati su ipotesi sugli orizzonti temporali e sulle interconnessioni tra i fattori climatici e l’economia reale, ma integra invece il rischio climatico direttamente negli indicatori di rischio finanziario sottolineando determinati input, basati sulla classificazione delle esposizioni in base al loro contributo positivo o negativo al clima. Si tratta dunque di un approccio più semplice di integrazione del rischio climatico nel modello di valutazione dei rischi, ma non coglie le dinamiche e le interazioni tra settori e variabili macroeconomiche.

L’*exposure method* consente di valutare direttamente la performance di un’esposizione in termini di attributi ESG, valutando singole controparti o esposizioni. L’approccio prescinde da complesse analisi di scenario basate su molte ipotesi e si basa prevalentemente su metriche retrospettive. Le metodologie sviluppate nell’ambito di questo approccio sono ³⁹:

- i *rating* ESG forniti da agenzie specializzate: sono valutazioni dirette e autonome sui fattori ESG, che tengono conto dell’esposizione al rischio dei fattori ESG e della capacità del management di affrontare i rischi o le opportunità, basate su un’analisi quantitativa di fattori chiave identificati per ogni settore e su informazioni qualitative raccolte;
- le valutazioni ESG fornite da agenzie di rating del credito: valutano il modo in cui i fattori ESG influiscono su alcune componenti della scorecard, come flussi di cassa e leva finanziaria, e su componenti esterne, come modelli di valutazione ESG sviluppati internamente dalle banche;
- modelli di punteggio ESG sviluppati da gestori patrimoniali.

I punti di debolezza di questo tipo di approccio sono costituiti dalla scarsa possibilità di comparare di dati e dalla non automatica traducibilità di un punteggio ESG in rischio finanziario.

³⁹ EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms.*

4.

ESG e finanza sostenibile

1. La finanza sostenibile

Di pari passo allo sviluppo del fenomeno della globalizzazione, si è via via diffusa in misura sempre maggiore l'attenzione posta nei confronti della responsabilità sociale connessa alle attività economiche¹. A partire dalla fine del secolo scorso, alla tradizionale logica della ricerca di profitto hanno cominciato ad affiancarsi tematiche connesse con le responsabilità etiche delle aziende con le esternalità prodotte dalle attività economiche. Se precedentemente questi aspetti costituivano un vincolo per le imprese, nella nuova concezione che si è progressivamente sviluppata, tutt'ora in corso di evoluzione, l'attenzione alla sostenibilità costituisce un fattore strategico per sviluppare vantaggi competitivi rispetto al mercato. La crescente attenzione agli *output* dell'impresa, non solo sotto il profilo economico, ma anche sociale ed ambientale, l'importanza sempre più centrale ricoperta dalla posizione di tutti gli *stakeholders*, cui è rivolta la creazione di valore², hanno posto al centro degli obiettivi da perseguire quello della sostenibilità.

¹ Al riguardo della tematica della Responsabilità Sociale di Impresa si veda tra gli altri: S. Coronella, G. Risaliti (2018). "Agli albori della Corporate Social Responsibility in Italia: il pensiero dei Maestri dell'Economia Aziendale", in AA.VV. (a cura di Garzella S.), *L'azienda e la Corporate Social Responsibility. Approfondimenti dottrinali e riflessioni gestionali*, Franco Angeli, Milano; M. Cisi (2021). "Dal bilancio ESG al report di sostenibilità tra compliance e forward looking". *Bilancio e Revisione*, 21-11, pp. 33-40; A. Lai (2021). Il viaggio del corporate reporting verso la sostenibilità. *Impresa progetto*, n. 2 (1), pp. 1-4; V. Cantino, A. Devalle, S. Fiandrino (2021). "ESG Sustainability and Financial Capital Structure: Where they Stand Nowadays". *International Journal of Business and Social Science*, 8(5), pp. 116-126; A. Devalle, V. Cantino, S. Fiandrino (2017). "The Linkage between ESG Performance and Credit Ratings: A Firm-Level Perspective Analysis". *International Journal Of Business And Management*, 12(9), pp. 53-65.

² M.E. Porter, M.R. Kramer (2006). "Strategy & society". *Harvard Business Review*, 2006.

I *driver* principali di questo processo sono costituiti dalle più frequenti richieste da parte degli investitori, dalla crescente attenzione dei consumatori verso il tema della sostenibilità e, dunque, verso le aziende e i prodotti che più rispettano questo requisito e dalla sempre più fitta regolamentazione prodotta dalle autorità internazionali e nazionali, nonché dalle pressioni provenienti dalla società civile³.

L'interconnessione che caratterizza non solo l'ambito economico globale, ma anche quello sociale, sta promuovendo soluzioni condivise e trasversali alle problematiche poste dal contesto sociale e dai cambiamenti climatici. In questo *framework* di riferimento, anche e soprattutto le imprese, in qualità di entità in grado di creare valore e, per via delle fitte relazioni con l'ambiente in cui operano, di produrre effetti ed esternalità che oltrepassano il solo aspetto economico, sono chiamate, anche per influenze provenienti dalla società civile e dai *policy maker*, ad assumere responsabilità in ambito sociale ed ambientale.

Negli ultimi decenni si è fatta sempre più intensa la spinta politica per fornire risposte condivise alle problematiche poste in tema di responsabilità sociale e soprattutto ambientale. La principale leva finora adottata negli interventi che si sono susseguiti è stata finora quella della finanza. Come già analizzato nei capitoli precedenti, infatti, il settore finanziario occupa un ruolo chiave nel contesto economico, contribuendo tra i vari servizi all'erogazione del credito e ai servizi di investimento, che sono necessari per l'esercizio di tutte le attività imprenditoriali, oltre che per il consumo. L'idea alla base degli interventi è proprio quella di favorire un orientamento dei capitali verso quelle attività e aziende che soddisfano in misura maggiore i requisiti di sostenibilità sociale ed ambientale.

Nel 1987 la Commissione Brundtland⁴ ha introdotto per la prima volta la nozione di sviluppo sostenibile, definendolo come la capacità di “soddisfare le attuali esigenze senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie”⁵. Un'altra prospettiva nella definizione dello sviluppo sostenibile è stata proposta nel 2012 all'interno dell'Oxfam⁶, definendolo co-

³ KPMG (2021). *Reporting di sostenibilità*.

⁴ Commissione Interna alle Nazioni Unite con lo scopo di aggregare gli Stati nel perseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile.

⁵ Brundtland Commission (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.

⁶ Confederazione Internazionale di Enti Non Profit con l'obiettivo della riduzione della povertà, attraverso aiuti umanitari e progetti di sviluppo.

me la “*garanzia che tutte le persone abbiano le risorse necessarie come cibo, acqua, assistenza sanitaria ed energia per soddisfare i propri diritti umani*”⁷.

La nozione di sviluppo sostenibile è dunque quella che si è sviluppata in un primo momento e ha caratterizzato le prime fasi di questa evoluzione, cominciando a coniugare le responsabilità sociali ed ambientali con il paradigma economico classico. Tuttavia, i primi accordi e trattati conclusi sotto l’egida di questo nuovo principio sono stati caratterizzati da un concetto di sostenibilità troppo indefinito e poco efficace ai fini della creazione di framework normativi adeguati a promuovere un effettivo cambiamento⁸. Negli ultimi anni, invece, è stato riconosciuto il ruolo del settore finanziario come leva per favorire lo sviluppo sostenibile del sistema economico, sia per il ruolo centrale che esso svolge, sia per una sostanziale carenza delle risorse pubbliche necessarie da destinare alla transizione ecologica. Al concetto di sviluppo sostenibile si è progressivamente affiancato quello di finanza sostenibile e si è creato un legame di interdipendenza tra i due.

Il Regolamento UE 2020/852 definisce i requisiti di un’attività economica ecosostenibile:

- contributo al raggiungimento di uno o più degli obiettivi ambientali: mitigazione dei cambiamenti climatici, adattamento ai cambiamenti climatici, uso sostenibile e protezione delle acque e delle risorse marine, transizione verso un’economia circolare, prevenzione e riduzione dell’inquinamento, protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi;
- assenza di danni significativi a nessuno degli obiettivi;
- rispetto delle garanzie minime di salvaguardia;
- conformità ai criteri di vaglio tecnico fissati dalla Commissione.

Gli obiettivi ambientali sono però strettamente interconnessi a quelli sociali, in quanto attengono tutti alla diminuzione delle disuguaglianze, e devono pertanto essere perseguiti in maniera integrata.

L’High-Level Expert Group on Sustainable Finance (*HLEG*), costituito nel 2016 dalla Commissione Europea, con il compito di elaborare raccomandazioni funzionali allo sviluppo della finanza sostenibile, ha evidenziato nel proprio report che “*la finanza sostenibile pone due imperativi: il primo è quello di migliorare il contributo della finanza alla crescita sostenibile e inclusiva,*

⁷ K. Raworth (2012). *A safe and just space for humanity: can we live within the doughnut?*

⁸ N. Linciano, E. Cafiero, A. Ciavarella, G. Di Stefano, E. Levantini, G. Mollo, S. Nocella, R. Santamaria, M. Taverna (2021). *La finanza per lo sviluppo sostenibile. Tendenze, questioni in corso e prospettive alla luce dell’evoluzione del quadro regolamentare dell’Unione europea*, CONSOB.

nonché alla mitigazione del cambiamento climatico; il secondo è quello di rafforzare la stabilità finanziaria incorporando fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) nel processo nel processo decisionale degli investimenti” e che “riguarda un approccio congiunto allo sviluppo dei servizi finanziari che integra le dimensioni ESG nelle pratiche di mercato, nei prodotti e nei quadri politici” con “un impegno a lungo termine”⁹.

L’orientamento è pertanto quello di affiancare i fattori ambientali e sociali nel processo decisionale di investimento, promuovendo un’evoluzione dei sistemi decisionali in grado di garantire obiettivi di sostenibilità a lungo termine e la riorganizzazione dei processi di produzione e consumo da un sistema lineare a uno circolare, nel quale ricomprendere in maniera integrata capitale finanziario, capitale naturale e capitale sociale.

Nel paradigma della finanza tradizionale, il sistema finanziario, disponendo dei capitali derivanti dalla raccolta del risparmio, impiega tali capitali erogando prestiti al settore pubblico, al settore privato composto dalle famiglie per il sostenimento del consumo, ed erogando finanziamenti ed effettuando investimenti nel settore business, composto dalle imprese produttrici di beni e servizi. Gli *output* di queste tre categorie di soggetti, rappresentati appunto dalla spesa pubblica, dalla produzione di beni e servizi e dal consumo, contribuiscono a generare la creazione di valore finanziario, che si traduce a sua volta in raccolta del risparmio da parte del settore finanziario. Nel paradigma della finanza sostenibile, i fattori ESG¹⁰ non costituiscono più dei vincoli per la massimizzazione degli obiettivi, ma diventano parte degli obiettivi. L’integrazione dei fattori ESG nel sistema finanziario ed economico e nei processi decisionali di allocazione delle risorse consente l’orientamento di prestiti sostenibili al settore pubblico e alle famiglie e la concessione di finanziamenti e investimenti sostenibili alle imprese, che a loro volta si traducono in consumo

⁹ HLEG (2018). *Final report*.

¹⁰ L’acronimo ESG può essere scomposto nei tre aspetti:

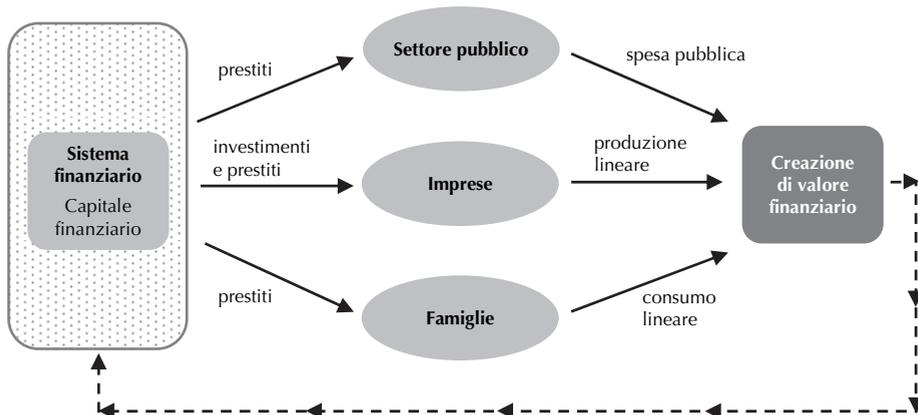
- Environmental, le tematiche attinenti all’aspetto ambientale, ovvero gli interventi e le misure intraprese per limitare gli impatti negativi o per avere impatti positivi sull’ambiente da parte di un’organizzazione.
- Social, le tematiche attinenti all’aspetto sociale, ovvero gli interventi e le misure intraprese per migliorare le esternalità prodotte dall’organizzazione in relazione all’ambiente sociale esterno, nonché delle relazioni interne.
- Governance, le tematiche inerenti la gestione, ovvero gli interventi e le misure intraprese finalizzate a una gestione trasparente e nella comunicazione interna ed esterna.

I fattori ESG, la loro integrazione nelle procedure e il loro monitoraggio hanno lo scopo di incrementare e misurare il livello di sostenibilità di un’organizzazione.

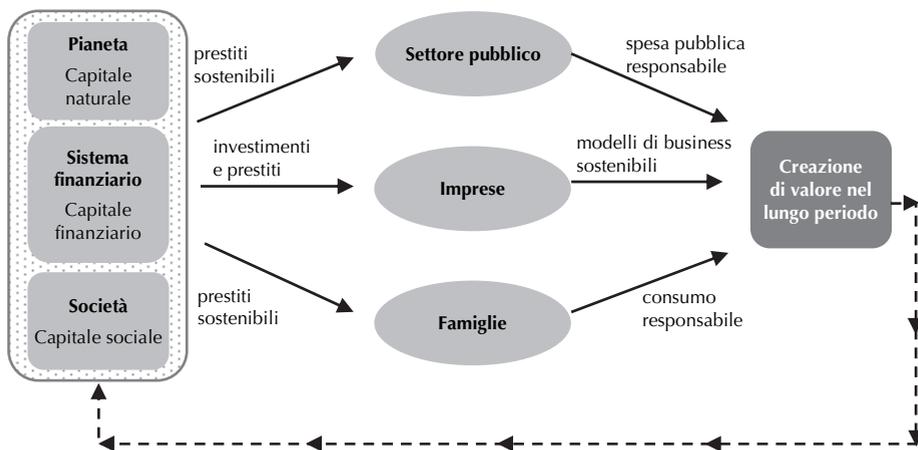
responsabile, spesa pubblica responsabile e modelli di business sostenibili che contribuiscono alla creazione di valore nel lungo periodo ¹¹.

Figura 4.1. – *Finanza tradizionale e finanza sostenibile* ¹²

Creazione di valore finanziario nella finanza tradizionale



Creazione di valore di lungo periodo nella finanza sostenibile



¹¹ D. Schoemaker, W. Schramade (2018). *Principles of Sustainable Finance*, 2018.

¹² D. Schoemaker, W. Schramade (2018). *Principles of Sustainable Finance*, 2018.

2. Agenda ESG e *Regulatory Framework*

La crescente attenzione rivolta dall'opinione pubblica verso le tematiche concernenti i cambiamenti climatici e i rischi ambientali, anche sulla scorta di determinati eventi che hanno segnato la seconda metà del secolo scorso, quali ad esempio l'incidente di Chernobyl, i vari incidenti petroliferi che hanno coinvolto imbarcazioni o piattaforme petrolifere, gli effetti derivanti dal surriscaldamento globale, ha portato alla formalizzazione del Protocollo di Kyoto, nel 1997, ratificato progressivamente da un elevato numero di Stati, col quale si proponeva una riduzione delle emissioni di CO₂ per contrastare il fenomeno del surriscaldamento globale.

Nel 2006 le Nazioni Unite hanno pubblicato i *Principles for Responsible Investment (PRI)*, con l'obiettivo di stimolare gli investitori ad effettuare investimenti sostenibili e responsabili. L'adesione, su base volontaria, comporta l'applicazione di sei principi volti ad allineare gli obiettivi degli investitori con quelli della società:

- integrare le tematiche ESG nell'analisi e nei processi decisionali riguardanti gli investimenti;
- essere azionisti attivi e incorporare le tematiche ESG nelle politiche e nelle pratiche di azionariato;
- chiedere un'adeguata comunicazione relativamente alle tematiche ESG;
- promuovere l'accettazione e l'applicazione dei Principi nel settore finanziario;
- collaborare per migliorare l'efficacia nell'applicazione dei principi;
- comunicare le attività e i progressi compiuti nell'applicazione dei principi.

Questi principi costituiscono ancora ad oggi un riferimento utile per guidar e l'azione degli investitori nella direzione della responsabilità e della sostenibilità e risultano essere stati sottoscritti da un numero crescente di investitori, contando su oltre tremila firmatari¹³.

Nel 2015, le Nazioni Unite, col voto favorevole di 193 Paesi membri, hanno approvato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, articolato in 169 *target* raggruppati in 17 obiettivi, definiti *Sustainable Development Goals (SDGs)*, in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale, ponendo come orizzonte temporale il 2030, per favorire lo sviluppo di un'economia sostenibile e orientare l'azione dei governi nazionali.

¹³ Fonte PRI Association.

Figura 4.2. – Sustainable Development Goals (SDGs)¹⁴



I macro-obiettivi sono:

- porre fine ad ogni forma di povertà;
- porre fine alla fame, raggiungendo la sicurezza alimentare e migliorando la nutrizione attraverso la promozione di un'agricoltura sostenibile;
- assicurare la salute e il benessere per tutti e ad ogni età;
- fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, ed opportunità di apprendimento per tutti;
- raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze;
- garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igieniche e sanitarie;
- assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;
- incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile e un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti;
- costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;
- ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra Nazioni;
- rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;
- garantire modelli sostenibili di produzione e consumo;

¹⁴ Fonte Nazioni Unite.

- promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico;
- conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;
- proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell’ecosistema terrestre;
- pace, giustizia ed istituzioni forti;
- rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per uno sviluppo sostenibile.

I 17 obiettivi prevedono il raggiungimento di specifici target, sintetizzati nella Tabella 4.1, prevedendo l’elaborazione di specifici indicatori per monitorarne il livello di avanzamento. Gli obiettivi sono tra loro interconnessi e favoriscono un approccio integrato, in quanto il perseguimento di uno implica il perseguimento di altri.

Tabella 4.1. – *Goal targets*¹⁵

<i>Goals</i>	<i>Targets</i>
NO POVERTY	<p>1.1 Entro il 2030, eliminare la povertà estrema per tutte le persone in tutto il mondo, attualmente misurata come persone che vivono con meno di \$1,25 al giorno.</p> <p>1.2 Entro il 2030, ridurre almeno della metà la percentuale di uomini, donne e bambini di ogni età che vivono in povertà in tutte le sue dimensioni in base alle definizioni nazionali.</p> <p>1.3 Applicare a livello nazionale sistemi adeguati e misure di protezione sociale per tutti, includendo i livelli minimi, ed entro il 2030 raggiungere sostanziale copertura dei poveri e dei vulnerabili.</p> <p>1.4 Entro il 2030, assicurare che tutti gli uomini e le donne, in particolare i poveri e i vulnerabili, abbiano uguali diritti riguardo alle risorse economiche, così come l’accesso ai servizi di base, la proprietà e il controllo sulla terra e altre forme di proprietà, eredità, risorse naturali, adeguate nuove tecnologie e servizi finanziari, tra cui la microfinanza.</p> <p>1.5 Entro il 2030, costruire la resilienza dei poveri e di quelli in situazioni vulnerabili e ridurre la loro esposizione e vulnerabilità ad eventi estremi legati al clima e ad altri shock e disastri economici, sociali e ambientali.</p> <p>1.a Garantire una significativa mobilitazione di risorse da una varietà di fonti, anche attraverso la cooperazione allo sviluppo rafforzata, al fine di fornire mezzi adeguati e prevedibili per i paesi in via di sviluppo, in particolare per i paesi meno sviluppati, ad attuare programmi e politiche per porre fine alla povertà in tutte le sue dimensioni.</p> <p>1.b Creare solidi quadri di riferimento politici a livello nazionale, regionale e internazionale, basati su strategie di sviluppo a favore dei poveri e attenti alla parità di genere, per sostenere investimenti accelerati nelle azioni di lotta alla povertà.</p>

Segue

¹⁵ Fonte Nazioni Unite.

ZERO HUNGER	<p>2.1 Entro il 2030, eliminare la fame e assicurare a tutte le persone, in particolare i poveri e le persone in situazioni vulnerabili, tra cui i bambini, l'accesso a un'alimentazione sicura, nutriente e sufficiente per tutto l'anno.</p> <p>2.2 Entro il 2030, eliminare tutte le forme di malnutrizione, incluso il raggiungimento, entro il 2025, degli obiettivi concordati a livello internazionale sull'arresto della crescita e il deperimento dei bambini sotto i 5 anni di età, e soddisfare le esigenze nutrizionali di ragazze adolescenti, in gravidanza, in allattamento e delle persone anziane.</p> <p>2.3 Entro il 2030, raddoppiare la produttività agricola e il reddito dei produttori di alimenti su piccola scala, in particolare le donne, le popolazioni indigene, le famiglie di agricoltori, pastori e pescatori, anche attraverso l'accesso sicuro e giusto alla terra, ad altre risorse e stimoli produttivi, alla conoscenza, ai servizi finanziari, ai mercati e alle opportunità che creino valore aggiunto e occupazione non agricola.</p> <p>2.4 Entro il 2030, garantire sistemi di produzione alimentare sostenibili e applicare pratiche agricole resilienti che aumentino la produttività e la produzione, che aiutino a conservare gli ecosistemi, che rafforzino la capacità di adattamento ai cambiamenti climatici, alle condizioni meteorologiche estreme, alla siccità, alle inondazioni e agli altri disastri, e che migliorino progressivamente il terreno e la qualità del suolo.</p> <p>2.5 Entro il 2020, assicurare la diversità genetica di semi, piante coltivate e animali da allevamento e domestici e le loro specie selvatiche affini, anche attraverso banche del seme e delle piante gestite e diversificate a livello nazionale, regionale e internazionale, e promuovere l'accesso e la giusta ed equa condivisione dei benefici derivanti dall'utilizzo delle risorse genetiche e delle conoscenze tradizionali collegate, come concordato a livello internazionale.</p> <p>2.a Aumentare gli investimenti, anche attraverso una cooperazione internazionale rafforzata, in infrastrutture rurali, servizi di ricerca e di divulgazione agricola, nello sviluppo tecnologico e nelle banche genetiche di piante e bestiame, al fine di migliorare la capacità produttiva agricola nei paesi in via di sviluppo, in particolare nei paesi meno sviluppati.</p> <p>2.b Correggere e prevenire restrizioni commerciali e distorsioni nei mercati agricoli mondiali, anche attraverso l'eliminazione parallela di tutte le forme di sovvenzioni alle esportazioni agricole e tutte le misure di esportazione con effetto equivalente, conformemente al mandato del "Doha Development Round".</p> <p>2.c Adottare misure per garantire il corretto funzionamento dei mercati delle materie prime alimentari e dei loro derivati e facilitare l'accesso tempestivo alle informazioni di mercato, anche per quanto riguarda le riserve di cibo, al fine di contribuire a limitare l'estrema volatilità dei prezzi alimentari.</p>
GOOD HEALTH AND WELL-BEING	<p>3.1 Entro il 2030, ridurre il tasso di mortalità materna globale a meno di 70 per 100.000 nati vivi.</p> <p>3.2 Entro il 2030, mettere fine alle morti evitabili di neonati e bambini sotto i 5 anni di età, con l'obiettivo per tutti i paesi di ridurre la mortalità neonatale a non più di 12 su 1.000 nati vivi e, per i bambini al di sotto dei 5 anni, ridurre la mortalità a non più di 25 su 1.000 nati vivi.</p> <p>3.3 Entro il 2030, porre fine alle epidemie di AIDS, tubercolosi, malaria e malattie tropicali trascurate e combattere l'epatite, le malattie legate all'uso dell'acqua e altre malattie trasmissibili.</p> <p>3.4 Entro il 2030, ridurre di un terzo la mortalità prematura da malattie non trasmissibili attraverso la prevenzione e la cura e promuovere la salute mentale e il benessere.</p> <p>3.5 Rafforzare la prevenzione e il trattamento di abuso di sostanze, tra cui abuso di stupefacenti e l'uso nocivo di alcool.</p> <p>3.6 Entro il 2020, dimezzare il numero di decessi a livello mondiale e le lesioni da incidenti stradali.</p>

Segue

	<p>3.7 Entro il 2030, garantire l'accesso universale ai servizi di assistenza sanitaria sessuale e riproduttiva, compresi quelli per la pianificazione familiare, l'informazione e l'educazione, e l'integrazione della salute riproduttiva nelle strategie e nei programmi nazionali.</p> <p>3.8 Conseguire una copertura sanitaria universale, compresa la protezione dai rischi finanziari, l'accesso a servizi essenziali di assistenza sanitaria di qualità e l'accesso a farmaci essenziali sicuri, efficaci, di qualità e a prezzi accessibili e vaccini per tutti.</p> <p>3.9 Entro il 2030, ridurre sostanzialmente il numero di decessi e malattie da sostanze chimiche pericolose e da inquinamento e contaminazione di aria, acqua e suolo.</p> <p>3.a Rafforzare l'attuazione della "Convenzione quadro dell'Organizzazione Mondiale della Sanità" sul controllo del tabacco in tutti i paesi, a seconda dei casi.</p> <p>3.b Sostenere la ricerca e lo sviluppo di vaccini e farmaci per le malattie trasmissibili e non trasmissibili che colpiscono soprattutto i paesi in via di sviluppo, fornire l'accesso ai farmaci essenziali e ai vaccini a prezzi accessibili, in conformità con la Dichiarazione di Doha sull'Accordo TRIPS e la salute pubblica, che afferma il diritto dei paesi in via di sviluppo ad utilizzare appieno le disposizioni dell'accordo sugli aspetti commerciali dei diritti di proprietà intellettuale in materia di flessibilità per proteggere la salute pubblica e, in particolare, di fornire l'accesso ai farmaci per tutti.</p> <p>3.c Aumentare sostanzialmente il finanziamento della sanità e il reclutamento, lo sviluppo, la formazione e il mantenimento del personale sanitario nei paesi in via di sviluppo, soprattutto nei paesi meno sviluppati e nei piccoli Stati insulari in via di sviluppo.</p> <p>3.d Rafforzare la capacità di tutti i paesi, in particolare i paesi in via di sviluppo, per la prevenzione, la riduzione e la gestione dei rischi per la salute nazionale e globale.</p>
<p>QUALITY EDUCATION</p>	<p>4.1 Entro il 2030, assicurarsi che tutti i ragazzi e le ragazze completino una istruzione primaria e secondaria libera, equa e di qualità che porti a rilevanti ed efficaci risultati di apprendimento.</p> <p>4.2 Entro il 2030, assicurarsi che tutte le ragazze e i ragazzi abbiano accesso a uno sviluppo infantile precoce di qualità, alle cure necessarie e all'accesso alla scuola dell'infanzia, in modo che siano pronti per l'istruzione primaria.</p> <p>4.3 Entro il 2030, garantire la parità di accesso per tutte le donne e gli uomini ad una istruzione a costi accessibili e di qualità tecnica, ad una istruzione professionale e di terzo livello, compresa l'Università.</p> <p>4.4 Entro il 2030, aumentare sostanzialmente il numero di giovani e adulti che abbiano le competenze necessarie, incluse le competenze tecniche e professionali, per l'occupazione, per lavori dignitosi e per la capacità imprenditoriale.</p> <p>4.5 Entro il 2030, eliminare le disparità di genere nell'istruzione e garantire la parità di accesso a tutti i livelli di istruzione e formazione professionale per i più vulnerabili, comprese le persone con disabilità, le popolazioni indigene e i bambini in situazioni vulnerabili.</p> <p>4.6 Entro il 2030, assicurarsi che tutti i giovani e una parte sostanziale di adulti, uomini e donne, raggiungano l'alfabetizzazione e l'abilità di calcolo.</p> <p>4.7 Entro il 2030, assicurarsi che tutti i discenti acquisiscano le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso, tra l'altro, l'educazione per lo sviluppo sostenibile e stili di vita sostenibili, i diritti umani, l'uguaglianza di genere, la promozione di una cultura di pace e di non violenza, la cittadinanza globale e la valorizzazione della diversità culturale e del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile.</p> <p>4.a Costruire e adeguare le strutture scolastiche in modo che siano adatte alle esigenze dei bambini, alla disabilità e alle differenze di genere e fornire ambienti di apprendimento sicuri, non violenti, inclusivi ed efficaci per tutti.</p>

Segue

	<p>4.b Entro il 2020, espandere sostanzialmente a livello globale il numero di borse di studio a disposizione dei paesi in via di sviluppo, in particolare dei paesi meno sviluppati, dei piccoli Stati insulari in via di sviluppo e dei paesi africani, per l'iscrizione all'istruzione superiore, comprendendo programmi per la formazione professionale e della tecnologia dell'informazione e della comunicazione, tecnici, ingegneristici e scientifici, nei paesi sviluppati e in altri paesi in via di sviluppo.</p> <p>4.c Entro il 2030, aumentare notevolmente l'offerta di insegnanti qualificati, anche attraverso la cooperazione internazionale per la formazione degli insegnanti nei paesi in via di sviluppo, in particolare nei paesi meno sviluppati e nei piccoli Stati insulari in via di sviluppo.</p>
<p>GENDER EQUALITY</p>	<p>5.1 Porre fine a ogni forma di discriminazione nei confronti di tutte le donne, bambine e ragazze in ogni parte del mondo.</p> <p>5.2 Eliminare ogni forma di violenza contro tutte le donne, bambine e ragazze nella sfera pubblica e privata, incluso il traffico a fini di prostituzione, lo sfruttamento sessuale e altri tipi di sfruttamento.</p> <p>5.3 Eliminare tutte le pratiche nocive, come il matrimonio delle bambine, forzato e combinato, e le mutilazioni dei genitali femminili.</p> <p>5.4 Riconoscere e valorizzare il lavoro di cura e il lavoro domestico non retribuiti tramite la fornitura di servizi pubblici, infrastrutture e politiche di protezione sociale e la promozione della responsabilità condivisa all'interno del nucleo familiare, secondo le caratteristiche nazionali.</p> <p>5.5 Garantire alle donne la piena ed effettiva partecipazione e pari opportunità di leadership a tutti i livelli del processo decisionale nella vita politica, economica e pubblica.</p> <p>5.6 Garantire l'accesso universale alla salute sessuale e riproduttiva e ai diritti riproduttivi, come concordato in base al "Programma d'azione della Conferenza Internazionale sulla Popolazione e lo Sviluppo" e la "Piattaforma di Azione di Pechino" ed ai documenti finali delle conferenze di revisione.</p> <p>5.a Avviare riforme per dare alle donne pari diritti di accesso alle risorse economiche, come l'accesso alla proprietà e al controllo della terra e altre forme di proprietà, servizi finanziari, eredità e risorse naturali, in accordo con le leggi nazionali.</p> <p>5.b Migliorare l'uso della tecnologia che può aiutare il lavoro delle donne, in particolare la tecnologia dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'empowerment, ossia la forza, l'autostima, la consapevolezza delle donne.</p> <p>5.c Adottare e rafforzare politiche concrete e leggi applicabili per la promozione dell'eguaglianza di genere e l'empowerment, ossia la forza, l'autostima, la consapevolezza, di tutte le donne, bambine e ragazze a tutti i livelli.</p>
<p>CELAN WATER AND SANITATION</p>	<p>6.1 Entro il 2030, conseguire l'accesso universale ed equo all'acqua potabile sicura e alla portata di tutti.</p> <p>6.2 Entro il 2030, raggiungere un adeguato ed equo accesso ai servizi igienico-sanitari e di igiene per tutti ed eliminare la defecazione all'aperto, con particolare attenzione ai bisogni delle donne e delle ragazze e di coloro che si trovano in situazioni vulnerabili.</p> <p>6.3 Entro il 2030, migliorare la qualità dell'acqua riducendo l'inquinamento, eliminando le pratiche di scarico non controllato e riducendo al minimo il rilascio di sostanze chimiche e materiali pericolosi, dimezzare la percentuale di acque reflue non trattate e aumentare sostanzialmente il riciclaggio e il riutilizzo sicuro a livello globale.</p> <p>6.4 Entro il 2030, aumentare sostanzialmente l'efficienza idrica da utilizzare in tutti i settori e assicurare prelievi e fornitura di acqua dolce per affrontare la scarsità d'acqua e ridurre in modo sostanziale il numero delle persone che soffrono di scarsità d'acqua.</p> <p>6.5 Entro il 2030, attuare la gestione integrata delle risorse idriche a tutti i livelli, anche attraverso la cooperazione transfrontaliera a seconda dei casi.</p>

Segue

	<p>6.6 Entro il 2020, proteggere e ripristinare gli ecosistemi legati all'acqua, tra cui montagne, foreste, zone umide, fiumi, falde acquifere e laghi.</p> <p>6.a Entro il 2030, ampliare la cooperazione internazionale e la creazione di capacità di supporto a sostegno dei paesi in via di sviluppo in materia di acqua e servizi igienico-sanitari legati, tra cui i sistemi di raccolta dell'acqua, la desalinizzazione, l'efficienza idrica, il trattamento delle acque reflue, le tecnologie per il riciclo e il riutilizzo.</p> <p>6.b Sostenere e rafforzare la partecipazione delle comunità locali nel miglioramento della gestione idrica e fognaria.</p>
AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY	<p>7.1 Entro il 2030, garantire l'accesso universale ai servizi energetici a prezzi accessibili, affidabili e moderni.</p> <p>7.2 Entro il 2030, aumentare notevolmente la quota di energie rinnovabili nel mix energetico globale.</p> <p>7.3 Entro il 2030, raddoppiare il tasso globale di miglioramento dell'efficienza energetica.</p> <p>7.a Entro il 2030, rafforzare la cooperazione internazionale per facilitare l'accesso alla tecnologia e alla ricerca di energia pulita, comprese le energie rinnovabili, all'efficienza energetica e alla tecnologia avanzata e alla più pulita tecnologia derivante dai combustibili fossili, e promuovere gli investimenti nelle infrastrutture energetiche e nelle tecnologie per l'energia pulita.</p> <p>7.b Entro il 2030, espandere l'infrastruttura e aggiornare la tecnologia per la fornitura di servizi energetici moderni e sostenibili per tutti i paesi in via di sviluppo, in particolare per i paesi meno sviluppati, i piccoli Stati insulari, e per i paesi in via di sviluppo senza sbocco sul mare, in accordo con i loro rispettivi programmi di sostegno.</p>
DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH	<p>8.1 Sostenere la crescita economica pro-capite a seconda delle circostanze nazionali e, in particolare, almeno il 7 per cento di crescita annua del prodotto interno lordo nei paesi meno sviluppati.</p> <p>8.2 Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione, anche attraverso un focus sui settori ad alto valore aggiunto e settori ad alta intensità di manodopera.</p> <p>8.3 Promuovere politiche orientate allo sviluppo che supportino le attività produttive, la creazione di lavoro dignitoso, l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione, e favorire la formalizzazione e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari.</p> <p>8.4 Migliorare progressivamente, fino al 2030, l'efficienza delle risorse globali nel consumo e nella produzione nel tentativo di scindere la crescita economica dal degrado ambientale, in conformità con il quadro decennale di programmi sul consumo e la produzione sostenibili, con i paesi sviluppati che prendono l'iniziativa.</p> <p>8.5 Entro il 2030, raggiungere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, anche per i giovani e le persone con disabilità, e la parità di retribuzione per lavoro di pari valore.</p> <p>8.6 Entro il 2020, ridurre sostanzialmente la percentuale di giovani disoccupati che non seguano un corso di studi o che non seguano corsi di formazione.</p> <p>8.7 Adottare misure immediate ed efficaci per eliminare il lavoro forzato, porre fine alla schiavitù moderna e al traffico di esseri umani e assicurare la proibizione e l'eliminazione delle peggiori forme di lavoro minorile, incluso il reclutamento e l'impiego di bambini-soldato, e, entro il 2025, porre fine al lavoro minorile in tutte le sue forme.</p> <p>8.8 Proteggere i diritti del lavoro e promuovere un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti i lavoratori, compresi i lavoratori migranti, in particolare le donne migranti, e quelli in lavoro precario.</p>

Segue

	<p>8.9 Entro il 2030, elaborare e attuare politiche volte a promuovere il turismo sostenibile, che crei posti di lavoro e promuova la cultura e i prodotti locali.</p> <p>8.10 Rafforzare la capacità delle istituzioni finanziarie nazionali per incoraggiare e ampliare l'accesso ai servizi bancari, assicurativi e finanziari per tutti.</p> <p>8.a Aumentare gli aiuti per il sostegno al commercio per i paesi in via di sviluppo, in particolare i paesi meno sviluppati, anche attraverso il "Quadro Integrato Rafforzato per gli Scambi Commerciali di Assistenza Tecnica ai Paesi Meno Sviluppati".</p> <p>8.b Entro il 2020, sviluppare e rendere operativa una strategia globale per l'occupazione giovanile e l'attuazione del "Patto globale dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro".</p>
<p>INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUC- TURE</p>	<p>9.1 Sviluppare infrastrutture di qualità, affidabili, sostenibili e resilienti, comprese le infrastrutture regionali e transfrontaliere, per sostenere lo sviluppo economico e il benessere umano, con particolare attenzione alla possibilità di accesso equo per tutti.</p> <p>9.2 Promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e, entro il 2030, aumentare in modo significativo la quota del settore di occupazione e il prodotto interno lordo, in linea con la situazione nazionale, e raddoppiare la sua quota nei paesi meno sviluppati.</p> <p>9.3 Aumentare l'accesso dei piccoli industriali e di altre imprese, in particolare nei paesi in via di sviluppo, ai servizi finanziari, compreso il credito a prezzi accessibili, e la loro integrazione nelle catene e nei mercati di valore.</p> <p>9.4 Entro il 2030, aggiornare le infrastrutture e ammodernare le industrie per renderle sostenibili, con maggiore efficienza delle risorse da utilizzare e una maggiore adozione di tecnologie pulite e rispettose dell'ambiente e dei processi industriali, in modo che tutti i paesi intraprendano azioni in accordo con le loro rispettive capacità.</p> <p>9.5 Potenziare la ricerca scientifica, promuovere le capacità tecnologiche dei settori industriali in tutti i paesi, in particolare nei paesi in via di sviluppo, anche incoraggiando, entro il 2030, l'innovazione e aumentando in modo sostanziale il numero dei lavoratori dei settori ricerca e sviluppo ogni milione di persone e la spesa pubblica e privata per ricerca e sviluppo.</p> <p>9.a Facilitare lo sviluppo sostenibile e resiliente delle infrastrutture nei paesi in via di sviluppo attraverso un maggiore sostegno finanziario, tecnologico e tecnico ai paesi africani, ai paesi meno sviluppati, ai paesi in via di sviluppo senza sbocco sul mare e ai piccoli Stati insulari in via di sviluppo.</p> <p>9.b Sostenere lo sviluppo della tecnologia domestica, la ricerca e l'innovazione nei paesi in via di sviluppo, anche assicurando un ambiente politico favorevole, tra le altre cose, alla diversificazione industriale e a conferire valore aggiunto alle materie prime.</p> <p>9.c Aumentare significativamente l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e sforzarsi di fornire un accesso universale e a basso costo a Internet nei paesi meno sviluppati entro il 2020.</p>
<p>REDUCED INEQUALITIES</p>	<p>10.1 Entro il 2030, raggiungere e sostenere progressivamente la crescita del reddito del 40 per cento più povero della popolazione ad un tasso superiore rispetto alla media nazionale.</p> <p>10.2 Entro il 2030, potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, status economico o altro.</p> <p>10.3 Garantire a tutti pari opportunità e ridurre le disuguaglianze di risultato, anche attraverso l'eliminazione di leggi, di politiche e di pratiche discriminatorie, e la promozione di adeguate leggi, politiche e azioni in questo senso.</p> <p>10.4 Adottare politiche, in particolare fiscali, e politiche salariali e di protezione sociale, e raggiungere progressivamente una maggiore uguaglianza.</p>

Segue

	<p>10.5 Migliorare la regolamentazione e il controllo dei mercati e delle istituzioni finanziarie globali e rafforzarne l'applicazione.</p> <p>10.6 Assicurare maggiore rappresentanza e voce per i paesi in via di sviluppo nel processo decisionale delle istituzioni economiche e finanziarie internazionali a livello mondiale al fine di fornire istituzioni più efficaci, credibili, responsabili e legittime.</p> <p>10.7 Facilitare la migrazione ordinata, sicura, regolare e responsabile e la mobilità delle persone, anche attraverso l'attuazione di politiche migratorie programmate e ben gestite.</p> <p>10.a Attuare il principio del trattamento speciale e differenziato per i paesi in via di sviluppo, in particolare per i paesi meno sviluppati, in conformità con gli accordi dell'Organizzazione Mondiale del Commercio.</p> <p>10.b Promuovere l'aiuto pubblico allo sviluppo e i relativi flussi finanziari, compresi gli investimenti esteri diretti, agli Stati dove il bisogno è maggiore, in particolare i paesi meno sviluppati, i paesi africani, i piccoli Stati insulari in via di sviluppo e i paesi senza sbocco sul mare in via di sviluppo, in accordo con i loro piani e programmi nazionali.</p> <p>10.c Entro il 2030, ridurre a meno del 3 per cento i costi di transazione delle rimesse dei migranti ed eliminare i corridoi di rimesse con costi più alti del 5 per cento.</p>
<p>SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES</p>	<p>11.1 Entro il 2030, garantire a tutti l'accesso ad un alloggio e a servizi di base adeguati, sicuri e convenienti e l'ammodernamento dei quartieri poveri.</p> <p>11.2 Entro il 2030, fornire l'accesso a sistemi di trasporto sicuri, sostenibili, e convenienti per tutti, migliorare la sicurezza stradale, in particolare ampliando i mezzi pubblici, con particolare attenzione alle esigenze di chi è in situazioni vulnerabili, alle donne, ai bambini, alle persone con disabilità e agli anziani.</p> <p>11.3 Entro il 2030, aumentare l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile e la capacità di pianificazione e gestione partecipata e integrata dell'insediamento umano in tutti i paesi.</p> <p>11.4 Rafforzare gli impegni per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo.</p> <p>11.5 Entro il 2030, ridurre in modo significativo il numero di morti e il numero di persone colpite da calamità, compresi i disastri provocati dall'acqua, e ridurre sostanzialmente le perdite economiche dirette rispetto al prodotto interno lordo globale, con una particolare attenzione alla protezione dei poveri e delle persone in situazioni di vulnerabilità.</p> <p>11.6 Entro il 2030, ridurre l'impatto ambientale negativo pro capite delle città, in particolare riguardo alla qualità dell'aria e alla gestione dei rifiuti.</p> <p>11.7 Entro il 2030, fornire l'accesso universale a spazi verdi pubblici sicuri, inclusivi e accessibili, in particolare per le donne e i bambini, gli anziani e le persone con disabilità.</p> <p>11.a Sostenere rapporti economici, sociali e ambientali positivi tra le zone urbane, periurbane e rurali, rafforzando la pianificazione dello sviluppo nazionale e regionale.</p> <p>11.b Entro il 2020, aumentare notevolmente il numero di città e di insediamenti umani che adottino e attuino politiche e piani integrati verso l'inclusione, l'efficienza delle risorse, la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici, la resilienza ai disastri, lo sviluppo e l'implementazione, in linea con il "Quadro di Sendai per la Riduzione del Rischio di Disastri 2015-2030", la gestione complessiva del rischio di catastrofe a tutti i livelli.</p> <p>11.c Sostenere i paesi meno sviluppati, anche attraverso l'assistenza tecnica e finanziaria, nella costruzione di edifici sostenibili e resilienti che utilizzino materiali locali.</p>

Segue

<p>RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION</p>	<p>12.1 Dare attuazione al quadro decennale di programmi sul consumo e la produzione sostenibile, con la collaborazione di tutti i paesi e con l'iniziativa dei paesi sviluppati, tenendo conto del grado di sviluppo e delle capacità dei paesi in via di sviluppo.</p> <p>12.2 Entro il 2030, raggiungere la gestione sostenibile e l'uso efficiente delle risorse naturali.</p> <p>12.3 Entro il 2030, dimezzare lo spreco pro capite globale di rifiuti alimentari nella vendita al dettaglio e dei consumatori e ridurre le perdite di cibo lungo le filiere di produzione e fornitura, comprese le perdite post-raccolto.</p> <p>12.4 Entro il 2020, ottenere la gestione ecocompatibile di sostanze chimiche e di tutti i rifiuti in tutto il loro ciclo di vita, in accordo con i quadri internazionali concordati, e ridurre significativamente il loro rilascio in aria, acqua e suolo, al fine di minimizzare i loro effetti negativi sulla salute umana e l'ambiente.</p> <p>12.5 Entro il 2030, ridurre in modo sostanziale la produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclaggio e il riutilizzo.</p> <p>12.6 Incoraggiare le imprese, soprattutto le aziende di grandi dimensioni e transnazionali, a adottare pratiche sostenibili e integrare le informazioni sulla sostenibilità nelle loro relazioni periodiche.</p> <p>12.7 Promuovere pratiche in materia di appalti pubblici che siano sostenibili, in accordo con le politiche e le priorità nazionali.</p> <p>12.8 Entro il 2030, fare in modo che le persone abbiano in tutto il mondo le informazioni rilevanti e la consapevolezza in tema di sviluppo sostenibile e stili di vita in armonia con la natura.</p> <p>12.a Sostenere i paesi in via di sviluppo a rafforzare la loro capacità scientifica e tecnologica in modo da andare verso modelli più sostenibili di consumo e di produzione.</p> <p>12.b Sviluppare e applicare strumenti per monitorare gli impatti di sviluppo sostenibile per il turismo sostenibile, che crei posti di lavoro e promuova la cultura e i prodotti locali.</p> <p>12.c Razionalizzare i sussidi ai combustibili fossili inefficienti che incoraggiano lo spreco, eliminando le distorsioni del mercato, a seconda delle circostanze nazionali, anche attraverso la ristrutturazione fiscale e la graduale eliminazione di quelle sovvenzioni dannose, ove esistenti, in modo da riflettere il loro impatto ambientale, tenendo pienamente conto delle esigenze specifiche e delle condizioni dei paesi in via di sviluppo e riducendo al minimo i possibili effetti negativi sul loro sviluppo in un modo che protegga le comunità povere e quelle colpite.</p>
<p>CLIMATE ACTION</p>	<p>13.1 Rafforzare la resilienza e la capacità di adattamento ai rischi legati al clima e ai disastri naturali in tutti i paesi.</p> <p>13.2 Integrare nelle politiche, nelle strategie e nei piani nazionali le misure di contrasto ai cambiamenti climatici.</p> <p>13.3 Migliorare l'istruzione, la sensibilizzazione e la capacità umana e istituzionale riguardo ai cambiamenti climatici in materia di mitigazione, adattamento, riduzione dell'impatto e di allerta precoce.</p> <p>13.a Dare attuazione all'impegno assunto nella Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici per raggiungere l'obiettivo di mobilitare 100 miliardi di dollari all'anno entro il 2020 congiuntamente da tutte le fonti, per affrontare le esigenze dei paesi in via di sviluppo nel contesto delle azioni di mitigazione significative e della trasparenza circa l'attuazione e la piena operatività del "Green Climate Fund" attraverso la sua capitalizzazione nel più breve tempo possibile.</p> <p>13.b Promuovere meccanismi per aumentare la capacità di una efficace pianificazione e gestione connesse al cambiamento climatico nei paesi meno sviluppati e nei piccoli Stati insulari in via di sviluppo concentrandosi, tra l'altro, sulle donne, i giovani e le comunità locali ed emarginate.</p>

Segue

<p>LIFE BELOW WATER</p>	<p>14.1 Entro il 2025, prevenire e ridurre in modo significativo l'inquinamento marino di tutti i tipi, in particolare quello proveniente dalle attività terrestri, compresi i rifiuti marini e l'inquinamento delle acque da parte dei nutrienti.</p> <p>14.2 Entro il 2020 gestire e proteggere in modo sostenibile gli ecosistemi marini e costieri per evitare impatti negativi significativi, anche rafforzando la loro capacità di recupero e agendo per il loro ripristino, al fine di ottenere oceani sani e produttivi.</p> <p>14.3 Ridurre al minimo e affrontare gli effetti dell'acidificazione degli oceani anche attraverso una maggiore cooperazione scientifica a tutti i livelli.</p> <p>14.4 Entro il 2020, regolare efficacemente la raccolta e porre fine alla pesca eccessiva, la pesca illegale, quella non dichiarata e non regolamentata e alle pratiche di pesca distruttive, e mettere in atto i piani di gestione su base scientifica, al fine di ricostituire gli stock ittici nel più breve tempo possibile, almeno a livelli in grado di produrre il rendimento massimo sostenibile come determinato dalle loro caratteristiche biologiche.</p> <p>14.5 Entro il 2020, proteggere almeno il 10 per cento delle zone costiere e marine, coerenti con il diritto nazionale e internazionale e sulla base delle migliori informazioni scientifiche disponibili.</p> <p>14.6 Entro il 2020, vietare quelle forme di sovvenzioni alla pesca che contribuiscono all'eccesso di capacità e alla pesca eccessiva, eliminare i sussidi che contribuiscono alla pesca illegale, non dichiarata e non regolamentata e astenersi dall'introdurre nuove sovvenzioni di questo tipo, riconoscendo che un trattamento speciale e differenziato adeguato ed efficace per i paesi in via di sviluppo e i paesi meno sviluppati dovrebbe essere parte integrante del negoziato sui sussidi alla pesca dell'Organizzazione Mondiale del Commercio.</p> <p>14.7 Entro il 2030, aumentare i benefici economici derivanti dall'uso sostenibile delle risorse marine per i piccoli Stati insulari e i paesi meno sviluppati, anche mediante la gestione sostenibile della pesca, dell'acquacoltura e del turismo.</p> <p>14.a Aumentare le conoscenze scientifiche, sviluppare la capacità di ricerca e di trasferimento di tecnologia marina, tenendo conto dei criteri e delle linee guida della Commissione Oceanografica Intergovernativa sul trasferimento di tecnologia marina, al fine di migliorare la salute degli oceani e migliorare il contributo della biodiversità marina per lo sviluppo dei paesi in via di sviluppo, in particolare i piccoli Stati insulari in via di sviluppo e i paesi meno sviluppati.</p> <p>14.b Assicurare ai piccoli pescatori artigianali l'accesso alle risorse e ai mercati marini.</p> <p>14.c Migliorare la conservazione e l'uso sostenibile degli oceani e delle loro risorse tramite l'applicazione del diritto internazionale, che si riflette nell'UNCLOS, che fornisce il quadro giuridico per l'utilizzo e la conservazione sostenibile degli oceani e delle loro risorse, come ricordato al punto 158 de "Il futuro che vogliamo".</p>
<p>LIFE ON LAND</p>	<p>15.1 Entro il 2020, garantire la conservazione, il ripristino e l'uso sostenibile degli ecosistemi di acqua dolce terrestri e nell'entroterra e dei loro servizi, in particolare le foreste, le zone umide, le montagne e le zone aride, in linea con gli obblighi derivanti dagli accordi internazionali.</p> <p>15.2 Entro il 2020, promuovere l'attuazione di una gestione sostenibile di tutti i tipi di foreste, fermare la deforestazione, promuovere il ripristino delle foreste degradate e aumentare notevolmente la riforestazione a livello globale.</p> <p>15.3 Entro il 2030, combattere la desertificazione, ripristinare i terreni degradati ed il suolo, compresi i terreni colpiti da desertificazione, siccità e inondazioni, e sforzarsi di realizzare un mondo senza degrado del terreno.</p> <p>15.4 Entro il 2030, garantire la conservazione degli ecosistemi montani, compresa la loro biodiversità, al fine di migliorare la loro capacità di fornire prestazioni che sono essenziali per lo sviluppo sostenibile.</p>

Segue

	<p>15.5 Adottare misure urgenti e significative per ridurre il degrado degli habitat naturali, arrestare la perdita di biodiversità e, entro il 2020, proteggere e prevenire l'estinzione delle specie minacciate.</p> <p>15.6 Promuovere la condivisione giusta ed equa dei benefici derivanti dall'utilizzo delle risorse genetiche e promuovere l'accesso adeguato a tali risorse, come concordato a livello internazionale.</p> <p>15.7 Adottare misure urgenti per porre fine al bracconaggio ed al traffico di specie di flora e fauna protette e affrontare sia la domanda che l'offerta di prodotti della fauna selvatica illegali.</p> <p>15.8 Entro il 2020, adottare misure per prevenire l'introduzione e ridurre significativamente l'impatto delle specie alloctone (aliene) invasive sulla terra e sugli ecosistemi d'acqua e controllare o eradicare le specie prioritarie.</p> <p>15.9 Entro il 2020, integrare i valori di ecosistema e di biodiversità nella pianificazione nazionale e locale, nei processi di sviluppo, nelle strategie di riduzione della povertà e account nella contabilità.</p> <p>15.a Mobilitare ed aumentare sensibilmente le risorse finanziarie da tutte le fonti per conservare e utilizzare in modo durevole biodiversità ed ecosistemi.</p> <p>15.b Mobilitare risorse significative da tutte le fonti e a tutti i livelli per finanziare la gestione sostenibile delle foreste e fornire adeguati incentivi ai paesi in via di sviluppo per far progredire tale gestione, anche per quanto riguarda la conservazione e la riforestazione.</p> <p>15.c Migliorare il sostegno globale per gli sforzi a combattere il bracconaggio e il traffico di specie protette, anche aumentando la capacità delle comunità locali di perseguire opportunità di sostentamento sostenibili.</p>
<p>PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS</p>	<p>16.1 Ridurre significativamente in ogni dove tutte le forme di violenza e i tassi di mortalità connessi.</p> <p>16.2 Eliminare l'abuso, lo sfruttamento, il traffico e tutte le forme di violenza e tortura contro i bambini.</p> <p>16.3 Promuovere lo stato di diritto a livello nazionale e internazionale e garantire parità di accesso alla giustizia per tutti.</p> <p>16.4 Entro il 2030, ridurre in modo significativo i flussi finanziari e di armi illeciti, rafforzare il recupero e la restituzione dei beni rubati e combattere tutte le forme di criminalità organizzata.</p> <p>16.5 Ridurre sostanzialmente la corruzione e la concussione in tutte le loro forme.</p> <p>16.6 Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli.</p> <p>16.7 Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli.</p> <p>16.8 Allargare e rafforzare la partecipazione dei paesi in via di sviluppo nelle istituzioni della governance globale.</p> <p>16.9 Entro il 2030, fornire l'identità giuridica per tutti, compresa la registrazione delle nascite.</p> <p>16.10 Garantire l'accesso del pubblico alle informazioni e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali.</p> <p>16.a Rafforzare le istituzioni nazionali, anche attraverso la cooperazione internazionale, per costruire maggiore capacità a tutti i livelli, in particolare nei paesi in via di sviluppo, per prevenire la violenza e combattere il terrorismo e la criminalità.</p> <p>16.b Promuovere e far rispettare le leggi e le politiche non discriminatorie per lo sviluppo sostenibile.</p>

Segue

Finanza.

- 17.1** Rafforzare la mobilitazione delle risorse interne, anche attraverso il sostegno internazionale ai Paesi in via di sviluppo, per migliorare la capacità interna di riscossione di imposte e altre forme di entrate.
- 17.2** I Paesi sviluppati adempiono pienamente ai loro obblighi di aiuto pubblico allo sviluppo, tra cui l'impegno da parte di molti Paesi sviluppati di raggiungere l'obiettivo dello 0,7 per cento di APS/RNL per i Paesi in via di sviluppo e da 0,15 a 0,20 per cento di APS/RNL per i Paesi meno sviluppati; i donatori di APS sono incoraggiati a prendere in considerazione la fissazione dell'obiettivo di fornire almeno 0,20 per cento di APS/RNL per i Paesi meno sviluppati.
- 17.3** Mobilitare ulteriori risorse finanziarie per i Paesi in via di sviluppo da più fonti.
- 17.4** Aiutare i Paesi in via di sviluppo a raggiungere la sostenibilità del debito a lungo termine attraverso politiche coordinate volte a favorire il finanziamento del debito, la riduzione del debito e la ristrutturazione del debito, se del caso, e affrontare il debito estero dei paesi poveri fortemente indebitati in modo da ridurre l'emergenza del debito.
- 17.5** Adottare e applicare i regimi di promozione degli investimenti a favore dei paesi meno sviluppati.

Tecnologia.

- 17.6** Migliorare la cooperazione Nord-Sud, Sud-Sud e quella triangolare in ambito regionale ed internazionale e l'accesso alla scienza, alla tecnologia e all'innovazione e migliorare la condivisione delle conoscenze sulle condizioni reciprocamente concordate, anche attraverso un maggiore coordinamento tra i meccanismi esistenti, in particolare a livello delle Nazioni Unite, e attraverso un meccanismo di facilitazione globale per la tecnologia.
- 17.7** Promuovere lo sviluppo, il trasferimento, la disseminazione e la diffusione di tecnologie ecocompatibili ai paesi in via di sviluppo a condizioni favorevoli, anche a condizioni agevolate e preferenziali, come reciprocamente concordato.
- 17.8** Rendere la Banca della Tecnologia e i meccanismi di sviluppo delle capacità scientifiche, tecnologiche e di innovazione completamente operativi per i paesi meno sviluppati entro il 2017, nonché migliorare l'uso delle tecnologie abilitanti, in particolare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Costruzione di competenze e capacità.

- 17.9** Rafforzare il sostegno internazionale per l'attuazione di un sistema di costruzione delle capacità efficace e mirato nei paesi in via di sviluppo per sostenere i piani nazionali di attuazione di tutti gli obiettivi di sviluppo sostenibile, anche attraverso la cooperazione nord-sud, sud-sud e triangolare.

Commercio.

- 17.10** Promuovere un sistema commerciale multilaterale universale, basato su regole, aperto, non discriminatorio ed equo nell'ambito dell'Organizzazione mondiale del commercio, anche attraverso la conclusione dei negoziati dell'agenda di Doha per lo sviluppo.
- 17.11** Aumentare in modo significativo le esportazioni dei paesi in via di sviluppo, in particolare al fine di raddoppiare la quota delle esportazioni mondiali dei paesi meno sviluppati entro il 2020.
- 17.12** Realizzare una tempestiva attuazione di un mercato senza dazi e l'accesso al mercato senza contingenti di importazione su base duratura per tutti i paesi meno sviluppati, in linea con le decisioni dell'Organizzazione mondiale del commercio, anche assicurando che le regole di origine preferenziale applicabili alle importazioni dai paesi meno sviluppati siano trasparenti e semplici, e contribuire a facilitare l'accesso al mercato.

Questioni sistemiche.

Coerenza politica e istituzionale.

- 17.13** Migliorare la stabilità macroeconomica globale, anche attraverso il coordinamento e la coerenza delle politiche.
- 17.14** Migliorare la coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile.
- 17.15** Rispettare lo spazio politico di ciascun paese e la leadership per stabilire e attuare politiche per l'eliminazione della povertà e per lo sviluppo sostenibile.

Segue

Partenariati multilaterali.

17.16 Migliorare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile, integrato da partenariati multilaterali che mobilitino e condividano le conoscenze, le competenze, le tecnologie e le risorse finanziarie, per sostenere il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile in tutti i paesi, in particolare i paesi in via di sviluppo.

17.17 Incoraggiare e promuovere efficaci partenariati tra soggetti pubblici, pubblico-privati e nella società civile, basandosi sull'esperienza e sulle strategie di accumulazione di risorse dei partenariati.

I dati, il monitoraggio e la responsabilità.

17.18 Entro il 2020, rafforzare il meccanismo di supporto delle capacità per i paesi in via di sviluppo, anche per i paesi meno sviluppati e i piccoli Stati insulari in via di sviluppo, per aumentare in modo significativo la disponibilità di dati di alta qualità, tempestivi e affidabili disaggregati in base al reddito, sesso, età, razza, etnia, status migratorio, disabilità, posizione geografica e altre caratteristiche rilevanti in contesti nazionali.

17.19 Entro il 2030, costruire, sulle base delle iniziative esistenti, sistemi di misurazione dell'avanzamento verso lo sviluppo sostenibile che siano complementari alla misurazione del PIL e sostenere la creazione di capacità statistiche nei paesi in via di sviluppo.

Nello stesso anno, nel mese di dicembre 2015, sono stati sottoscritti dai rappresentanti di 195 Paesi gli Accordi di Parigi, impegnandosi nel lungo periodo a limitare al di sotto dei 2 °C, o 1,5 °C, rispetto ai livelli preindustriali, l'aumento della temperatura mondiale media.

La Commissione Europea, dando seguito agli accordi, ha concordato di raggiungere entro il 2030 una riduzione di gas serra rispetto al 1990 del 40%, una percentuale di fabbisogno energetico soddisfatto attraverso fonti rinnovabili del 32% e un miglioramento dell'efficienza energetica del 32,5%¹⁶.

Per favorire l'elaborazione di strumenti normativi idonei al raggiungimento degli SDGs, nel 2016 la Commissione Europea ha costituito un gruppo di esperti, l'High-Level Expert Group on Sustainable Finance (*HLEG*), col compito di elaborare raccomandazioni funzionali allo sviluppo della finanza sostenibile. Nel marzo 2018, dando seguito alle raccomandazioni del HLEG, la Commissione Europea ha pubblicato l'Action Plan on Financing Sustainable Growth, con l'obiettivo di orientare i flussi finanziari verso un'economia sostenibile, di integrare gli aspetti ESG nel *risk management* e di promuovere la trasparenza e incoraggiare una gestione di lungo termine. Per favorire il raggiungimento di questi obiettivi, il Piano indica dieci punti di azione da attivare:

1. l'introduzione di una tassonomia europea per la definizione e classificazione delle attività economiche sostenibili, affinché la movimentazione dei capitali avvenga sulla base di un sistema unificato, chiaro ed univoco,

¹⁶ FNC (2022). *Finanza sostenibile e fattori ESG: stato dell'arte, sviluppi futuri ed opportunità.*

- riducendo la possibilità di fenomeni di *green washing*¹⁷;
2. la creazione di standard e certificazioni di qualità per i prodotti finanziari sostenibili, per garantire la credibilità e facilitare il processo di individuazione da parte degli investitori e di accrescerne la fiducia;
 3. la promozione di investimenti in progetti sostenibili da parte del capitale privato;
 4. l'integrazione della sostenibilità nella consulenza finanziaria, modificando le Direttive MiFID II e IDD, per assicurare che le preferenze in materia di sostenibilità siano parte della valutazione di adeguatezza circa obiettivi e disponibilità al rischio degli investitori;
 5. l'elaborazione di indici di riferimento in materia di sostenibilità, per affiancare gli indici di riferimento tradizionalmente adottati, non espressivi di prestazioni di sostenibilità, garantendo la trasparenza delle metodologie di costruzione;
 6. l'integrazione dei criteri di sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG) nei rating e nella ricerca di mercato, verificando in che misura le società di rating includano i fattori ESG nelle proprie valutazioni, promuovendo soluzioni tese a migliorare le informazioni nella disponibilità degli investitori;
 7. l'introduzione dei criteri di sostenibilità nella definizione di dovere fiduciario, che obbliga gli investitori istituzionali ad agire nel migliore interesse dei beneficiari;
 8. l'integrazione della sostenibilità nei requisiti prudenziali, valutando una riduzione nei requisiti patrimoniali in relazione agli investimenti sostenibili in materia ambientale in caso di profili di rischio effettivamente inferiori;
 9. il rafforzamento della qualità e della trasparenza della rendicontazione non finanziaria, garantendo un giusto equilibrio tra standardizzazione e flessibilità delle informazioni significative su aspetti ambientali, sociali e di *governance* e sulla gestione dei rischi connessi;
 10. la promozione dell'integrazione dei criteri ESG nella *governance* e l'attenuazione della visione di breve termine nel mercato dei capitali, che potrebbe tenere conto solo di obiettivi finanziari, trascurando gli obiettivi di sostenibilità, che richiedono un orizzonte più lungo.

Nel dicembre 2019 è stato approvato il Regolamento UE 2019/2088 *Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)*, in vigore da marzo 2021, relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari. Lo

¹⁷ Comunicazione ingannevole perpetrata da un'organizzazione per infondere un'immagine positiva presso il mercato in merito alla considerazione degli impatti ambientali provocati dalla propria attività.

scopo del SFDR è quello di stabilire nuovi obblighi armonizzati di trasparenza per gli attori dei mercati finanziari inerenti l'integrazione dei rischi di sostenibilità nei processi di investimento e la valutazione dei loro principali effetti negativi e nella comunicazione delle caratteristiche ambientali e sociali relative ai prodotti finanziari.

La SFDR definisce quali prodotti finanziari possono essere definiti sostenibili, dividendoli sostanzialmente in tre gruppi: le gestioni sostenibili in quanto obiettivo¹⁸ dell'investimento¹⁹, le gestioni sostenibili in quanto promuovono caratteristiche sociali o ambientali²⁰ e quelle non sostenibili²¹. La comunicazione dei dati inerenti i fattori ESG deve riguardare il livello dei processi decisionali di investimento e i prodotti finanziari negoziati. Ciascun soggetto finanziario è obbligato a fornire comunicazione, sulla documentazione inerente e sul sito web, circa le modalità di integrazione dei rischi di sostenibilità nei processi decisionali, sulla coerenza delle politiche di remunerazione e dei rischi, sulle modalità di identificazione, di analisi e riduzione degli impatti negativi delle proprie politiche d'investimento sui fattori di sostenibilità. I tre gruppi si distinguono per il livello di dettaglio della *disclosure* fornita agli investitori e l'obiettivo del Regolamento è quello di ridurre le asimmetrie informative relative alle tematiche ambientali, sociali e di *governance* (ESG) e sulle caratteristiche di sostenibilità dei prodotti finanziari negoziati. Ad integrazione del Regolamento il Comitato delle tre autorità europee di vigilanza, l'EBA, l'EIOPA e l'ESMA, ha assunto il compito di emanare i *Regulatory Technical Standards* (RTS) per definire il contenuto, le metodologie e la presentazione delle informazioni sulla sostenibilità, la cui entrata in vigore era stata originariamente prevista per il mese di luglio 2022, poi posticipata al mese di gennaio 2023 a causa dei ritardi tecnici dell'emanazione.

Nel giugno 2020 è stato approvato il Regolamento UE 2020/852 EU *Taxonomy*, con l'obiettivo di istituire un sistema unico di classificazione delle attività sostenibili. I destinatari della normativa sono sia i soggetti che offrono prodotti finanziari, sia le grandi aziende di pubblico interesse, già interessate dalla Direttiva UE 2014/95 *Non Financial Reporting Directive* (NFRD), entrata in vigore nel 2017. Il Regolamento definisce i criteri da adottare nella definizione di eco-sostenibilità di una determinata attività economica oggetto di

¹⁸ Art. 9 Regolamento UE 2019/2088.

¹⁹ Il Regolamento definisce l'investimento sostenibile come "un investimento in un'attività economica che contribuisce a un obiettivo ambientale o sociale".

²⁰ Art. 8 Regolamento UE 2019/2088.

²¹ Art. 6 Regolamento UE 2019/2088.

investimento, attraverso un sistema di soglie metriche in grado di misurare il contributo al raggiungimento di uno degli obiettivi specificati:

- mitigazione dei cambiamenti climatici;
- adattamento ai cambiamenti climatici;
- uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine;
- transizione verso un'economia circolare;
- prevenzione e controllo dell'inquinamento;
- protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi ambientali e climatici.

Il Regolamento interviene inoltre ad integrare quanto previsto dal Regolamento 2019/2088 in merito agli obblighi di informativa circa la sostenibilità per elevare la trasparenza di informativa e assicurare la possibilità di confronto relativo alla quota delle attività commerciali, d'investimento o prestito che finanziano attività ecosostenibili.

La Commissione Europea ha costituito, nel mese di giugno 2018, un *Technical Expert Group on Sustainable Finance (TEG)*, composto da 35 esperti provenienti dalla società civile, col compito di supportare l'attuazione dell'*Action Plan* sulle tematiche²²:

- tassonomia UE delle attività economiche ecosostenibili;
- *Green Bond Standard*, ovvero una certificazione di qualità europea per le obbligazioni verdi;
- criteri per la costruzione di benchmark di sostenibilità e informativa inerente;
- miglioramento delle linee guida sulla rendicontazione delle attività legate al cambiamento climatico.

Nel mese di settembre 2019 il TEG ha pubblicato il report finale sugli indici benchmark per il clima e sulle comunicazioni relative ai fattori ESG degli stessi. Il Regolamento (UE) 2019/2089, inerente i benchmark di transizione climatica, i *benchmark* conformi agli Accordi di Parigi e l'informativa inerente la relazione tra indicatori e sostenibilità, ha conferito alla Commissione il potere di emanare atti delegati in materia. L'obiettivo è quello di fornire informazioni adeguate agli investitori per la valutazione dei parametri di sostenibilità nelle scelte di investimento e, parallelamente, di stimolare le imprese ad adeguare le proprie performance in materia di sostenibilità. Le nuove tipologie di indici, da affiancare a quelli tradizionali, sono:

- *EU Climate Transition Benchmark*, che misura gli obiettivi di decarboniz-

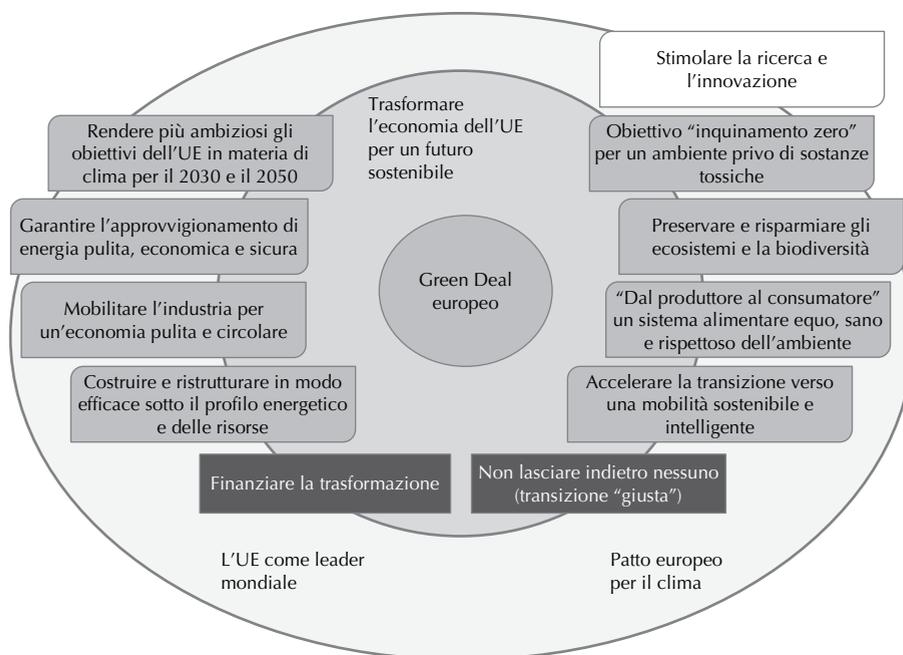
²² Fonte Commissione Europea.

- zazione, associando i prodotti a minori emissioni di CO2 e quelli per cui le emissioni non rilasciate sono inferiori alle emissioni effettive;
- EU *Paris-Aligned Benchmark*, che individua i prodotti in linea con gli obiettivi stabiliti dagli Accordi di Parigi di contenimento del surriscaldamento globale.

Il Regolamento prevede inoltre che siano fornite adeguate motivazioni sulle modalità con le quali gli indicatori di riferimento tengano in considerazione i fattori di sostenibilità, indicando le metodologie di composizione, i parametri e le variabili **proxy** utilizzati, specificando la formula o il calcolo utilizzati per la valutazione e curando l’aggiornamento, al fine di assicurare che gli indici di riferimento rispecchino in maniera affidabile gli obiettivi.

L’impianto normativo e le proposte di regolamenti elaborati dall’Unione Europea sono volti a mettere in pratica il disegno programmato tra la fine del 2019 e la prima metà del 2020, il “Green Deal Europeo”, che ha l’obiettivo di gettare nuove basi per il fronteggiare delle tematiche legate a clima e ambiente, in ottemperanza a quanto previsto nell’Agenda 2030.

Figura 4.3. – *The European Green Deal*²³



²³ Fonte “COM(2019) 640 final”.

Nel mese di dicembre 2019, la Commissione Europea ha pubblicato un documento, il “COM(2019) 640 *final* – *The European Green Deal*”, in cui delinea le azioni necessarie per l’attuazione del piano, in tema di clima, ambiente, energia, trasporti, industria, agricoltura e, soprattutto, finanza sostenibile: l’ampliamento del quadro normativo sulla finanza sostenibile per favorire l’accesso al finanziamento della transizione, con una maggiore inclusione di PMI e consumatori, rafforzamento del sistema economico e finanziario in termini di sostenibilità, incentivandone la transizione.

A causa della crisi economica derivante dalla diffusione del Covid-19, l’Unione Europea è stata immediatamente costretta a intervenire predisponendo piano per la ripresa, arginando i danni economici e sociali, correlando gli interventi con gli obiettivi del Green Deal Europeo. Il piano prevede una combinazione tra le risorse del quadro finanziario pluriennale e del piano Next generation EU, di cui una parte consistente è stata destinata alla lotta al cambiamento climatico.

Sulla base di quanto stabilito a livello comunitario, in Italia è stato redatto il Piano Nazionale per la ripresa e la resilienza (PNRR), articolato in sei missioni, a loro volta composte da diversi *target*:

- digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo;
- rivoluzione verde e transizione ecologica;
- infrastrutture per una mobilità sostenibile;
- istruzione e ricerca;
- inclusione e coesione;
- salute.

3. I fattori ESG e introduzione nel sistema bancario

Come desumibile dall’evoluzione del contesto economico, sociale e normativo esposto nei precedenti paragrafi, la centralità dei fattori ESG e dell’informativa connessa è aumentata in misura così rilevante da avvolgere sempre di più il settore finanziario²⁴.

Nel mese di ottobre 2019 l’EBA ha pubblicato un “*Action Plan on Sustainable Finance*”, con lo scopo di indicare le tappe per l’inclusione dei principi di sostenibilità in ambito bancario e finanziario a livello europeo e l’integrazione dei fattori ESG nei servizi finanziari con un orizzonte temporale fino al 2025 sotto i profili di:

²⁴FNC (2022). *Finanza sostenibile e fattori ESG: stato dell’arte, sviluppi futuri ed opportunità*.

- strategia e gestione del rischio;
- indicatori chiave e informativa;
- prove di *stress* e analisi di scenario;
- approccio prudenziale.

I fattori ESG possono influenzare il modello di *business* e costituire una fonte di rischi e di opportunità ed è pertanto opportuno adeguare i processi di gestione del rischio e, conseguentemente, le procedure di vigilanza per tenere conto dei cambiamenti. I fattori di rischio cui si fa riferimento in ambito di rischio climatico ed ambientale sono:

- il rischio fisico;
- il rischio di transizione.

Il rischio fisico indica l'impatto finanziario dei cambiamenti climatici, compresi eventi meteorologici estremi più frequenti e mutamenti graduali del clima, nonché del degrado ambientale, ossia inquinamento atmosferico, dell'acqua e del suolo, stress idrico, perdita di biodiversità e deforestazione²⁵. Il rischio di transizione indica la perdita finanziaria in cui può incorrere un ente, direttamente o indirettamente, a seguito del processo di aggiustamento verso un'economia a basse emissioni di carbonio e più sostenibile sotto il profilo ambientale²⁶.

Con riferimento ai rischi sociali, l'EBA afferma che sono generalmente più difficili da individuare rispetto ai fattori ambientali, indicando che, di norma, si individuano come violazioni dei diritti umani, dei rapporti con i dipendenti, dei diritti di lavoro, e dei rapporti con i clienti e sfruttamento delle condizioni di povertà. L'EBA mette in evidenza anche ulteriori dinamiche: ad esempio come i rischi ambientali possano avere ripercussioni anche sui rischi sociali, favorendo migrazioni e i disordini sociali, le politiche e la sensibilità nei confronti del processo di trasformazione verso una società più equa. I rischi sociali sono dunque definiti come i rischi di qualsiasi impatto finanziario negativo derivante dagli effetti attuali o prospettici dei fattori sociali.

Per quanto concerne i rischi legati alla *governance*, si fa riferimento a fattori di gestione quali processi decisionali, politiche retributive dei dirigenti, procedure di revisione, controlli interni, evasione fiscale, requisiti di indipendenza del consiglio, diritti degli azionisti e corruzione e alle perdite finanziarie che ne possono derivare.

²⁵ NGFS (2020). *Guide for Supervisors: integrating climate-related and environmental risks into prudential supervision*.

²⁶ ECB (2020). *Guida sui rischi climatici e ambientali*.

Le autorità europee²⁷ ritengono opportuno che le banche integrino i fattori ESG nella propria strategia aziendale e nei processi di gestione del rischio²⁸. L'adozione di un approccio orientato all'ESG favorisce infatti la creazione di valore per gli istituti e per il mercato, con benefici reputazionali nel medio e lungo periodo, garantendo sostenibilità e conformità alle novità normative in materia. L'integrazione dei rischi ESG nelle strategie aziendali è un processo che si articola in diverse fasi:

- monitoraggio dell'evoluzione del contesto economico e valutazione della resilienza a lungo termine;
- definizione di obiettivi e/o limiti strategici legati al rischio ESG;
- impegno con le controparti e con altri soggetti;
- sviluppo di prodotti sostenibili.

La valutazione del contesto aziendale deve prendere in considerazione in che misura i fattori ESG possano cambiare i rischi a cui l'istituto è esposto, al fine di adattare di conseguenza la strategia, attraverso l'applicazione di diverse analisi di scenario, nell'ottica di lungo periodo che caratterizza la concretizzazione di tali rischi. È dunque opportuno implementare una serie di indicatori chiave di performance (KPI) a lungo termine che consentano di monitorare lo sviluppo dei portafogli, al fine di valutare e garantire la resilienza a lungo termine, nonché di sostenere la definizione di obiettivi strategici²⁹. Lo sviluppo dei KPI può avvenire sulla base di metodologie interne, tenendo conto della normativa.

La definizione delle strategie aziendali attraverso l'integrazione dei rischi ESG può basarsi su procedure interne per tradurre l'analisi delle tendenze e dei contesti di riferimento in obiettivi strategici e/o limiti. Gli obiettivi strategici e/o i limiti legati al rischio ESG sono intesi come determinazioni che mirano a gestire l'esposizione di un istituto ai rischi ESG, su orizzonti temporali di breve, medio e lungo termine. È probabile che i rischi ESG incidano in modo diverso su regioni, settori economici e attività diverse: potrebbe essere necessario tradurre gli obiettivi e i traguardi generali in obiettivi o limiti più specifici. Le banche possono utilizzare gli SDGs per mitigare i rischi fisici e di transizione o possono formulare obiettivi strategici e i limiti sulla base di un livello di allineamento con la tassonomia dell'UE sotto forma di un obiettivo

²⁷ EBA ed ECB.

²⁸ Si veda, tra gli altri; S. Marzioni (2022). *Verso l'inclusione dei fattori ESG nella vigilanza prudenziale: la sostenibilità delle maggiori imprese italiane*, Minerva Bancaria, Roma.

²⁹ EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*.

GAR. Gli istituti che desiderano allinearsi maggiormente alla tassonomia dell'UE potrebbero, ad esempio, fissare degli obiettivi sulla proporzione dei loro portafogli di credito o di investimento complessivi da associare ad attività che si qualificano come sostenibili dal punto di vista ambientale secondo la tassonomia³⁰: una struttura degli obiettivi basati sulla tassonomia può aiutare gli istituti a monitorare meglio lo sviluppo dei loro bilanci su una base coerente con il quadro normativo inerente alla *disclosure*. Una variazione di strategie di questa portata può comportare significativi cambiamenti nelle politiche di credito e di investimento, alla propensione al rischio e alla strategia di rischio e ai processi di gestione del rischio, rendendo necessarie azioni tempestive da parte delle banche per la definizione dei nuovi ruoli e responsabilità.

Un altro aspetto fondamentale nell'integrazione dei fattori ESG all'interno dei processi aziendali è costituito dall'impegno diretto con le controparti e con altri *stakeholders*. Da una parte, è necessario sviluppare competenze per comprendere i modelli di business delle controparti e l'impatto dei fattori ESG su di essi, dall'altra, è importante capire le modalità con cui interagire con gli *stakeholders* per mitigare i rischi ESG che ne derivano. Ad esempio, gli istituti potrebbero valutare di comprendere le esigenze di finanziamento della transizione delle loro controparti e la probabilità di transizione verso attività sostenibili, assistere le controparti nell'elaborazione di un piano d'azione per ridurre gradualmente le loro esposizioni ai rischi ESG o, in caso di possesso di partecipazioni con diritti di voto, utilizzare tali diritti al fine di mitigare i rischi ESG derivanti dalle società partecipate.

Un altro aspetto connesso alla riduzione dei rischi ESG è valutazione strategica dell'opportunità di sviluppare prodotti sostenibili. Gli istituti possono utilizzare prodotti contrassegnati come “green”³¹ o “social” come strumento

³⁰EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*.

³¹Ad esempio i Green Bond. “I principi dei Green Bond si basano su quattro componenti chiave: (1) uso dei proventi, (2) processo di valutazione e selezione dei progetti, (3) gestione dei proventi e (4) reporting. Tuttavia, i GBP non forniscono criteri per i progetti ammissibili. Il Climate Bonds Standard fornisce criteri di ammissibilità specifici per settore per attività e progetti.

La proposta del TEG per lo standard EU Green Bond comprende quattro elementi chiave:
a. Allineamento con la tassonomia dell'UE, in quanto i proventi dei green bond dell'UE dovrebbero essere utilizzati per finanziare o rifinanziare attività che contribuiscono in modo sostanziale ad almeno uno dei sei obiettivi ambientali, non danneggiano in modo significativo nessuno degli altri obiettivi e rispettano le garanzie sociali minime. Laddove siano stati sviluppati criteri tecnici di screening, anche questi dovrebbero essere soddisfatti, sebbene lo standard permetta deviazioni in casi specifici.

per attuare i loro obiettivi legati al rischio ESG e adeguare i loro modelli di *business* e la composizione del portafoglio. È opportuno che le banche elaborino, nell'ambito delle loro politiche e procedure in materia di rischio di credito, dettagli specifici sulle loro politiche e procedure di prestito ecosostenibile, che coprano la concessione e il monitoraggio di tali linee di credito, collocando tali politiche nell'ambito degli obiettivi generali, della strategia e della politica in materia di finanza sostenibile, e valutando in che misura lo sviluppo della loro attività di prestito ecosostenibile sia in linea con i loro obiettivi e/o limiti generali relativi al rischio ESG.

L'EBA suggerisce di:

- incorporare le considerazioni relative al rischio ESG nella definizione delle strategie aziendali, in particolare estendendo l'orizzonte temporale della pianificazione strategica ad almeno dieci anni e includendo nel processo di pianificazione una serie di diversi scenari ambientali e sociali basati sul monitoraggio e sulla comprensione da parte degli istituti delle tendenze a lungo termine del contesto aziendale;
- implementare, divulgare e attuare obiettivi strategici e/o limiti specifici legati al rischio ESG, compresi i relativi indicatori chiave di performance, conformemente alla propensione al rischio dell'istituto e tenendo conto delle dimensioni, della natura e della complessità delle loro attività, cercando di integrare gli obiettivi e/o i limiti qualitativi legati al rischio ESG con quelli quantitativi, sviluppando la capacità di quantificare questi rischi;
- adeguare i processi aziendali per riflettere gli obiettivi strategici legati al rischio ESG e/o i limiti nel suo impegno con gli *stakeholders*;
- valutare la necessità di sviluppare prodotti sostenibili o di adeguare le caratteristiche dei prodotti esistenti, allineati agli standard e alle etichette disponibili, per contribuire e garantire l'allineamento con gli obiettivi strategici e/o i limiti legati al rischio ESG.

b. Pubblicazione di un quadro di riferimento per le obbligazioni verdi, che confermi l'allineamento volontario delle obbligazioni verdi emesse con lo standard EU Green Bonds, spieghi come la strategia dell'emittente si allinea con gli obiettivi ambientali e fornisca dettagli su tutti gli aspetti chiave dell'uso proposto dei proventi, dei processi e del reporting delle obbligazioni verdi.

c. Reporting obbligatorio sull'uso dei proventi (allocation report) e sull'impatto ambientale (impact report).

d. Verifica obbligatoria del quadro dei green bond e del rapporto finale di assegnazione da parte di un revisore esterno". EBA (2021). Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms.

Nel “*Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*” stilato nel 2021, l’EBA rileva che allo stato attuale nella maggior parte dei casi le strutture di *governance* degli istituti di credito sono ancora insufficienti a garantire una risposta adeguata alla crisi climatica, non avendo formalizzato una strategia di integrazione del rischio ESG con chiare scadenze e responsabilità e, nei casi delle banche più piccole, non avendo ancora iniziato l’integrazione dei rischi climatici nella gestione del rischio. I principali limiti riconosciuti sono la mancanza di una chiara definizione delle responsabilità, la carenza di competenze specifiche in ambito ESG, la mancanza di efficace gestione dei rischi ESG da parte delle controparti, la scarsa integrazione nella cultura aziendale, l’insufficienza dei processi interni inerenti e della correlazione delle politiche retributive rispetto ai fattori ESG.

Negli assetti di *governance* è necessario definire i ruoli e le responsabilità per la gestione e il controllo dei rischi ESG, sviluppando le competenze richieste negli organi aziendali e adeguando il sistema informativo e di reporting. L’organo di gestione deve sviluppare una cultura del rischio e gestire la propensione al rischio, definendo solide procedure di controllo interno. L’organo di gestione è infatti responsabile della definizione, della supervisione e del monitoraggio dell’attuazione degli obiettivi strategici, della gestione del rischio e delle strutture di *governance*. Pertanto, esso svolge anche un ruolo chiave nell’identificare e valutare l’impatto, i rischi e le opportunità dei cambiamenti dell’ambiente economico, ambientale e sociale ed ha la responsabilità di assicurare un adeguato monitoraggio di tali rischi. L’organo di gestione deve comprendere il potenziale impatto dei fattori ESG e dei relativi rischi ESG sul modello aziendale, anticipando in tal modo il sentimento degli investitori e le future scelte di clienti, che saranno sempre più inclini a considerare questi aspetti. Per integrare i fattori ESG nella strategia aziendale e verificarne l’effettiva attuazione, è necessario assicurare che le responsabilità riguardo ai rischi ESG siano chiaramente integrate nella struttura organizzativa, sia nelle linee di *business* che nelle funzioni di controllo interno. È inoltre opportuno che i membri dell’organo di gestione e i titolari di funzioni chiave siano collettivamente e individualmente idonei, che possiedano conoscenze e competenze sufficienti in merito ai fattori ESG o che le sviluppino, prevedendo percorsi di formazione.

È fondamentale anche una chiara assegnazione e distribuzione dei compiti e delle mansioni relative ai rischi ESG, garantendo un approccio solido e completo all’incorporazione dei fattori ESG, istituendo eventualmente dei comitati specializzati. L’organo di gestione deve promuovere la diffusione di una cultura del rischio che tenga conto dei fattori ESG, curando che il perso-

nale sia adeguatamente formato per migliorare la comprensione e la gestione di questi rischi, che sono collegati ai rischi finanziari.

L'organo di gestione deve definire un adeguato sistema di controllo interno e approvarne politiche, meccanismi e procedure, in grado di sostenere e promuovere un processo decisionale efficace e prudente. Le funzioni operative hanno la prima responsabilità di gestire il rischio generato dalle loro attività (controlli di I livello), integrando i fattori ESG e traducendoli in adeguati processi e procedure interne in linea con la propensione al rischio e le politiche di gestione del rischio. Le funzioni operative sono anche in posizione privilegiata per dialogare con controparti e clienti, e per rafforzare la valutazione in relazione ai fattori ESG come parte del processo decisionale di credito o di investimento. La funzione di *risk management* (controlli di II livello) deve essere coinvolta nell'incorporazione dei rischi ESG nelle categorie di rischio finanziario per assicurare che l'impatto a lungo termine dei rischi ESG sia tenuto in considerazione nel processo decisionale e minimizza l'esposizione della banca. La funzione di *internal audit* deve verificare che gli assetti, i processi e i meccanismi di *governance* siano solidi ed efficaci, rilevando che i presidi dei rischi ESG siano adeguati, disponendo delle specifiche competenze e degli strumenti richiesti.

È dunque opportuno includere i rischi ESG all'interno della mappatura dei rischi e definire una politica di gestione dei rischi adeguata, stabilendo e monitorando costantemente la propensione a tali rischi, identificando le responsabilità di gestione all'interno della struttura organizzativa ed integrando i fattori ESG nell'ambito del sistema dei controlli interni a tutti i livelli.

Le banche devono inoltre valutare come tenere conto dei rischi ESG nelle loro politiche retributive, che sono fondamentali nella definizione e diffusione di un'adeguata cultura del rischio. Allineare la politica retributiva con gli obiettivi ESG dell'istituto è importante per evitare conflitti di interesse e offrire i giusti incentivi ai membri del personale per favorire le decisioni in linea con la strategia legata al rischio ESG.

Per favorire l'adeguata integrazione dei fattori ESG nella *governance* da parte dell'organo di gestione, con un approccio *top-down*, l'EBA suggerisce di:

- integrare i rischi ESG nelle strutture di *governance*, stabilendo chiare procedure di lavoro per le funzioni operative, le funzioni di controllo interno, i comitati competenti e l'organo di gestione, al fine di garantire un approccio solido e completo all'incorporazione dei rischi ESG nella strategia aziendale, nei processi aziendali e nella gestione del rischio;
- assegnare chiaramente i compiti e i ruoli relativi ai rischi ESG;

- garantire che il ruolo della funzione di *risk management* consenta un’adeguata gestione dei rischi ESG, considerando i rischi ESG nell’attuazione delle politiche di rischio;
- garantire che la funzione di *audit* interno sia in grado di includere i rischi ESG nella sua revisione dell’efficacia e dell’adeguatezza degli assetti, dei processi e dei meccanismi interni di *governance*;
- rafforzare la consapevolezza, l’induzione, la formazione e le competenze per identificare, valutare e gestire i rischi ESG a tutti i livelli dell’istituzione;
- incoraggiare un comportamento del personale coerente con l’approccio al rischio ESG;
- considerare gli indicatori ESG e gli obiettivi e i limiti legati al rischio ESG quando si tiene conto degli interessi a lungo termine dell’istituto nell’elaborazione delle politiche retributive;
- stabilire un quadro per mitigare e gestire i conflitti di interesse che incentivano l’assunzione indebita di rischi ESG a breve termine.

L’EBA ha rilevato che allo stato attuale gli istituti di credito hanno iniziato a determinare la materialità dei rischi ESG, ma che gli sforzi sono ancora piuttosto limitati, non avendo ancora stabilito gli indicatori chiave di *performance* necessari per un solido processo interno di revisione del rischio, né approcci di modellazione più sofisticati. Buona parte delle banche afferma di aver integrato i fattori ESG nel proprio quadro di propensione al rischio, anche se per lo più come dichiarazione qualitativa piuttosto che con metriche e limiti quantitativi e l’integrazione dei rischi ESG nei modelli di rischio, così come gli stress test, l’ICAAP, l’ILAAP e i processi normativi, sono considerati in una fase molto iniziale³². Le misure per ridurre i rischi ESG sono attualmente eterogenee e variano tra le diverse banche: impegno con le parti interessate per promuovere lo sviluppo sostenibile nel settore finanziario, realizzazione di una valutazione dell’impatto sociale e ambientale sui singoli prestiti concessi e lo sviluppo di metriche per misurare il potenziale risparmio energetico dei clienti in ambito immobiliare. Gli istituti adottano una serie di approcci per la selezione delle esposizioni:

- esclusioni, escludendo dalla gamma di investimenti le attività controverse che non corrispondono a un punteggio minimo non finanziario stabilito da una metodologia interna;
- *best-in-class*, classificando le aziende per settore utilizzando una metodo-

³² EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms.*

- logia interna investendo solo nelle migliori aziende di ogni settore;
- *best-in-universe*, classificando tutte le attività nella sua gamma di investimento utilizzando una metodologia interna ed investendo solo nelle migliori;
 - *best-effort*, investendo in aziende che hanno mostrato i migliori miglioramenti per quanto riguarda i fattori ESG;
 - impatto, selezionando aziende specifiche che hanno un impatto positivo rispetto ai criteri ESG precedentemente definiti;
 - normativo, selezionando gli investimenti in base alla loro conformità a norme e standard internazionali.

La politica di gestione del rischio deve fornire orientamenti specifici sull'attuazione delle strategie e stabilire e mantenere limiti interni coerenti con la propensione al rischio e commisurati all'operatività, alla forza finanziaria, alla base patrimoniale e agli obiettivi strategici. I rischi ESG sono intesi come motori dei rischi finanziari tradizionali e gli istituti devono essere in grado di cogliere i rischi associati ai fattori ESG nella definizione della propensione al rischio. La strategia di rischio, la propensione al rischio e la politica di gestione del rischio devono riflettere i fattori ESG come parte del quadro complessivo³³.

³³ “L’incorporazione dei rischi ESG nella propensione al rischio consentirebbe agli istituti di incorporare la prospettiva ESG in tutti i processi pertinenti del quadro di gestione del rischio e li porterebbe a valutare regolarmente i profili di rischio delle loro controparti anche da questa prospettiva. Allo stesso modo, nel caso degli investimenti, la propensione al rischio che incorpora i rischi ESG e la composizione dei portafogli di investimento in questo senso permetterebbe agli istituti di valutare e decidere i principali cambiamenti nelle loro strategie di investimento. Le decisioni di propensione al rischio che incorporano i rischi ESG verrebbero poi trasmesse a cascata alle entità del gruppo, alle linee di business e alle unità, in stretta interazione con l’attuazione della strategia aziendale.

Le politiche di gestione del rischio potrebbero prevedere limiti al finanziamento di progetti, attività o, laddove sia possibile identificarli, controparti che danneggiano significativamente gli obiettivi ambientali o sociali, in linea con la strategia aziendale dell’istituzione. Queste politiche potrebbero anche tener conto del potenziale cambiamento nella domanda di investimenti per il finanziamento sostenibile. Inoltre, l’istituto potrebbe avviare un dialogo costruttivo con le controparti altamente esposte al rischio ESG per eliminare o almeno ridurre la fonte dei rischi ESG derivanti dalla controparte a un livello inferiore al limite massimo fissato nel quadro della propensione al rischio. Altri esempi potrebbero consistere nell’istituire un sistema di punteggio ESG e modificare le condizioni di credito per i mutuatari inclusi in una lista di esclusione, sulla base del loro punteggio ESG. Allo stesso modo, le imprese di investimento possono utilizzare strumenti di valutazione per tenere conto dei rischi ESG nelle loro politiche di gestione del rischio, come lo screening di esclusione, lo screening *best-in-class* o l’incorporazione del rischio ESG nell’analisi finanziaria quando si stimano i futuri flussi di

La valutazione della propensione al rischio per i rischi ESG deve essere attuata con il supporto di metriche e limiti applicabili a tali rischi, in grado di coprire gli aspetti chiave della propensione al rischio associati. Gli istituti devono valutare se i rischi ESG stanno diventando fattori rilevanti di rischio finanziario e utilizzare tutti gli strumenti di monitoraggio e attenuazione del rischio disponibili per le esposizioni rilevanti³⁴. La definizione di parametri appropriati, di limiti e di misure correttive è quindi fondamentale per un'efficace integrazione dei rischi ESG nella politica di gestione del rischio.

Gli istituti di credito devono integrare i fattori ESG nella definizione del RAF, nei processi ICAAP e ILAAP, nella definizione dei livelli di propensione/tolleranza al rischio, delle soglie e dei limiti fissati per i rischi materiali individuati, nonché degli orizzonti temporali e del processo applicato per mantenere aggiornati tali soglie e limiti. L'orizzonte temporale di riferimento deve essere ricondotto a quello di materializzazione dei rischi ESG nel, breve, medio e lungo termine. Allo stesso modo, è necessario che i fattori ESG siano tenuti in considerazione, con gli impatti che ne derivano, nella designazione degli scenari nei piani di risanamento. In aggiunta è necessario che i fattori ESG siano inclusi nelle valutazioni del merito di credito, come parte della politica di gestione del rischio, includendo analisi di sensitività³⁵.

cassa degli investimenti". EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*.

³⁴ "Per esempio, al fine di gestire la concentrazione del rischio di credito, gli istituti stabiliscono limiti quantitativi (e qualitativi) interni al rischio di credito per il loro rischio di credito aggregato, così come per i portafogli con caratteristiche di rischio di credito condiviso, i portafogli e le singole controparti. Per esempio, il rischio di concentrazione con una specifica controparte o gruppo di controparti che operano in un settore specifico e che svolgono attività commerciali non sostenibili, o la concentrazione delle attività bancarie in una specifica area geografica ad alto rischio a causa delle condizioni ambientali o delle violazioni dei diritti umani, rappresentano una sfida significativa per gli istituti. Gli istituti possono tenere conto di questi rischi ESG solo quando si sforzano di comprendere i rischi ESG associati alle loro esposizioni attraverso un dialogo efficace e una valutazione nei confronti delle loro controparti. Allo stesso modo, quando le attività di investimento sono concentrate in controparti, settori o materie prime che sono particolarmente vulnerabili ai rischi ESG, la manifestazione dei rischi ESG attraverso i movimenti di mercato nella performance finanziaria dell'istituzione diventa più significativa". EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*.

³⁵ Si veda sul tema, tra gli altri, V. Palea, P. Di Biasi, A. Resti, R. Esposto, G. Birindelli, A. Karpov, P. Porretta, F. Salis (2021). *L'integrazione dei fattori ESG nella valutazione del rischio di credito*, AIFIRM, Milano; A. Devalle, V. Cantino, S. Fiandrino, (2017). "The Linkage between ESG Performance and Credit Ratings: A Firm-Level Perspective Analysis". *International Journal of Business and Management*, 12(9), pp. 53-65.

La gestione del rischio non può prescindere dalla disponibilità e dalla precisione dei dati, anche in conformità alla normativa in corso di sviluppo. Tale normativa dovrà costituire lo strumento di riferimento per la classificazione e la divulgazione e favorire la standardizzazione dei dati per la valutazione della sostenibilità delle imprese. L'inclusione di valutazioni ESG in una fase molto precoce di una relazione commerciale con clienti e controparti, ad esempio l'istruttoria di un prestito, dovrebbe aiutare gli istituti nel loro approccio alla raccolta di dati e alla valutazione dei rischi ESG: le valutazioni possono assumere la forma di questionari qualitativi e dovrebbero essere adottate anche per verificare l'adesione delle controparti agli standard sociali e di *governance*. Nello sviluppo della metodologia, è essenziale valutare quali dei metodi esistenti possono incorporare sufficientemente i fattori ESG e trasmettere i rischi ESG nelle categorie di rischio finanziario, e quali metodi o approcci aggiuntivi devono essere aggregati per catturare la misurazione e il monitoraggio del rischio basato sull'esposizione e sul portafoglio. Gli indicatori quantitativi possono assumere la forma di indicatori chiave di performance (KPI), che catturano sia il rischio che le opportunità, e permettono un confronto tra i portafogli, tuttavia, al di là di un monitoraggio statico delle loro esposizioni, gli istituti devono anche concentrarsi sulla valutazione dei potenziali impatti attuali e futuri dei rischi ESG attraverso un'analisi di scenario.

Le banche possono incorporare i rischi ESG nei loro quadri di gestione del rischio come fattori di rischio finanziario esistente: rischi per il capitale (credito³⁶, operativo³⁷, mercato³⁸) e rischi per la liquidità³⁹. Questa integrazione trasversale nelle tradizionali categorie di rischio dovrebbe garantire che i vari impatti dei rischi ESG siano identificati e gestiti nelle diverse componenti.

I rischi ESG richiedono, al pari delle altre tipologie, un monitoraggio continuo ed è pertanto necessario sviluppare modalità di rendicontazione appropriate e adeguatamente supportate dai sistemi informatici per consentire

³⁶ I rischi ESG possono avere un impatto sui principali parametri di credito: PD, EAD, LGD.

³⁷ I rischi ESG possono influenzare il rischio operativo, ad esempio il rischio legale, e il rischio reputazionale che può sorgere come risultato delle attività.

³⁸ I rischi ESG possono guidare i rischi di mercato, comprendere e stabilire una relazione diretta tra l'impatto dei rischi ESG sugli emittenti e il modo in cui il valore dei relativi strumenti finanziari cambia è impegnativo, ma è importante valutare ed esaminare sia il rischio di perdite che quello di una maggiore volatilità.

³⁹ I fattori ESG potrebbero anche comportare problemi di finanziamento per un istituto o rendere meno liquidi alcuni asset.

che i dati e le informazioni accurati relativi ai rischi ESG raccolti costituiscono una base adeguata del processo di monitoraggio ai fini della gestione del rischio.

Una parte fondamentale delle politiche di gestione del rischio è testare la resilienza a sviluppi di mercato avversi, considerando diversi scenari e l'impatto di tali scenari sulla solidità finanziaria e prudenziale, attraverso strumenti di *stress testing*. Le prove di stress possono essere utilizzate efficacemente anche per testare la resilienza agli impatti negativi a lungo termine dei fattori ambientali, sociali e di *governance*, consentendo agli istituti di adeguare le loro strategie e processi aziendali.

L'identificazione delle esposizioni interessate dai rischi legati al clima è la base per la costruzione di prove di stress climatiche. Le problematiche consistono nel classificare in maniera coerente le esposizioni "green" e quelle "non-green", nel tradurre i criteri a livello di controparte in requisiti prudenziali, nella calibrazione degli scenari, sotto il profilo delle assunzioni e sotto il profilo dell'orizzonte temporale, che deve essere piuttosto esteso.

Le autorità di vigilanza hanno proposto e applicato diverse metodologie per le prove di stress sul clima⁴⁰. Le prove di stress possono essere condotte a livello di portafoglio, settore o controparte e sono attualmente condotte sotto forma di esercizi pilota per testare le metodologie e verificare la disponibilità dei dati. In una prima fase si identificano i canali attraverso i quali i fattori di rischio previsti dagli scenari climatici influiscono sui bilanci delle banche, in seguito viene modellato il meccanismo di trasmissione dello shock alle esposizioni delle banche; le prove di stress si concentrano principalmente sulle esposizioni al rischio di credito e di mercato.

Con riferimento all'integrazione dei fattori ESG nelle politiche di gestione

⁴⁰ "Le prove di stress climatico applicano di solito scenari climatici predefiniti (determinati percorsi di temperatura) che, ad esempio, sviluppano percorsi di riduzione delle emissioni associati a specifici obiettivi climatici. La comunità scientifica internazionale ha sviluppato diversi database che identificano i percorsi climatici (cioè ben al di sotto dei 2 gradi Celsius rispetto ai livelli preindustriali) e le traiettorie implicite per le variabili economiche e i settori. Questo viene fatto per lo più attraverso i modelli di valutazione integrata, che combinano intuizioni da varie discipline in un unico quadro, utilizzando fattori socioeconomici, energetici e climatici. Invece di guardare agli scenari che soddisfano certi obiettivi di temperatura, lo stress climatico può anche essere modellato attraverso shock basati su eventi. Questi potrebbero essere sotto forma di tasse sul carbonio che aumentano la base dei costi di certe aziende (uno shock politico), scoperte tecnologiche che possono implicare un cambiamento importante da certe industrie (uno shock tecnologico) o cambiamenti nelle aspettative e nel comportamento dei consumatori (uno shock delle preferenze)". EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms.*

del rischio e allo sviluppo di metodologie per la valutazione di tali rischi, l'EBA suggerisce di⁴¹:

- inserire i rischi ESG rilevanti nelle strategie di propensione al rischio, includendo non solo una definizione della propensione al rischio, dei livelli di tolleranza, delle soglie e dei limiti fissati per i rischi rilevanti identificati, ma anche descrivendo come gli indicatori di rischio e i limiti sono allocati all'interno del gruppo;
- definire politiche e procedure adeguate nonché criteri per la valutazione della capacità di rimborso e del merito di credito delle controparti, tenendo conto dei fattori ESG e dei rischi ESG;
- raccogliere le informazioni e i dati necessari relativi ai rischi ESG associati alle controparti nella fase di accensione del prestito, e rivedendo e aggiornando tali informazioni durante l'intero ciclo di vita della transazione;
- sviluppare metriche di monitoraggio del rischio a livello di esposizione, di controparte e di portafoglio, e classificarle in base alle loro caratteristiche ESG e ai rischi ad esse associati, in funzione della loro dimensione e complessità;
- gestire i rischi ESG come fattori di rischio finanziario all'interno dei loro attuali processi di gestione del rischio, in linea con la propensione al rischio e come riflesso nei processi ICAAP e ILAAP;
- tenere conto della rilevanza degli impatti ESG sulle linee di business nella progettazione di scenari per i piani di risanamento.

La progressiva introduzione dei fattori ESG nel settore bancario implica una loro valutazione anche nell'attività svolta dalle autorità di vigilanza, che deve stimolare gli istituti di credito a presidiare in maniera adeguata i rischi connessi. Trattandosi di un trend in evoluzione, in un primo momento l'attività di vigilanza sta dando priorità all'integrazione di tali fattori nelle strategie, nell'ambito dell'analisi del modello aziendale, nonché negli assetti generali di *governance* interna, compresi la cultura aziendale e del rischio e le politiche di gestione del rischio; in una seconda fase, per le difficoltà precedentemente esposte in merito alla costruzione di strumenti quantitativi, sarà sviluppata una copertura più completa dei rischi per il capitale e la liquidità, delle valutazioni dell'adeguatezza del capitale e della liquidità in ambito SREP.

La vigilanza prudenziale è sostanzialmente strutturata sulle componenti

⁴¹ EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms.*

dello SREP: analisi del modello aziendale, *governance* e controlli interni, rischi per il capitale, rischi per la liquidità e il *funding*, valutazione del capitale SREP e valutazione della liquidità SREP.

In fase di analisi del modello aziendale occorre tenere conto dei fattori ESG con riferimento all'analisi del contesto, al business model, alle strategie e alle valutazioni di redditività e sostenibilità del modello, per valutare le concentrazioni settoriali e geografiche, le potenziali lacune di valutazione inerenti l'impatto di un ambiente di business in evoluzione, lo sviluppo di competenze interne, le relazioni con le controparti e la redditività e le perdite previste in una prospettiva di rischio ESG. L'analisi deve essere condotta sia su un livello quantitativo, per comprendere la performance finanziaria e l'adeguatezza del capitale e della liquidità, non solo nel breve termine, sia su un piano qualitativo per capire come la sua performance finanziaria sia guidata dalla propensione al rischio rispetto ai pari e fattori di successo. L'analisi quantitativa è volta a comprendere i principali driver di profitti e perdite, la composizione dell'attivo e il grado di concentrazione e l'aderenza ai limiti di rischio. Occorre comprendere se la redditività deriva in larga parte da attività esposte ai rischi ESG, se sussistano problematiche di concentrazione regionale o settoriale, garanzie o passività altamente esposte ai rischi ESG. L'analisi qualitativa è volta a verificare le capacità interne, in termini di competenze del personale e adeguatezza degli strumenti informatici, la qualità delle relazioni con le controparti sotto il profilo dell'identificazione e monitoraggio dei rischi ESG e se l'offerta di prodotti bancari sostenibili possa contribuire alla resilienza e alla costruzione di un vantaggio competitivo.

La valutazione deve coinvolgere in un'ottica prospettica i piani finanziari e strategici: i principali obiettivi quantitativi e qualitativi della gestione, i risultati finanziari previsti, la plausibilità e la coerenza delle assunzioni e la capacità di attuare efficacemente la strategia e realizzare le previsioni finanziarie. Con riferimento all'integrazione dei fattori ESG, occorre prestare attenzione alle motivazioni alla base degli obiettivi e dei limiti legati al rischio ESG, agli obiettivi finanziari, al livello di ambizione degli obiettivi rispetto alla strategia, all'interconnessione con altri obiettivi o limiti, alle principali sfide affrontate, al grado di allineamento con gli standard di sostenibilità e alla traduzione di ciò in redditività, all'eventuale offerta di prodotti bancari sostenibili, in grado di mitigare i rischi e all'effettiva capacità di direzione e dei processi strategici⁴². Nell'ambito di questa analisi è possibile fornire una valutazione circa l'effettivo impatto dei rischi ESG su strategia e performance finanziaria previ-

⁴² EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms.*

sta, se gli obiettivi ESG costituiscano fattori di successo nella strategia aziendale e se esistano le capacità per attuare gli obiettivi e limiti legati tali rischi.

La valutazione della sostenibilità della strategia, rispetto alla tradizionale analisi in ambito SREP, deve abbracciare un orizzonte temporale più esteso, verificando la capacità di generare rendimenti accettabili in relazione alla strategia nei successivi tre anni, tenendo conto dell'evoluzione del contesto normativo in materia. In questo modo sarebbe possibile cogliere l'impatto e le vulnerabilità di alcuni fattori ESG, fermo restando che l'ampiezza e la portata a lungo termine dell'impatto dei rischi ESG resterebbe di difficile valutazione. Per ottenere un efficace allineamento della valutazione dei piani strategici con l'orizzonte temporale delle politiche pubbliche in ambito ESG, sarebbe opportuno estendere la valutazione prospettica a un periodo pari a dieci anni, per mettere in evidenza la capacità delle strategie aziendali di rispondere alle tematiche ESG attraverso analisi di scenario, fermo restando che un arco di tempo così lungo imponga necessariamente uno stato di incertezza crescente⁴³. Pertanto, è possibile fronteggiare le incertezze di proiezioni a lungo termine effettuando in un primo momento un'analisi qualitativa dell'impatto a lungo termine dei fattori e dei rischi ESG sui modelli di business, integrando in un secondo momento la valutazione a lungo termine con un'analisi quantitativa.

L'obiettivo della valutazione prudenziale della *governance* e del sistema dei controlli interni è valutare che gli assetti di *governance* assicurino la sana gestione dei rischi e includano adeguati controlli interni, in base alle dimensioni e alla complessità operativa. Sotto il profilo dei fattori ESG, questa valutazione si traduce in una verifica che:

- la struttura organizzativa sia solida e trasparente preveda responsabilità chiaramente definite e ampiamente integrate riguardo ai fattori ESG e al monitoraggio del rischio;
- esista un'efficace *governance* interna e un sistema dei controlli interni che consideri i fattori e i rischi ESG, che includa funzioni indipendenti e ben funzionanti di *risk management*, di conformità e di audit interno;
- esista una chiara responsabilità dell'organo di gestione di includere gli aspetti ESG nella strategia aziendale e di rischio, di definire la propensione al rischio e di darne concreta e coerente attuazione;
- esista una effettiva inclusione degli aspetti ESG nelle politiche di rischio e che queste siano efficacemente attuate.

L'organo di gestione ha il compito di attuare, monitorare e supervisionare

⁴³ EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms.*

le strategie, gli obiettivi strategici, la strategia di rischio e gli assetti organizzativi e occupa un ruolo fondamentale nell'integrazione dei fattori ESG. Le autorità di vigilanza devono verificare che la strategia relativa ai rischi ESG sia adeguata ed efficacemente attuata, che sia effettuato un efficace monitoraggio dei processi in materia di rischio ESG, che siano presenti le competenze necessarie e che siano previsti programmi di formazione in materia. Inoltre, è necessario valutare se sia promossa una cultura del rischio basata su una visione olistica dei fattori e dei rischi ESG, che includa chiare indicazioni da parte dell'organo di gestione in grado di chiarire le aspettative su tali fattori, una comunicazione efficace e una chiara assegnazione delle responsabilità. È anche opportuno valutare la politica retributiva, verificando il relativo impatto sul raggiungimento di obiettivi di gestione del rischio a lungo termine sani ed efficaci dal punto di vista ESG, ad esempio con riferimento alla remunerazione variabile del personale le cui attività hanno un impatto materiale sul profilo di rischio in relazione alla strategia ESG.

È opportuno valutare l'integrazione dei fattori ESG nel sistema dei controlli interni e l'attuazione delle strategie, delle politiche e procedure di gestione dei rischi ESG. In relazione alle politiche di gestione dei rischi ESG è opportuno verificare:

- l'adeguatezza e la coerenza delle strategie, della propensione al rischio e delle procedure di gestione del rischio;
- i fattori e i rischi ESG identificati sono sufficientemente integrati nel RAF e nella strategia, attraverso l'adozione di indicatori ESG qualitativi e quantitativi e relativi limiti e soglie di tolleranza;
- l'esistenza di un solido processo di identificazione del rischio per i nuovi fattori ESG rilevanti;
- che i processi ICAAP e ILAAP considerino i fattori e i rischi ESG e i canali di trasmissione nei rischi finanziari;
- l'esistenza di competenze e strumenti sufficienti per testare la resilienza agli impatti negativi a lungo termine dei fattori ambientali, sociali e di *governance*, tenendo conto della dimensione e complessità operativa;
- l'esistenza e lo sviluppo di adeguate competenza nella funzione di *risk management*;
- l'esistenza di sistemi ICT efficaci e affidabili, in grado di aggregare dei dati sul rischio e identificare, quantificare e monitorare i rischi ESG.

Posto che l'impatto dei rischi ESG si concretizza sotto forma di rischi finanziari esistenti, le autorità di vigilanza devono valutare l'impatto dei fattori e dei rischi ESG sul rischio di capitale, tenendo in considerazione che la gestione e la quantificazione dei rischi climatici e ambientali è più avanzata,

mentre i rischi sociali e di *governance* sono ancora per lo più gestiti in modo qualitativo.

È opportuno tenere in considerazione che i rischi ESG hanno la probabilità di manifestarsi non solo nel breve-medio periodo, ma anche in un arco di tempo decennale, se non più lungo. Con riferimento al rischio di credito, è pertanto opportuno valutare la sostenibilità del portafoglio nel medio-lungo termine e introdurre controlli per esaminare la resilienza del portafoglio attraverso analisi di scenario, in base a informazioni quantitative e qualitative. I rischi ESG possono ad esempio essere valutati attraverso un'analisi della concentrazione settoriale e geografica. Un aspetto importante da valutare è l'integrazione dei fattori ESG nel processo di gestione e controllo che guida la strategia di credito e che questo sia allineato e rifletta adeguatamente la sottostante propensione al rischio ESG, inclusa la chiara definizione delle responsabilità dell'attuazione e del monitoraggio degli obiettivi.

Gli investitori e gli attori dei mercati finanziari stanno mostrando una crescente consapevolezza dell'importanza delle tematiche ESG e la richiesta di investimenti sostenibili sta aumentando: è pertanto opportuna la valutazione degli impatti dei rischi ESG per il rischio di mercato. Le autorità di vigilanza devono verificare la presenza di criteri di investimento che tengano conto di fattori ESG, come liste di controllo e valutazioni inerenti le strategie delle partecipate.

Le autorità di vigilanza devono valutare l'incidenza dei rischi ESG in termini di rischio operativo, ovvero la comprensione e la mitigazione della misura in cui le attività e le esposizioni di una banca aumentano il rischio di futuri danni reputazionali. È opportuno che gli istituti conformino le proprie attività a standard ESG per limitare i rischi legali e reputazionali.

I rischi ESG possono influenzare anche la liquidità e la capacità di finanziamento. Le autorità di vigilanza valutano il rischio di liquidità a breve e medio termine per garantire livelli adeguati di riserve di liquidità, sia in condizioni normali che di stress, per un orizzonte temporale fino a un anno. Occorre tenere conto dei rischi ESG nella valutazione del fabbisogno di liquidità a breve e medio termine, della valutazione della riserva di liquidità e della *counterbalancing capacity*, attraverso adeguate ipotesi di scenario, delle prove di stress sulla liquidità. Le autorità di vigilanza valutano il rischio di finanziamento e se le obbligazioni a medio e lungo termine siano adeguatamente soddisfatte con una gamma di fonti di finanziamento stabili sia in condizioni normali che di stress. Occorre tenere conto dei rischi ESG nella valutazione dei rischi per la stabilità e la sostenibilità della capacità di finanziamento e dell'accesso al mercato attuale e a medio e lungo termine, ad esempio in conseguenza di danni reputazionali. Occorre inoltre che sia valutata la politica di

gestione del rischio di liquidità e di finanziamento in termini di rischi ESG, con la verifica della strategia, della propensione al rischio e della tolleranza, del processo di identificazione e misurazione del rischio, delle prove di stress, dei piani di emergenza e dei piani di finanziamento.

Sulla scia delle indicazioni fornite dall'EBA, la BCE ha iniziato a definire le aspettative sui rischi climatici ed ambientali, attraverso un percorso di integrazione nell'ambito del processo SREP. Le aspettative definite nella "*Guida sui rischi climatici e ambientali*" del novembre 2020 sono di seguito sintetizzate:

- comprensione e valutazione degli impatti dei rischi climatico-ambientali sul contesto di business in cui l'istituto opera, a breve, medio e lungo periodo, in modo da poter assumere decisioni informate sul piano strategico e imprenditoriale;
- integrazione dei rischi climatici e ambientali aventi un impatto per il contesto in cui operano a breve, medio o lungo termine nella definizione e attuazione della strategia aziendale;
- assegnazione di ruoli e responsabilità, definizione della strategia ed attuazione e supervisione, attraverso un sistema di gestione dei rischi, tenendo conto dei rischi climatici ed ambientali, in considerazione del principio di proporzionalità rispetto al profilo di rischio;
- inclusione dei rischi climatici e ambientali nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio;
- assegnazione delle competenze per la gestione dei rischi climatici e ambientali all'interno della struttura organizzativa applicando il modello basato sulle tre linee di difesa;
- creazione di un sistema di rendicontazione dei dati in grado di rappresentare le esposizioni ai rischi climatici e ambientali in maniera precisa e tempestiva per garantire all'organo amministrativo di assumere decisioni informate;
- integrazione dei rischi climatici e ambientali all'interno dei sistemi di gestione dei rischi ai fini della loro gestione, del loro monitoraggio e della loro mitigazione su un orizzonte temporale sufficientemente lungo, anche al fine di assicurare l'adeguatezza patrimoniale;
- integrazione della valutazione dei rischi climatici e ambientali nei processi di gestione del credito, in tutte le fasi, e nel monitoraggio dei portafogli;
- valutazione dei possibili impatti avversi di eventi climatici e ambientali sulla continuità operativa nonché della misura in cui la natura delle attività svolte possa accrescere i rischi reputazionali e/o di responsabilità legale;
- monitoraggio degli effetti dei rischi climatici e ambientali sul portafoglio tenendo conto di tali fattori nei possibili investimenti futuri, attraverso prove di *stress*;

- valutazione dell'adeguatezza delle prove di stress nella prospettiva di integrare rischi climatici e ambientali negli scenari di base e avversi;
- valutazione degli effetti dei rischi climatici e ambientali in termini di deflussi di cassa netti e impatto sulle riserve di liquidità nel quadro della gestione del rischio di liquidità e della calibrazione delle riserve di liquidità;
- pubblicazione delle informazioni significative e metriche fondamentali sui rischi climatici e ambientali rilevanti, specificando le metodologie, le definizioni e i criteri connessi.

Sulla base della *roadmap* definita, la BCE ha iniziato i preparativi per avviare le prove di stress climatiche nel 2022 alle banche significative, alle quali è stata fornita una bozza delle metodologie inerente le prove di stress da effettuare nel corso del 2021. Lo stress test è composto da un questionario qualitativo per valutare il *framework* di *stress test* del rischio climatico di ciascuna banca, due metriche climatiche quantitative e un test di stress bottom-up con le proiezioni di stress test svolte dalle banche, includendo scenari a breve e lungo termine che coprono oltre al rischio di credito anche il rischio di mercato e il rischio operativo: la prova di stress sfrutta le metodologie esistenti (ad es. l'uso di fattori macroeconomici) e strumenti indicati dell'EBA. La BCE si aspetta che le banche raccolgano e usino dati sul rischio climatico per classificare la loro esposizione in base ai rischi geografici modelli propri per ricavare, ad esempio, l'impatto degli shock dei prezzi del carbonio sulle esposizioni del portafoglio di negoziazione o per proiettare i parametri del rischio di credito e gli accantonamenti nell'ambito dei rischi fisici.

4. Reporting non finanziario e Tassonomia UE

L'attenzione crescente al tema della sostenibilità che ha avvolto il sistema finanziario e, più in generale, tutto il sistema economico ha trovato riflesso anche nell'evoluzione della normativa relativa alla rendicontazione non finanziaria dell'attività svolta. Infatti, nel tempo si è consolidato in misura sempre maggiore il principio in base al quale la creazione di valore per gli *stakeholders* non sia sufficientemente valutabile sulla base della rendicontazione finanziaria tradizionale, il cui focus riguarda unicamente le performance finanziarie e la loro storicità. Per rispondere alle esigenze espone nei paragrafi precedenti è stato dunque necessario adeguare la disciplina del reporting includendo forme di rendicontazione non finanziaria.

La disciplina di riferimento a livello comunitario è la Direttiva UE 2014/95, che ha modificato la Direttiva UE 2013/34 in materia di comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni. La normativa è stata recepita nell'ordinamento italiano col D.Lgs. n. 254/2016, che ha previsto l'applicazione a partire dagli esercizi finanziari iniziati da gennaio 2017. In ottemperanza alla normativa, le imprese di grandi dimensioni e gli enti di interesse pubblico, al superamento di determinate dimensioni, hanno l'obbligo di fornire, eventualmente nella relazione sulla gestione, una dichiarazione di carattere non finanziario, al fine di assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, con riferimento ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. Le soglie dimensionali sono il superamento di 500 dipendenti in media durante l'esercizio e il superamento alla data di chiusura di almeno uno dei seguenti limiti dimensionali:

- totale attivo di 20 milioni di euro;
- totale ricavi netti di vendite e prestazioni di 40 milioni di euro.

La dichiarazione deve almeno contenere la descrizione di:

- modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività;
- politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario;
- principali rischi connessi a tali aspetti che derivano dalle attività dell'impresa, dai prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, se rilevanti, le catene di fornitura e subappalto.

In merito ai punti precedentemente indicati, la dichiarazione deve contenere almeno le informazioni riguardanti:

- l'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche;
- le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera;
- l'impatto, sulla base di scenari anche a medio termine, sull'ambiente nonché sulla salute e la sicurezza associato ai fattori di rischio identificati o ad altri rilevanti fattori di rischio ambientale e sanitario;
- aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali;

- rispetto dei diritti umani, le misure attuate per prevenirne le violazioni, nonché le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori;
- lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati.

Gli indicatori e le informazioni contenute nella rendicontazione non finanziaria devono essere rappresentativi dei diversi ambiti, coerenti con l'attività svolta e gli impatti da essa prodotti e conformi allo standard di rendicontazione adottato. Nel caso in cui si faccia ricorso a una metodologia di rendicontazione autonoma deve essere fornita una chiara ed articolata descrizione, indicandone le motivazioni. Se gli indicatori previsti dallo standard di rendicontazione non sono del tutto adeguati o sufficienti a rappresentare con coerenza l'attività svolta e gli impatti da essa prodotti, è necessario selezionare gli indicatori più adatti a tale scopo, fornendo in maniera chiara e articolata le ragioni.

La responsabilità della conformità della relazione alla normativa è posta in capo agli amministratori, che devono agire secondo criteri di professionalità e diligenza, mentre l'organo di controllo deve vigilare sull'osservanza della disciplina prevista e riferirne nella relazione annuale all'assemblea. Il soggetto incaricato di effettuare la revisione legale del bilancio verifica l'avvenuta predisposizione della dichiarazione di carattere non finanziario, esprimendo un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite e rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità previste dalla normativa.

Gli *standards* di riferimento internazionale per la predisposizione della rendicontazione di sostenibilità sono i *GRI Standards*, elaborati dal *Global Reporting Initiative*, fondato nel 1997. Gli *standards* emessi nel 2016 prevedono:

- 3 principi universali, applicabili a tutte le imprese, il GRI 101, il GRI 102 e il GRI 103, inerenti rispettivamente ai principi di rendicontazione, all'informativa generale e alle modalità di gestione;
- 7 principi GRI 200, specifici in ambito economico;
- 8 principi GRI 300, specifici in ambito ambientale;
- 19 principi GRI 400, specifici in ambito sociale.

In seguito, sono state apportate modifiche, che sono ancora in corso:

- i principi universali sono stati sostituiti dai principi GRI1, GRI2 e GRI3, che aggiornano rispettivamente i principi di rendicontazione, l'informativa generale e le modalità di gestione;
- sono stati pubblicati alcuni standards di settore, mentre altri sono in elaborazione: quelli pubblicati sono il GRI11, relativo al settore oil&gas, e il GRI12, relativo al settore del carbone.

Nel mese di novembre 2019 è stato approvato il Regolamento UE 2019/2088, *Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)*, relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari, che ha imposto nuovi obblighi di trasparenza per i partecipanti ai mercati finanziari e per i consulenti finanziari inerenti l'integrazione dei rischi ESG nei processi di investimento, volti al miglioramento del livello di informazione sui prodotti sostenibili. Gli obblighi di informativa previsti dalla SFDR sono articolati su due livelli:

- per i partecipanti ai mercati finanziari⁴⁴ e i consulenti finanziari⁴⁵, l'informativa deve essere garantita attraverso il sito web;
- per i prodotti finanziari⁴⁶ l'informativa deve essere garantita attraverso l'informativa precontrattuale, il sito web e le relazioni periodiche.

Gli obblighi di informativa si articolano in base alla tipologia e alle caratteristiche inerenti i fattori ESG e sul livello di coerenza alla Tassonomia. I partecipanti ai mercati finanziari e i consulenti finanziari hanno l'obbligo di *disclosure* sul proprio sito web sull'integrazione dei rischi di sostenibilità nei loro processi decisionali e nelle consulenze in materia di investimenti. Hanno inoltre l'obbligo di fornire informazioni inerenti alla coerenza delle politiche

⁴⁴ “partecipante ai mercati finanziari”: a) un’impresa di assicurazione che rende disponibile un prodotto di investimento assicurativo (IBIP); b) un’impresa di investimento che fornisce servizi di gestione del portafoglio; c) un ente pensionistico aziendale o professionale (EPAP); d) un creatore di un prodotto pensionistico; e) un gestore di fondi di investimento alternativi (GEFIA); f) un fornitore di un prodotto pensionistico individuale paneuropeo (PEPP); g) un gestore di un fondo per il venture capital qualificato registrato conformemente all’art. 14 del Regolamento UE n. 345/2013; h) un gestore di un fondo qualificato per l’imprenditoria sociale registrato conformemente all’art. 15 del Regolamento (UE) n. 346/2013; i) una società di gestione di un organismo d’investimento collettivo in valori mobiliari (società di gestione di OICVM); oppure j) un ente creditizio che fornisce servizi di gestione del portafoglio” Regolamento UE 2019/2088.

⁴⁵ “consulente finanziario”: a) un intermediario assicurativo che fornisce consulenza in materia di assicurazioni riguardo agli IBIP; b) un’impresa di assicurazione che fornisce consulenza in materia di assicurazioni riguardo agli IBIP; c) un ente creditizio che fornisce consulenza in materia di investimenti; d) un’impresa di investimento che fornisce consulenza in materia di investimenti; e) un GEFIA che fornisce consulenza in materia di investimenti conformemente all’articolo 6, paragrafo 4, lettera b), punto i), della Direttiva 2011/61/UE; oppure f) una società di gestione di OICVM che fornisce consulenza in materia di investimenti conformemente all’articolo 6, paragrafo 3, lettera b), punto i), della Direttiva 2009/65/CE” Regolamento UE 2019/2088.

⁴⁶ “prodotto finanziario”: a) un portafoglio gestito conformemente al punto 6) del presente articolo; b) un fondo di investimento alternativo (FIA); c) un IBIP; d) un prodotto pensionistico; e) uno schema pensionistico; f) un OICVM; oppure g) un PEPP” Regolamento UE 2019/2088.

di remunerazione con l'integrazione dei rischi di sostenibilità sul sito web. I partecipanti ai mercati finanziari hanno l'obbligo di indicare sul sito web una dichiarazione concernente le procedure di verifica inerenti principali effetti negativi delle decisioni di investimento sui fattori di sostenibilità, salvo che si tratti di imprese con un numero medio di dipendenti inferiore a 500, per le quali è prevista la possibilità di motivare la deroga. Allo stesso modo, i consulenti finanziari devono indicare sul sito web informazioni sulle modalità con cui prendono in considerazione i principali effetti negativi sui fattori di sostenibilità nella loro consulenza in materia di investimenti o di assicurazioni, con la possibilità di deroga motivata. I partecipanti ai mercati finanziari e i consulenti finanziari hanno l'obbligo di indicare nell'informativa precontrattuale in che modo i rischi di sostenibilità sono integrati nelle loro decisioni di investimento e nella loro consulenza in materia di investimenti e i risultati della valutazione dei probabili impatti dei rischi di sostenibilità sul rendimento dei prodotti finanziari.

La disciplina dell'informativa inerente i prodotti finanziari si basa su una tripartizione: i prodotti finanziari generici, i prodotti finanziari che promuovono caratteristiche ESG e i prodotti finanziari con obiettivi di investimento ESG. Per tutte le categorie la SFDR prevede l'obbligo di indicare in maniera chiara e motivata le modalità con cui sono tenuti in considerazione i principali effetti negativi sui fattori di sostenibilità e, nel caso i rischi ESG non fossero ritenuti rilevanti, le motivazioni della deroga. Per i prodotti finanziari che promuovono caratteristiche ESG nell'informativa precontrattuale è obbligatorio indicare informazioni su come tali caratteristiche siano rispettate e, qualora sia stato designato un indice come indice di riferimento, informazioni che indichino se e in che modo tale indice è coerente con tali caratteristiche. Per i prodotti finanziari con obiettivi di investimento ESG nell'informativa precontrattuale devono essere indicate informazioni su come tali obiettivi siano rispettati e, qualora sia stato designato un indice come indice di riferimento, informazioni che indichino se e in che modo tale indice è allineato con tali obiettivi, in caso contrario le spiegazioni del modo in cui siano raggiunti tali obiettivi. Per entrambe le categorie di prodotti finanziari, nel sito web devono essere indicate la descrizione delle caratteristiche ambientali o sociali o dell'obiettivo di investimento, le informazioni sulle metodologie utilizzate per valutare, misurare e monitorare le caratteristiche ambientali o sociali o l'impatto degli investimenti sostenibili e le informazioni precedentemente elencate. Nelle relazioni periodiche occorre indicare la misura in cui le caratteristiche ambientali o sociali sono conseguite, l'impatto complessivo correlato alla sostenibilità del prodotto mediante indicatori di sostenibilità pertinenti e un raffronto tra l'impatto complessivo correlato alla sostenibilità del prodotto fi-

nanziario con gli impatti dell'indice designato e di un indice generale di mercato attraverso indicatori di sostenibilità.

Dando seguito alle previsioni della SFDR, nel mese di giugno 2020 è stato emanato il Regolamento UE 2020/852, *Taxonomy*, per introdurre un sistema unificato di classificazione delle attività economiche sostenibili. La creazione di una tassonomia unica ha il vantaggio di definire il concetto di sostenibilità, facilitare un confronto tra le opportunità di investimento nell'ambito dell'Unione Europea, incentivare la transizione degli attori economici verso la sostenibilità e favorire le informative inerenti al mercato, stimolare la creazione di prodotti finanziari sostenibili e di introdurre un sistema armonizzato per la valutazione di tutte le attività.

Il regolamento identifica come attività ecosostenibile un'attività che contribuisce in modo sostanziale al raggiungimento di almeno uno dei sei obiettivi individuati, non procurando danno per gli altri, rispettando garanzie minime di salvaguardia:

- mitigazione dei cambiamenti climatici;
- adattamento ai cambiamenti climatici;
- uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine;
- transizione verso un'economia circolare;
- prevenzione e controllo dell'inquinamento;
- protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi ambientali e climatici.

Allo stato odierno sono state definite le soglie e le metriche per la conformità alla Tassonomia solo per i primi due obiettivi, nel documento "*Taxonomy Report: Technical Annex*" pubblicato nel mese di marzo 2020, che ha individuato le metodologie e i criteri tecnici per la valutazione delle attività ai fini dell'idoneità alla Tassonomia. Il documento ha individuato 70 possibili attività idonee nell'ambito della classificazione relativa alla mitigazione del rischio climatico e 68 possibili attività idonee nell'ambito della classificazione relativa all'adattamento ai cambiamenti climatici. I settori per i quali sono stati elaborati i criteri con riferimento alla mitigazione dei cambiamenti climatici sono:

- agricoltura e silvicoltura;
- settore manifatturiero;
- settore energetico;
- settore della gestione delle risorse idriche, delle reti fognarie, dei rifiuti e della bonifica;
- trasporto e deposito;
- ICT;
- edilizia ed attività immobiliari.

Per quanto concerne l'adattamento ai cambiamenti climatici:

- agricoltura e silvicoltura;
- settore manifatturiero;
- settore energetico;
- settore della gestione delle risorse idriche, delle reti fognarie, dei rifiuti e della bonifica;
- trasporto e deposito;
- edilizia;
- finanza e assicurazioni;
- attività professionali, scientifiche e tecniche.

Per ciascuna attività viene identificato il settore NACE di appartenenza e il contributo ai due obiettivi sopra esposti, insieme alla valutazione di assenza di impedimenti con riferimento al raggiungimento degli altri obiettivi. Il processo si articola nelle seguenti fasi:

- identificazione delle attività condotte o connesse al prodotto finanziario che possono essere idonee;
- per ciascuna attività potenzialmente idonea valutazione di soddisfacimento dei criteri di selezione pertinenti;
- valutazione circa il rispetto dei criteri di non danneggiamento rispetto agli altri obiettivi (*Do Not Significant Harm, DNSH*);
- procedure di verifica per evitare violazioni delle salvaguardie minime previste dal Regolamento;
- calcolo dell'allineamento degli investimenti con la Tassonomia e informativa di dettaglio.

Il Regolamento 2020/852 integra inoltre la SFDR, prevedendo:

- per i prodotti finanziari generici l'inserimento della dichiarazione di non rispondenza alla Tassonomia⁴⁷ nelle informative precontrattuali e nelle relazioni periodiche;
- per i prodotti finanziari che promuovono caratteristiche ambientali l'inserimento di una dichiarazione dei requisiti del prodotto rispetto alla Tassonomia nelle informative precontrattuali e nelle relazioni periodiche;
- per i prodotti finanziari con obiettivi di investimento ambientali l'inserimento nelle informative precontrattuali e nelle relazioni periodiche di informazioni sull'obiettivo o gli obiettivi ambientali a cui contribuisce l'in-

⁴⁷ “*Gli investimenti sottostanti il presente prodotto finanziario non tengono conto dei criteri dell'UE per le attività economiche ecosostenibili*”. Art. 7, Regolamento UE 2020/852.

vestimento sottostante il prodotto finanziario e una descrizione di come e in che misura gli investimenti sottostanti il prodotto finanziario si riferiscono ad attività economiche considerate ecosostenibili, specificando la quota di investimenti in attività economiche ecosostenibili selezionati per il prodotto finanziario sotto forma di percentuale di tutti gli investimenti selezionati per il prodotto finanziario.

Nel mese di luglio 2021 è stato emanato un Atto Delegato al Regolamento da parte della Commissione Europea che specifica il contenuto, la metodologia e la presentazione delle informazioni che le società finanziarie e non finanziarie hanno l'obbligo di comunicare sulla quota delle proprie attività allineate alla Tassonomia UE. L'Atto definisce le informazioni da esporre attraverso appositi indicatori di performance (KPI) per evidenziare l'allineamento delle attività economiche ecosostenibili alla Tassonomia, precisando le metodologie per lo sviluppo dei KPI. L'Atto distingue tra indicatori che devono essere evidenziati dalle società non finanziarie e indicatori da esporre per le società finanziarie (Allegati III-IV-V-VII-IX-X-XI). Tra i KPI previsti per gli istituti di credito occupa un ruolo centrale il GAR (*Green Asset Ratio*), che indica il rapporto tra gli attivi dell'ente creditizio che finanziano attività economiche allineate alla tassonomia o sono investiti in tali attività e il totale degli attivi coperti⁴⁸. Le banche devono comunicare il GAR aggregato per gli attivi in bilancio coperti e la scomposizione per obiettivo ambientale e per tipo di controparte e, in ag-

⁴⁸ “Il calcolo del coefficiente di attivi verdi (GAR, green asset ratio) per le esposizioni in bilancio deve coprire le seguenti categorie contabili di attività finanziarie, compresi prestiti e anticipi, titoli di debito, partecipazioni e garanzie reali recuperate:

- (a) attività finanziarie al costo ammortizzato;
- (b) attività finanziarie al fair value (valore equo) rilevato nelle altre componenti di conto economico complessivo;
- (c) investimenti in controllate;
- (d) joint venture e società collegate;
- (e) attività finanziarie designate al fair value rilevato nell'utile (perdita) d'esercizio e attività finanziarie non per negoziazione obbligatoriamente al fair value rilevato nell'utile (perdita) d'esercizio;
- (f) garanzie immobiliari ottenute dagli enti creditizi mediante presa di possesso in cambio della cancellazione di debiti.

Le esposizioni di cui all'articolo 7, paragrafo 1, del presente regolamento devono essere escluse dalla copertura del GAR.

Gli attivi che seguono devono essere esclusi dal numeratore del GAR:

- (a) attività finanziarie possedute per negoziazione;
- (b) prestiti interbancari a vista;
- (c) esposizioni verso imprese che non sono tenute a pubblicare informazioni di carattere non finanziario in applicazione dell'articolo 19 bis o 29 bis della direttiva 2013/34/UE”. Atto Delegato al Regolamento 6 luglio 2021, 2020/852.

giunta, a percentuale dei loro attivi totali che è esclusa dal numeratore del GAR. L'indicatore deve essere quindi scomposto nelle sue varie componenti, evidenziando gli indicatori relativi: a titolo esemplificativo, GAR per esposizioni verso imprese non finanziarie, GAR per attività di prestito a imprese finanziarie e partecipazioni in imprese finanziarie, GAR per le esposizioni al dettaglio, GAR per prestiti e anticipi che finanziano l'edilizia residenziale pubblica e altri finanziamenti specializzati alle autorità pubbliche, altre esposizioni in bilancio, GAR complessivo⁴⁹. Altri indicatori definiti sono il *Green Ratio* per le garanzie finanziarie⁵⁰, il *Green Ratio* per le attività finanziarie gestite⁵¹, il KPI relativo a commissioni e compensi⁵² e il trading book portfolio⁵³.

⁴⁹ “Esso deve riflettere il valore cumulativo dei KPI basati sulle esposizioni, includendo al denominatore il totale degli attivi in bilancio senza le esposizioni di cui all'articolo 7, paragrafo 1, e sommando nel numeratore complessivo i numeratori dei KPI basati sulle esposizioni ecosostenibili:

- (a) GAR complessivo per le attività di finanziamento rivolte a imprese finanziarie, per tutti gli obiettivi ambientali;
- (b) GAR complessivo per le attività di finanziamento rivolte a imprese non finanziarie, per tutti gli obiettivi ambientali;
- (c) GAR per le esposizioni immobiliari residenziali, compresi i prestiti per la ristrutturazione di abitazioni, per l'obiettivo di mitigazione dei cambiamenti climatici;
- (d) GAR per i prestiti al dettaglio per l'acquisto di autovetture, per l'obiettivo di mitigazione dei cambiamenti climatici;
- (e) GAR per i prestiti a pubbliche amministrazioni locali per il finanziamento dell'edilizia abitativa e altri finanziamenti specializzati;
- (f) GAR per le garanzie immobiliari residenziali e commerciali recuperate e possedute per la vendita”. Atto Delegato al Regolamento 6 luglio 2021, 2020/852.

⁵⁰ “Il coefficiente verde per le garanzie finanziarie alle imprese corrisponde al rapporto tra le garanzie finanziarie a sostegno di strumenti di debito che finanziano attività economiche allineate alla tassonomia e l'insieme delle garanzie finanziarie a sostegno di titoli di debito di imprese” Atto Delegato al Regolamento 6 luglio 2021, 2020/852.

⁵¹ “Il coefficiente verde per le attività finanziarie gestite deve consistere nel rapporto tra le attività finanziarie gestite (strumenti di debito e strumenti rappresentativi di capitale) di imprese che finanziano attività economiche allineate alla tassonomia e il totale delle attività finanziarie gestite (strumenti di debito e strumenti rappresentativi di capitale)” Atto Delegato al Regolamento 6 luglio 2021, 2020/852.

⁵² “Il KPI per i ricavi da commissioni e compensi legati a servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia delle imprese è definito come il rapporto tra i ricavi dell'ente creditizio da commissioni e compensi addebitati alle imprese, derivanti da prodotti o servizi diversi dal prestito e associati ad attività economiche allineate alla tassonomia, e il totale dei ricavi da commissioni e compensi addebitati alle imprese e derivanti da prodotti o servizi diversi dal prestito” Atto Delegato al Regolamento 6 luglio 2021, 2020/852.

⁵³ “Il portafoglio di negoziazione deve essere escluso dal denominatore e dalla copertura del GAR complessivo.

Per agevolare l'adeguamento da parte dei soggetti coinvolti dalla nuova disciplina, la normativa ha previsto un'entrata in vigore in diverse fasi:

- una prima fase, a partire dal 2022, nella quale la rendicontazione da parte degli istituti di credito deve riguardare il livello di idoneità alla Tassonomia delle esposizioni;
- una seconda fase, a partire dal 2024, nella quale la rendicontazione da parte degli istituti di credito deve riguardare il livello di allineamento alla Tassonomia delle esposizioni mediante l'utilizzo dei KPI.

Gli enti creditizi devono spiegare la politica di investimento applicata al proprio portafoglio di negoziazione, la relativa composizione globale ed eventuali tendenze in termini di settori predominanti e associazione ad attività economiche allineate alla tassonomia. Devono altresì spiegare i potenziali limiti in termini di rischi climatici e ambientali e di livello di associazione ad attività economiche allineate alla tassonomia, nonché le modalità di gestione dei rischi ambientali che possono incidere sul valore del portafoglio.

Se un portafoglio di negoziazione svolge un ruolo importante nel modello aziendale di un ente creditizio, in particolare quando quest'ultimo non soddisfa le condizioni di cui all'articolo 94, paragrafo 1, del regolamento (UE) n. 575/2013 o le condizioni di cui all'articolo 325 bis, paragrafo 1, del medesimo regolamento, l'ente deve comunicare informazioni quantitative e KPI che illustrino in che misura negozia in attivi ecosostenibili e in che misura contribuisce a promuoverne la negoziazione.

Gli enti creditizi devono comunicare le seguenti informazioni:

- (a) *il volume totale di strumenti allineati alla tassonomia negoziati durante il periodo di riferimento dell'informativa, segnatamente la somma degli acquisti e delle vendite di titoli ecosostenibili in termini assoluti;*
- (b) *il volume totale di titoli negoziati durante il periodo di riferimento dell'informativa, segnatamente la somma degli acquisti totali e delle vendite totali di titoli in termini assoluti.*

La somma degli acquisti e delle vendite di titoli ecosostenibili in termini assoluti deve essere inclusa al numeratore del GAR specifico per il portafoglio di negoziazione dell'ente creditizio. La somma degli acquisti totali e delle vendite totali di titoli in termini assoluti deve essere inclusa al denominatore del GAR per il portafoglio di negoziazione.

La parte del numeratore del GAR per il portafoglio di negoziazione deve essere stimata ponderando il valore contabile lordo dei titoli di debito e degli strumenti rappresentativi di capitale acquistati e/o venduti da ciascuna controparte in funzione della quota di fatturato e di spese in conto capitale associata alle attività economiche allineate alla tassonomia dell'impresa che contribuiscono all'obiettivo ambientale pertinente, secondo quanto da essa comunicato conformemente all'articolo 8 del regolamento (UE) 2020/852 e al presente regolamento. Nel caso delle imprese finanziarie, il coefficiente da applicare per la controparte deve essere lo stesso dei KPI pertinenti relativi a tale controparte” Atto Delegato al Regolamento 6 luglio 2021, 2020/852.

5. Rating ESG

L'importanza crescente della tematica della sostenibilità ha evidenziato la necessità di strumenti per la valutazione della stessa. Il rating ESG è un giudizio sintetico in grado di fornire informazioni agli investitori per consentire la valutazione della sostenibilità di un prodotto in termini di performance ambientali, sociali e di *governance*. Le agenzie di rating ESG ricoprono un ruolo centrale per la finanza sostenibile, in quanto attraverso lo sviluppo di rating e criteri che esprimano la sostenibilità di un investimento possono stimolare le organizzazioni a sviluppare modelli di business più sostenibili nel tentativo di attrarre i capitali di un mercato sempre più sensibile. I modelli proposti dalle diverse agenzie di rating ESG sono molteplici e sono sostanzialmente riconducibili a due tipologie di approcci:

- un approccio quantitativo, con la valutazione basata sulle performance di sostenibilità desumibili dai dati pubblicati;
- un approccio qualitativo, che si fonda prevalentemente sulla raccolta di informazioni di tipo qualitativo.

Di seguito una sintesi di alcune metodologie.

*Metodologia Vigeo Eiris*⁵⁴

L'agenzia ha classificato 38 aree suddivise tra i tre pilastri (Environment, Social, Government) e 8 settori articolati in 40 tipologie di attività. Per ognuna delle attività individuate vengono valutati tutti i criteri, con l'assegnazione di un punteggio, considerando diritti ed aspettative degli stakeholders, i rischi per gli *stakeholders* e i rischi per l'impresa. Le azioni eseguite dall'impresa nell'ambito di ciascun criterio sono confrontate con i principi e gli standard internazionali con la quantificazione in un punteggio variabile da 0 a 100. I punteggi di ciascun criterio sono ponderati e danno origine al punteggio del fattore cui fanno riferimento: a loro volta i tre punteggi danno origine al rating ESG, che è la media ponderata dei tre fattori. La valutazione avviene sulla base della raccolta di informazioni dalle relazioni periodiche dell'impresa, dall'informativa del sito web e attraverso i contatti diretti. Questa metodologia consente di ponderare le azioni intraprese a seconda del settore di appartenenza.

⁵⁴ VIGEO EIRIS (2020). *ESG Assessment Methodology*.

Metodologia MSCI⁵⁵

L'analisi si articola in diverse fasi:

- individuazione di rischi e opportunità connesse ad ogni settore;
- identificazione dell'esposizione della singola impresa a rischi e opportunità;
- valutazione della gestione di rischi e opportunità da parte dell'impresa;
- valutazione dell'immagine dell'impresa e confronto coi pari.

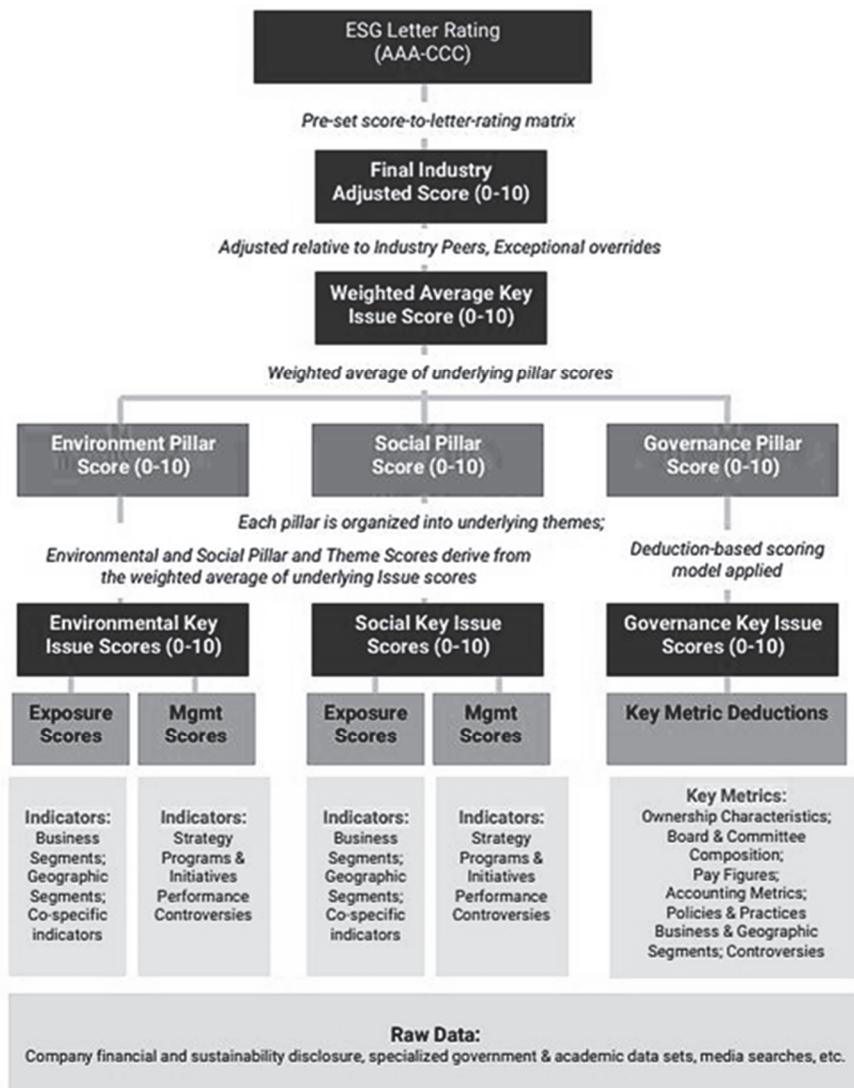
La partenza è costituita dall'individuazione del settore di appartenenza di ciascuna impresa e dall'identificazione di rischi ed opportunità (key issues), suddivisi tra i tre pilastri ESG. Per quanto riguarda i fattori Environment e Social, ogni rischio viene valutato tramite assegnazione di un coefficiente di ponderazione sulla base dell'incidenza per il settore industriale e del tempo stimato di impatto del rischio. In seguito, viene valutata l'esposizione al rischio dell'impresa sulla base di diversi fattori, quali ad esempio tipologie di prodotti o servizi e collocazione geografica, con l'assegnazione di un punteggio. Il passaggio successivo è la valutazione della gestione del rischio da parte dell'impresa con l'assegnazione di un punteggio. I due punteggi, quello relativo all'esposizione e quello relativo alla gestione dei rischi, vengono combinati in un punteggio da 0 a 10, il *key issue score*, in cui risulta una proporzionalità diretta tra esposizione e livello di capacità di gestione necessario.

Analogamente viene valutata l'esposizione e la gestione delle opportunità, facendo riferimento al contesto operativo, alla collocazione geografica e ad altri fattori. In questo caso la proporzionalità tra esposizione e livello di capacità di gestione necessario sarà inverso. I due punteggi così ottenuti vengono combinati per ottenere un punteggio intermedio.

Per quanto riguarda il fattore *Government*, il punteggio è assegnato sulla base della valutazione dei parametri inerenti l'organo amministrativo, le politiche di retribuzione, la compagine sociale, alle procedure di amministrazione e controllo, al profilo fiscale.

⁵⁵ Fonte sito MSCI e MSCI (2022). *MSCI ESG Ratings Methodology Executive Summary*.

Figura 4.4. – Il rating ESG MSCI⁵⁶



I tre punteggi ottenuti relativi a ciascun pilastro vengono ponderati per ottenere un indicatore, il *weighted average key issue score*, che viene ulteriormente ponderato per i fattori relativi al settore e ai pari prima della successiva classificazione in base ai valori previsti dalla matrice e dell'attribuzione del rating ESG finale.

⁵⁶ Fonte sito MSCI e MSCI (2022). *MSCI ESG Ratings Methodology Executive Summary*.

Figura 4.5. – Il rating ESG MSCI⁵⁷

<i>Letter Rating</i>	<i>Leader/Laggard</i>	<i>Final Industry-Adjusted Company Score</i>
AAA	Leader	8.571-10.0
AA	Leader	7.143-8.571
A	Average	5.714-7.143
BBB	Average	4.286-5.714
BB	Average	2.857-4.286
B	Laggard	1.429-2.857
CCC	Laggard	0.0-1.429

Metodologia ASSET4

Il giudizio di rating ESG deriva dalla valutazione di una serie di settori industriali individuati inerente a una serie di KPI rientranti nelle seguenti dimensioni:

- utilizzo delle risorse;
- emissioni;
- innovazione;
- management;
- azionisti;
- strategia di sostenibilità;
- politiche di gestione del personale;
- diritti umani;
- responsabilità sociale;
- responsabilità di prodotto.

Il *rating* è ottenuto attraverso la combinazione dei punteggi calcolati nelle diverse dimensioni mediante la ponderazione dei relativi KPI. Anche in questo metodo la ponderazione tiene conto del settore di appartenenza.

Metodologia di ECPI⁵⁸

Il giudizio viene sviluppato sulla base di una bipartizione dei fattori: ambientale, da una parte, sociale e *governance*, dall'altra, a loro volta scomposti

⁵⁷ Fonte sito MSCI e MSCI (2022). *MSCI ESG Ratings Methodology Executive Summary*.

⁵⁸ ECPI (2018). *ECPI ESG rating methodology*.

in categorie (8 in totale), aspetti (38 in totale) e indicatori (più di 100). Il fattore ambientale è suddiviso nelle seguenti categorie:

- strategie e politiche aziendali ⁵⁹;
- sistema di gestione aziendale ⁶⁰;
- prodotti ⁶¹;
- processi produttivi ⁶².

I fattori sociali e di *governance* sono suddivisi nei seguenti aspetti:

- relazioni con la comunità ⁶³;
- dipendenti ⁶⁴;

⁵⁹ “Aspetti: Definizione di una strategia, Presenza e diffusione, sia interna che al pubblico, di una politica ambientale per implementare una strategia, Natura dei programmi ambientali di applicazione della politica in termini di struttura operativa e ambito di applicazione, Definizione di una struttura gerarchica di responsabilità per l’applicazione della politica ambientale, Presenza di target qualitativi e quantitativi, Capacità di prevedere e di agire in relazione alle tendenze ed alle politiche di regolamentazione ambientali”.

⁶⁰ “Aspetti: Adozione e conformità con una standard internazionali (EMAS, ISO14001, BS7750 o altre), Ambito delle attività dell’azienda regolate dal sistema di gestione, Conformità alla normativa nazionale e internazionale nel presente e nel passato recente, Frequenza delle revisioni del sistema e degli audit/ispezioni, Indipendenza del revisore e trasparenza sulla divulgazione di problemi di non conformità nel presente e nel recente.

Passato, Disponibilità, trasparenza e qualità delle informazioni per i corsi di formazione dei dipendenti e per il pubblico in generale, Adozione degli standard internazionali di reporting e reattività alle richieste esterne, Gestione della catena di fornitura (per esempio requisiti ambientali per i fornitori), Gestione del rischio e piani di recupero in caso di disastro”.

⁶¹ “Aspetti: Analisi dell’impatto del ciclo di vita (materiali, componenti, prodotti chimici e sostanze, sottoprodotti, imballaggio e trasporto), Questioni logistiche, Ricerca e sviluppo di prodotti basati sull’impatto ambientale e lancio di prodotti innovativi, Educazione, formazione e informazione ai consumatori o ai clienti (per esempio, informazioni sui prodotti e sul loro corretto uso), Riciclaggio di parti, sottoprodotti e materiali”.

⁶² “Aspetti: Tendenza delle emissioni, Andamento del trattamento, riciclaggio e smaltimento dei rifiuti, Efficienza energetica con attenzione all’uso di fonti di energia alternative e rinnovabili, Riduzione della dipendenza dalle risorse naturali come parte del processo di progettazione del prodotto, Gestione dei rischi ambientali, Criteri ambientali nella selezione dei fornitori”.

⁶³ “Aspetti: Impegno formale a rispettare i diritti umani, Rispetto della normativa nazionale e internazionale in materia di diritti umani nel presente e nel passato recente, Adozione, natura e portata della politica di cittadinanza, Iniziative di coinvolgimento degli stakeholder (per esempio, promozione di attività sociali e culturali), Contributo allo sviluppo locale, Sponsorizzazioni ed eventi e livello e portata del coinvolgimento, Trasparenza e comunicazione (es. rapporto di sostenibilità)”.

⁶⁴ “Aspetti: Impegno formale a rispettare i diritti del lavoro, Rispetto della normativa na-

- mercati⁶⁵;
- gestione dell'impresa⁶⁶.

Ciascuno degli aspetti è composto da una serie di indicatori qualitativi e quantitativi, basati su una risposta a scelta multipla con un set predefinito di punteggi. Il rating complessivo di un'azienda è la somma dei punteggi di ogni indicatore: più alto è il punteggio finale, più alto è il *rating*.

*Metodologia FTSE Russell ESG*⁶⁷

L'analisi si articola in quattro livelli: il giudizio ESG (primo livello), espresso come valutazione complessiva da 0 a 5, e un rating relativo del settore, espresso in percentile da 0 a 100, sono dati dalla combinazione dei punteggi dell'impresa nei 3 pilastri (secondo livello), espressi rispettivamente in punteggi da 0 a 5 e in decili da 0 a 10, a loro volta risultato della valutazione di 14 temi ESG (terzo livello), composti da indicatori, in totale 350 (quarto livello).

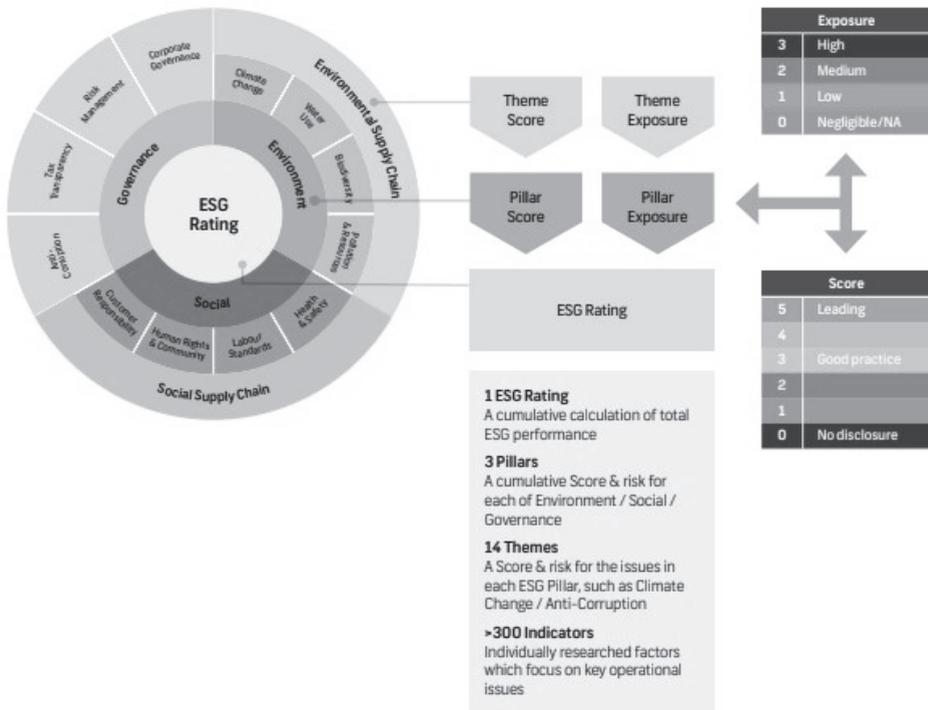
zionale e internazionale sui diritti del lavoro – in materia di lavoro forzato, discriminazione, lavoro minorile, libertà di associazione – nel presente e nel passato recente, Presenza di una politica di diversità rispetto a minoranze, disabilità, genere, Presenza e portata della politica dei benefici per i dipendenti, Presenza e portata di programmi di formazione, Presenza di un sistema di gestione della salute e della sicurezza e livello di diffusione del sistema, Conformità alla normativa nazionale e internazionale in materia di gestione della salute e della sicurezza nel presente e nel passato recente”.

⁶⁵ “Aspetti: Presenza e portata di una politica di gestione della catena di approvvigionamento, Conformità con la normativa nazionale e internazionale in materia di approvvigionamento e gestione della distribuzione gestione nel presente, Trasparenza su prodotti e servizi; politica di gestione della relazione con il cliente, Conformità con la regolamentazione nazionale e internazionale in materia di gestione dei clienti nel presente. Presenza e portata della politica di *whistle-blowing*, codice etico e altre procedure correlate, Presenza di un comitato di controllo, Conformità con la regolamentazione nazionale e internazionale anti-corruzione nel presente e nel passato recente, Conformità con la normativa nazionale e internazionale in materia di anti-trust nel presente e nel prossimo recente”.

⁶⁶ “Aspetti: Presenza e portata di linee guida di *governance* come un codice di condotta o un codice di abuso di informazioni privilegiate, Trasparenza e diffusione della relazione annuale, Presenza di un dipartimento per le relazioni con gli investitori, Livello di comunicazione con la comunità degli investitori (ad esempio, gestori patrimoniali e banche d'investimento), Rispetto della normativa nazionale e internazionale sulla trasparenza nel presente e nel recente passato, Livello e portata dei diritti e dei doveri degli azionisti, Struttura del consiglio (equilibrio dei poteri e organi di controllo), funzionamento e indipendenza, Codice di condotta del consiglio di amministrazione, Politica di gestione dei conflitti di interesse, Trasparenza e portata delle operazioni con le parti correlate, Rispetto della normativa contabile nazionale e internazionale nel presente e nel recente passato”.

⁶⁷ FTSE (2020). *Integrating ESG into investments and stewardship*.

Figura 4.6. – Il modello di rating ESG FTSE Russell⁶⁸



⁶⁸ FTSE (2020). *Integrating ESG into investments and stewardship*, p. 4.

5.

Il caso Twenty Bank

1. Premessa

In questo capitolo si vuole fornire un contributo allo studio inserendo un caso reale. Viene illustrata la *governance* e la struttura del modello di gestione dei rischi di un gruppo bancario offrendo non solo una mera descrizione, ma lo sviluppo e l'analisi dei molteplici soggetti coinvolti¹.

L'utilizzo di *case study*² è volto a delineare e meglio illustrare la tematica trattata nei precedenti capitoli. Il settore bancario, e l'attività di vigilanza connessa, coinvolge una pluralità di attori e soltanto grazie all'osservazione delle molteplici relazioni tra loro si può chiarire meglio quanto in precedenza illustrato. Pertanto, risulta più adeguata una ricerca qualitativa poiché permette di esplorare aspetti o situazioni che potrebbero essere stati sino ad ora trascurati³.

¹ Si veda in proposito M. Chiucchi (2012). *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli, Torino; D.R. Hancock., B. Algozzine (2006). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*, Teachers College Press, New York; A.V. Thompson (1965). "Bureaucracy and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 10, 1, pp. 1-20.

² Si veda, in proposito, J.G. Wacker (1998). "A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management". *Journal of Operations Management*, Vol. 16(4), pp. 361-385, C.T. Street, K.W. Ward (2012). "Improving validity and reliability in longitudinal case study timelines". *European Journal of Information Systems*, 21 (2), pp 160-175; N. Siggelkow (2007). "Persuasion with Case studies". *Academy of Management Journal*, 50, 1, pp. 20-24. Lijphart A., (1971). "Comparative Politics and Comparative Method". *American Political Science Review*, 65 (3), pp. 81-93. K.M. Eisenhardt, (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550. E. Giacosa, C. Giachino, M. Stupino (2016). "Turismo in una logica combinata: un caso di Studio". *Impresa e Progetto, Journal of Management*, Vol. 2, pp. 26-45.

³ Si veda in proposito: F. Ricciardi, E. Giacosa, F. Culasso (2020). "Stepchildren or prodigal employees? Motives and consequences of employee entrepreneurship in family business".

Il caso analizza una società che esercita attività di direzione e coordinamento su un numero di banche compreso tra cinquanta e ottanta. Il soggetto interessato ha richiesto che la trattazione fosse affrontata in via anonima, pertanto, verrà chiamato ai fini del presente lavoro “Twenty Bank S.p.A”. L’utilizzo dell’approccio di studio di un caso qualitativo si basa su interviste condotte con la quasi totalità dei soggetti apicali del gruppo. Questo approccio è stato ritenuto appropriato per questo studio poiché la ricerca sull’argomento in esame è limitata⁴.

L’analisi dei dati ha seguito il protocollo qualitativo standard⁵ focalizzandosi sui seguenti aspetti:

- governance;
- sviluppo di una struttura a presidio dei rischi bancari;
- meccanismi di sostegno infragruppo;
- *Risk Appetite Framework*;
- struttura dei controlli di II livello sul rischio credito;
- *governance* ESG;
- strategia creditizia ESG.

2. Governance

Il modello di *governance* adottato è il sistema tradizionale:

- il Consiglio di Amministrazione esercita le funzioni di indirizzo e supervisione strategica;

International Entrepreneurship and Management Journal, 1(1), pp. 2-20; A. Bryman, E. Bell (2011). *Business research methods*, Oxford University Press, Oxford; A. Pettigrew (1990). “Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice”. *Organization Science*, 1(3), pp. 267-292.

⁴ Si veda, in proposito, Z. Khan, R. Rao-Nicholson, P. Akhtar, S.Y. Tarba, M.F. Ahamm, T. Vorley (2019). “The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector”. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), pp. 1342-1369; R.K. Yin (2014). *Case study research: Design and methods*, Sage, London; K.M. Eisenhardt, M.E. Graebner (2007). “Theory building from cases: Opportunities and challenges”. *Academy of Management Journal*, 50, pp. 25-32; K. M. Eisenhardt (1989). “Building theories from case study research”. *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.

⁵ Si veda in proposito, R.K. Yin (2014). “Case study research: Design and methods”. cit.; M.B., A.M. Huberman, J. Saldaña (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*, Sage, Thousands Oaks, CA; M.B. Miles, A.M. Huberman (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, Sage, Thousands Oaks, CA.

- il Comitato Esecutivo esercita le funzioni di gestione;
- il Collegio Sindacale, a norma di legge, esercita la funzione di controllo e vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione nonché sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile;
- il soggetto incaricato della Revisione legale, a norma di legge, è esterno.

All'interno del Comitato Esecutivo sono stati costituiti una serie di Comitati endo-consiliari: il Comitato Nomine, il Comitato Remunerazioni, il Comitato Rischi, il Comitato Amministratori Indipendenti, il Comitato Sostenibilità e Identità.

Twenty Bank S.p.A. si è dotata di una funzione di *Risk Management*, presieduta dal *Chief Risk Officer*, che riferisce direttamente alla Direzione e si coordina con gli organi di supervisione strategica delle banche appartenenti al gruppo. La Direzione *Risk Management*, che svolge sia compiti interni sia attività di coordinamento del gruppo, si occupa della gestione del rischio informatico, della gestione dei rischi aziendali, della gestione dei rischi finanziari (rischio di mercato, rischio operativo e rischio di liquidità) e della gestione del rischio di credito, ricevendo i report derivanti dai controlli di I livello svolti dalle funzioni operative.

3. Meccanismi di sostegno infragruppo

Il sistema di garanzia di Twenty Bank S.p.A. è un *Cross Guarantee Scheme* (CGS) ai sensi dell'art. 4 della *Capital Requirements Regulation* (CRR). Il CGS è un sistema di tutela istituzionale ex art. 113 della CRR che tutela gli enti partecipanti, assicurando la loro liquidità e la loro solvibilità per evitarne il fallimento, essendo in grado di concedere il sostegno necessario attraverso fondi immediatamente disponibili, con strumenti adeguati per il monitoraggio e la classificazione dei rischi. Il CGS è un sistema rafforzato, in quanto le banche partecipanti sono consolidate integralmente dal punto di vista contabile, sono comprese nella vigilanza su base consolidata, in caso di uscita volontaria, che deve avvenire con preavviso di almeno 24 mesi, permangono obblighi di garanzia per un arco temporale di dieci anni.

Al fine di valutare il rischio generato dalle banche partecipate e, di conseguenza, del fondo complessivo, sono effettuate prove di stress sia a livello patrimoniale sia a livello di liquidità, attraverso le seguenti fasi:

- definizione degli indicatori: le carenze sono misurate in conseguenza alla violazione di una soglia *near to default* definita a livello patrimoniale sul

CET 1 e sul Total Capital, e a livello di liquidità utilizzando l'indicatore Impieghi/Raccolta;

- determinazione delle soglie *near to default*: in termini di patrimonializzazione fissate sull'*overall capital requirement*, in termini di liquidità le soglie sono tarate su una soglia dell'indicatore Impieghi/Raccolta, quale approssimazione della soglia regolamentare dell'indice di stabilità della raccolta netta;
- selezione degli scenari avversi: vengono generati 50.000 scenari alternativi rispetto a quello base, le cui dinamiche vengono trasmesse alla struttura di ciascuna banca al fine di determinare le carenze patrimoniali e finanziarie;
- orizzonte di calcolo delle carenze: tre anni.

In ottemperanza alle disposizioni di vigilanza l'obbligazione di garanzia è commisurata alle esposizioni ponderate per il rischio (*Total Risk Exposure Amount – TREA*) e contenuta entro il limite delle risorse patrimoniali eccedenti i requisiti obbligatori a livello individuale (*free capital*). Pertanto, nella stima delle quote di contribuzione di ciascuna banca del gruppo, la quota complessiva è ripartita in base al TREA di ciascuna ed è eseguita una verifica della capienza del *free capital*: se, dunque, l'eccedenza patrimoniale rispetto alla quota di contribuzione teorica non risulta capiente, è attuato un processo di riallocazione della quota incapiente, in proporzione al TREA delle banche del gruppo che hanno risorse libere. I fondi immediatamente disponibili, come da disposizioni di vigilanza devono essere suddivisi in due componenti:

- quota di contribuzione *ex ante*, costituita attraverso la sottoscrizione di aumenti di capitale come CET1 della capogruppo o versamento a fondi patrimoniali dedicati;
- quota di contribuzione *ex post*, detenuta dalle singole banche e richiamabile all'occorrenza dalla capogruppo.

Nel gruppo diretto da Twenty Bank S.p.A., la quota *ex ante* è costituita attraverso l'esecuzione di un finanziamento destinato, mentre la quota *ex post* è costituita attraverso depositi vincolati presso la capogruppo di durata annuale e con clausola di estinzione anticipata in caso di necessità di ripristino della quota *ex ante*.

L'utilizzo dei fondi in caso di necessità di sostegno infragruppo e il risanamento delle singole banche appartenenti al gruppo è approvato dal Consiglio di Amministrazione della capogruppo, in assenza di altri interventi di *recovery* attuabili, con priorità di utilizzo della quota *ex ante*, per i seguenti casi:

- carenza di capitale che necessita di supporto patrimoniale;
- carenza di liquidità che necessita di supporto finanziario.

4. Risk Appetite Framework

La Direzione *Risk Management* predispone il *Risk Appetite Statement* (RAS) di gruppo e gli specifici RAS individuali delle banche, in coerenza con gli indirizzi strategici.

La definizione del RAS è frutto di un processo articolato in diverse fasi, finalizzato a selezionare, a partire da un ampio insieme di metriche, un insieme di indicatori coerenti con le priorità di vigilanza efficaci per il monitoraggio dei principali punti di vulnerabilità del gruppo e per il monitoraggio dei principali rischi identificati come rilevanti nella Mappa dei Rischi. Inoltre, gli indicatori devono essere sufficientemente diversificati dal punto di vista della copertura informativa che è alla base del loro calcolo.

Le soglie definite nel RAS sono calibrate a partire dalle risultanze del Piano Operativo per la definizione del *risk appetite* e viene effettuato uno *stress test* per la definizione della *risk tolerance*. Il processo di definizione delle soglie segue un approccio sia di tipo *top down* da parte degli organi di capogruppo sia di tipo *bottom up*.

La dinamica *top-down* prevede che la Direzione *Risk Management*, in coerenza con il complessivo *framework* del gruppo, definisca i contenuti del RAS, identificando le metodologie deputate alla stima e alla calibrazione degli indicatori e le rispettive soglie di monitoraggio. Inoltre, sono rilasciate linee guida per attribuire probabilità di conseguimento degli obiettivi definiti dalle singole banche, fornendo strumenti utili come *benchmark*, permettendo di identificare l'entità delle leve manageriali necessarie all'attuazione delle opzioni di *budget*.

La dinamica *bottom-up* prevede che le singole banche contribuiscano alla definizione del *risk appetite* in seguito alla definizione del piano operativo, in ottemperanza alle linee guida, e contribuiscano, inoltre, all'aggiornamento e alla calibrazione delle soglie di monitoraggio.

Il *Risk Appetite Statement* è definito in maniera coerente col processo di pianificazione svolto dalle singole banche, adottando come base di partenza i dati e le informazioni presenti nel sistema informatico integrato. Il RAS è inoltre sviluppato in coerenza con i seguenti processi:

- ICAAP e ILAAP: infatti i singoli rischi considerati nel RAS trovano corrispondenza con quelli identificati nell'ambito dell'ICAAP e dell'ILAAP nella misurazione di tali rischi i processi applicano gli stessi strumenti e metodologie, in coerenza con il processo di mappatura dei rischi;
- *recovery plan*: gli indicatori dei due processi sono coerenti, i livelli soglia sono definiti coerentemente tra di loro e rispetto agli eventuali limiti rego-

- lamentari; il *recovery plan* è destinato a gestire l'aggravarsi di situazioni critiche che superano il livello delle soglie definite nel RAS;
- modello di gestione del rischio: gli indicatori alla base della politica di gestione del rischio coincidono in larga misura con quelli compresi nel RAS; il modello di gestione del rischio contribuisce alla definizione del RAS, in particolare con riferimento alla calibrazione delle soglie;
 - operazioni di maggior rilievo: l'identificazione delle operazioni di maggior rilievo è fondamentale per individuare le operazioni che possono avere impatti significativi sotto il profilo del rischio individuale e di gruppo;
 - rendicontazione: il processo di *reporting* deve essere coerente con il RAS, per assicurare la precisione, l'eshaustività, la chiarezza e l'utilità, consentendo una periodicità di controllo adeguata ed aderente alla situazione e agli aspetti oggetto di *focus*;
 - valutazione integrata dei rischi: esprime un giudizio sintetico e rappresenta uno strumento di raccordo tra i diversi processi strategici, le risultanze dei controlli di II livello, e le valutazioni rilevanti in ottica di gestione dei rischi; la valutazione integrata dei rischi fornisce una valutazione della gestione dell'impianto RAS singolo e di gruppo, rilevando gli sforamenti delle soglie di tolleranza calibrate in base agli indicatori relativi e fornendo dei punteggi in base al valore che assumono alcuni indicatori appartenenti a specifici ambiti.

Le soglie che compongono il RAS sono:

- *risk profile*, indica il rischio effettivamente assunto, misurato in un determinato istante temporale su base corrente o prospettica;
- *risk appetite*, indica il livello di rischio complessivo e per tipologia che la banca intende assumere per il perseguimento dei suoi obiettivi strategici;
- *risk alert*, indica il sistema di soglie di rischio che in caso di superamento prevede segnalazioni ad opportuni livelli e attivazione di eventuali azioni correttive al fine di evitare il raggiungimento o superamento della *risk tolerance*;
- *risk tolerance*, indica la deviazione massima dal *risk appetite* consentita, la soglia è fissata in modo da assicurare in ogni caso alla banca margini sufficienti per operare, anche in condizioni di stress, entro il massimo rischio assumibile;
- *risk capacity*, indica il livello massimo di rischio che la banca è tecnicamente in grado di assumere senza violare i requisiti regolamentari o gli altri vincoli imposti.

Dopo che è stato definito il RAS di ciascuna banca, Twenty Bank S.p.A. provvede al monitoraggio del rispetto delle soglie stabilite, alla segnalazione

di eventuali sforamenti dalla soglia di tolleranza, che comporta l'attivazione delle procedure di escalation, e alla redazione del report trimestrale dei rischi, che sintetizza eventuali sforamenti delle soglie e la situazione di ciascuna banca appartenente al gruppo.

Il processo prevede dunque che la Direzione di Risk Management della capogruppo rilasci le linee guida che le singole banche devono seguire nella definizione del RAF, che il referente interno di ciascuna banca ha il compito di valutare. In seguito, alla luce di piani operativi predisposti dalle singole banche e dei risultati del processo di mappatura dei rischi, la Direzione di Risk Management predisponde il RAS e definisce le soglie previste, in modo che il referente interno di ciascuna banca possa verificare la coerenza dei valori di appetite con gli obiettivi del piano operativo e presentare il RAS all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di ciascuna banca del gruppo.

Dopo l'approvazione si passa alla fase di monitoraggio, effettuato dalla Direzione di *Risk Management* della capogruppo, che valuta il profilo di rischio di ciascuna banca e verifica eventuali sforamenti delle soglie di tolleranza, attivando le procedure di escalation. In questo caso, il referente di ciascuna banca informa il proprio Consiglio di Amministrazione di eventuali sforamenti delle soglie di tolleranza e riferisce alla Direzione di *Risk Management* della capogruppo sulle cause dello sfioramento, sui tempi previsti per il rientro e sulle azioni di rimedio identificate. Trimestralmente la Direzione di *Risk Management* rilascia il *report* trimestrale, che contiene la sintesi dell'attività di monitoraggio e un'analisi adeguata degli sforamenti, in modo che il referente interno di ciascuna banca possa effettuare un commento dettagliato degli sforamenti e portare il *report* all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

5. La struttura dei controlli di II livello su rischio di credito

Il processo di controllo inerenti il rischio di credito si articola in diverse fasi e pone il *focus* sulla verifica del corretto monitoraggio andamentale, sulla coerenza delle classificazioni, sulla congruità degli accantonamenti e sull'adeguatezza del processo di recupero. Le fasi in cui si articola il processo, a partire dalle attività ordinarie relative ai processi del credito e monitoraggio del portafoglio sono:

- selezione del portafoglio;
- analisi delle singole posizioni;
- confronto e consolidamento;
- interventi di mitigazione;
- rendicontazione e *follow up*.

Le verifiche sono attivate *ex post* e hanno una cadenza periodica, in quanto si tratta di un controllo di II livello e non interviene nella gestione operativa del credito. La selezione del portafoglio prevede che sia effettuata una segmentazione delle esposizioni, condotta sulla base di un'analisi delle caratteristiche di materialità e rischiosità dei singoli portafogli propedeutica alla fase di selezione delle liste di esposizioni da sottoporre a single file *review*. Viene inoltre effettuata una “clusterizzazione” dei portafogli, con la valutazione di driver aggiuntivi per consentire l'analisi e il monitoraggio nel tempo sul livello di copertura di posizioni in *bonis* e *default*.

L'analisi della posizione si sostanzia nell'identificazione di esposizioni con evidenze di anomalie, attraverso l'uso del set informativo disponibile, di analisi su metriche del rischio di credito attraverso specifici indicatori di rischio. L'analisi è utile al campionamento dei cluster con posizioni anomale e viene sviluppata con il supporto delle schede di analisi e driver e metriche di riferimento.

La fase di confronto e consolidamento è svolta sulla base del modello di relazione definito, caratterizzato dall'attivazione di un confronto dialettico e della gestione dell'esito direttamente con le strutture centrali, prevedendo inoltre la presenza di adeguati meccanismi e processi di *alert*. In seguito, è prevista una fase di informativa preventiva verso gli organi di governo e controllo del credito sugli esiti definiti nell'ambito della single file *review* prima di procedere all'attuazione, che può prevedere una revisione della strategia, un adeguamento dell'accantonamento, una revisione della classificazione e così via.

La fase di *reporting* prevede la predisposizione di diverse tipologie di rendicontazione:

- reportistica periodica individuale verso le singole banche, quale informativa di sintesi sulle attività svolte nel ciclo di controllo e relativi esiti rilevati;
- reportistica periodica consolidata a livello di gruppo, ricompresa nel reporting integrato del rischio di credito per singolo ambito di controllo a sintesi e visione consolidata dei risultati delle singole banche;
- rendicontazione periodica agli organi aziendali, comprensiva di una sintesi dello stato dell'arte del ciclo di controllo e dei risultati raggiunti su singola banca e a livello di gruppo.

La fase di *follow up* prevede anche che i processi di controllo siano soggetti ad adeguamento, in seguito a raccomandazioni della Direzione di *Risk Management* derivanti dalle analisi effettuate, e a validazione di politiche di gestione del rischio di credito revisionate.

I controlli a livello di singola controparte si sviluppano in quattro fasi. Nella prima fase prevede lo svolgimento delle attività di controllo, definite e selezionate dal *Group Risk Management*, da parte dei referenti locali. La funzione

di *Risk Management*, dopo aver concluso la fase di esecuzione dei controlli, condivide le risultanze e le evidenze con le strutture referenti del primo livello locale deputato alle attività di monitoraggio, classificazione, valutazione e recupero del credito.

Nella seconda fase il *Group Risk Management* valida i risultati forniti dai referenti locali, attivando un confronto dialettico sugli eventuali elementi di attenzione.

La terza fase è costituita dal consolidamento degli esiti delle eventuali azioni correttive, svolta dal *Group Risk Management*, nella reportistica di sintesi, indicando le azioni di *remediation* e *follow-up* per la gestione/risoluzione delle anomalie rilevate.

L'ultima fase è costituita dall'attività di gestione e monitoraggio delle attività di *remediation* concordate: nel caso in cui a seguito delle verifiche condotte siano previsti interventi di *remediation*, il *Risk Management* deve compiere un'attività di *follow-up* per la verifica della risoluzione degli stessi da parte delle strutture di primo livello di riferimento.

6. La governance ESG

Twenty Bank S.p.A. ha approntato un sistema di *governance* che rifletta una chiara attribuzione dei ruoli e delle responsabilità ESG (*Environmental, Social and Governance*) con l'obiettivo di definire strategie di sostenibilità e integrazione dei criteri ESG nella propria attività.

Nella delineaione del sistema di *governance* nella tematica della sostenibilità, Twenty Bank S.p.A. ha fatto propri i principi enunciati nei documenti emanati da diversi attori in ambito ESG:

- la *Finance Initiative* di *Unep (United Nations Environment Programme)* del 2014 ha indicato la necessità di formare nella struttura organizzativa degli enti finanziari di comitati di sostenibilità, in possesso del mandato di sostenere la creazione di valore attraverso l'integrazione dei criteri ESG nel modello di *business*;
- i “*Corporate governance principles for banks*” emanati dal Comitato di Basilea nel 2015 indicavano come l'obiettivo della *corporate governance* fosse quello di tutelare gli interessi degli *stakeholders* nel rispetto degli interessi pubblici sotto il profilo della sostenibilità;
- la *Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)* nel 2017 ha posto il focus sulla rilevanza di predisporre un solido modello di governo ai fini del presidio del rischio e delle opportunità connesse al cambiamento climatico;

- le Linee Guida sull'*Internal Governance* emanate dall'EBA nel 2020 hanno evidenziato tra i principi guida la gestione del rischio e le pari opportunità;
- la Commissione Europea ha avviato nel 2020 una consultazione pubblica, conclusa nel 2022, per formulare una proposta di direttiva che incentivi gli enti finanziari ad istituire modelli di *governance* in grado di garantire la creazione di valore sostenibile a lungo termine, allineando gli interessi degli *stakeholders* questioni legate alla sostenibilità nelle loro attività e catene di valore per quanto riguarda i diritti sociali e umani, i cambiamenti climatici e l'ambiente.

Nel dettaglio, la *governance* di Twenty Bank S.p.A. prevede una definizione di ruoli e responsabilità tra i diversi soggetti come segue:

- il Consiglio di Amministrazione ha la responsabilità di deliberare e approvare la strategia di sostenibilità, definendone l'integrazione nei piani strategici; l'organo è inoltre responsabile dell'approvazione della rendicontazione di sostenibilità, che monitora le performance di sostenibilità della banca, e degli aggiornamenti al Codice Etico e delle politiche in materia ESG;
- il Comitato endo-consiliare di Sostenibilità ha il compito di esprimere valutazioni e fornire pareri al Consiglio di Amministrazione relativi alla strategia e alle politiche ESG, nonché di verificare la validità della rendicontazione di sostenibilità prima dell'approvazione dello stesso;
- il Comitato manageriale ESG ha la responsabilità di definire la strategia di sostenibilità e gli obiettivi strategici da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione; l'organo deve, inoltre, coordinare lo svolgimento delle attività relative alle politiche ESG, stimolando sinergie e coinvolgimento trasversale all'interno della struttura organizzativa;
- il Comitato di Gestione dei Rischi ha il compito di tutelare, sostenere e indirizzare l'integrazione dei fattori di rischio ESG nell'ambito delle attività di valutazione e presidio dei rischi prudenziali;
- la Funzione Sostenibilità svolge il ruolo di presidio delle evoluzioni in materia di sostenibilità del settore bancario, informando gli organi aziendali coinvolti nei processi decisionali e, in generale, tutte le funzioni aziendali chiamate a gestire l'integrazione dei fattori ESG nell'attività aziendale; gestisce e redige inoltre la rendicontazione di sostenibilità;
- le altre funzioni aziendali devono delineare e sviluppare le competenze specifiche per l'efficace integrazione dei fattori ESG nei processi aziendali volti ad applicare e concretizzare i piani strategici approvati.

7. La strategia creditizia ESG

Twenty Bank S.p.A. ha definito processi per l'integrazione dei fattori ESG nei piani strategici e operativi relativi al processo del credito.

Sotto il profilo della definizione della strategia creditizia ESG, occorre effettuare un'analisi del mercato, definendo e valutando la dimensione del mercato e la quota di mercato disponibile e/o raggiungibile, identificando i relativi segmenti e *target* e determinando un'offerta di prodotti e servizi.

In particolare, è necessario comprendere le dinamiche riferite alla natura dei diversi settori, variabili a seconda dei diversi scenari ambientali, e definire, di conseguenza, la politica creditizia a livello geo-settoriale. Il *management* deve identificare i fattori di rischio e le opportunità di finanziamento sotto il profilo del mitigamento al cambiamento climatico e del contributo al raggiungimento degli obiettivi di de-carbonizzazione, al fine di delineare le politiche di credito ESG. Tali politiche di credito devono tenere conto della resilienza e dei punti di debolezza connessi all'attività economica dei diversi settori economici, nonché il posizionamento della singola controparte rispetto ai *competitors* e alla media di settore. Occorre dunque effettuare una valutazione individuale, per comprendere le carenze rispetto agli obiettivi di contrasto al cambiamento climatico e rispetto alla media del settore per delineare la possibilità di erogazione del credito, nonché monitorare l'evoluzione delle vulnerabilità dell'azienda rispetto al mercato e l'efficacia del finanziamento rispetto alla contribuzione del miglioramento rispetto ai fattori ESG.

Sotto il profilo della definizione del processo di credito, occorre delineare procedure per integrare i fattori ESG nelle diverse fasi che lo caratterizzano.

Nella fase di *origination*, è necessario delineare i nuovi segmenti di clientela e reindirizzare i cluster esistenti, rinnovare il catalogo dei prodotti offerti, commercializzando nuove proposte o cambiando la configurazione di quelle già esistenti, adeguare i parametri di valutazione del merito creditizio della controparte, includendo i rating ESG, e delle garanzie richieste ed individuare la documentazione informativa richiesta ai fini della concessione del finanziamento.

Nella fase di *pricing*, occorre tenere conto delle linee guida della BCE inerenti l'inclusione dei rischi climatici ed ambientali a seconda delle caratteristiche del prestito e degli oneri connessi ai rischi climatici ed ambientali, avendo riguardo ai costi di finanziamento atteso per attività esposte al rischio fisico e di transizione.

Nella fase di monitoraggio e rendicontazione, occorre integrare gli *Early Warning Indicators* per tenere conto dei nuovi rischi ESG, definendo un *set* di *Key Performance Indicators*, che integri i rischi ESG, in grado di garantire il

monitoraggio lungo il ciclo di vita del credito delle prestazioni e dei rischi in ambito di sostenibilità, individuare la documentazione informativa da richiedere e rendere disponibile ai fini del monitoraggio e l'adeguamento dei processi di rendicontazione interna, con l'integrazione di informazioni e indicatori che coprano i fattori ESG.

Bibliografia

- ABI-Lab Osservatorio Digital Banking (2019). *Banca e Cliente: digitali si nasce ... o si diventa*.
- Adamo S. (2012). “Il rischio di impresa quale rischio economico generale”, in Fortuna F. (a cura di), *Liber Amicorum per Umberto Bertini*, Franco Angeli, Milano.
- Adrian T., Ashcraft A.B. (2016). “Shadow banking: A review of the literature”. *Banking Crises*, Palgrave MacMillan, London, pp. 282-315.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1989). *Lezioni di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Argenti J. (1984). “Predicting Corporate Failure”. *Accountants Digest*, 138(1), pp. 1-25.
- Argenti J. (1986). “Spot Danger Signs Before it’s too late”. *Accountancy*, July, p. 101.
- Banca d’Italia (2013). *Disposizioni di vigilanza per le Banche*, Circolare 17 dicembre 2013, n. 285.
- Banca d’Italia (2022). *Aspettative di vigilanza sui rischi climatici e ambientali*.
- Barth J., Caprio J., Levine R. (2013). “Bank Regulation and Supervision in 180 Countries from 1999 to 2011”, “NBRE” Working Paper No. 18733.
- Bastia P. (2001). *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Bologna.
- Berger A.N., Bouwman C., Kick T., Schaeck K. (2016). “Bank liquidity creation following regulatory interventions and capital support”. *Journal of Financial Intermediation*, 26(4), pp. 115-141
- Bocchino U., Ossola G., Giovando G., Venuti F. (2014). *Il bilancio delle Banche*, Giuffrè, Milano.
- Boden A. (2020). *Banking on it: how I disrupted*, Penguin Business, London.
- Boot A., Thakor A. (2019). “Post-crisis evolution of banking and financial markets: Introduction”. *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 39, n. 1, pp. 1-3.
- Borri N., Giorgio G.D. (2021). “Systemic risk and the COVID challenge in the european banking sector”. *Journal of Banking and Finance*, Vol. 1, art. N. 106073, pp. 1-23.
- Broby D. (2021). “Financial technology and the future of banking”. *Financial Innovation*, Vol. 7, n. 1, pp. 47-65.

- Bronzetti G. (2002). *Le imprese di gestione aeroportuale, aspetti di programmazione e controllo*, Franco Angeli, Milano.
- Brundtland Commission (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
- Bruni G. (1999). *Contabilità per l'alta direzione*, Etas, Milano.
- Campanella F., Zampanella A. (2014). *La regolamentazione, la vigilanza e la gestione del rischio del settore bancario*, Maggioli, Sant'Arcangelo di Romagna.
- Catuogno S. (1997). "Cenno alle teorie interpretative del concetto di azienda", in E. Viganò (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Giuffrè, Milano.
- Chiucchi M. (2012). *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli, Torino.
- Cisi M. (2021). "Dal bilancio ESG al report di sostenibilità tra compliance e forward looking". *Bilancio e Revisione*, Vol. 21, no. 11, pp. 33-40.
- Comitato di Basilea (1988). *Accordo di Basilea sui requisiti patrimoniali*.
- Comitato di Basilea (2004). *Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali*.
- Comitato di Basilea (2010). *Schema di regolamentazione internazionale per il rafforzamento delle banche e dei sistemi bancari*.
- Coronella S., Risaliti G. (2018). "Agli albori della Corporate Social Responsibility in Italia: il pensiero dei Maestri dell'Economia Aziendale", in AA.VV. (a cura di Garzella S.), *L'azienda e la Corporate Social Responsibility. Approfondimenti dottrinali e riflessioni gestionali*, Franco Angeli, Milano.
- Cricchio S. (1980). *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, Giuffrè, Milano.
- Crovini C., Ossola G., Marchini P. (2018). "Cyber Risk: The New Enemy for Risk Management in the Age of Globalisation". *Management e Control*, pp. 135-155.
- Culasso F. (2009). *Gestione del rischio e controllo strategico*, Giappichelli, Torino.
- D'Amico E., Biscotti A.M. (2013). "Il rischio di credito nelle banche di credito cooperativo". *Bancaria*, Sezione Forum, Vol. 1, pp. 28-39.
- Deloitte (2021). *Come evolvono i modelli di business delle banche italiane e quali i rischi connessi*.
- Demirgüç-Kunt A., Pedraza A., Ruiz-Ortega C. (2021). "Banking sector performance during the COVID-19 crisis". *Journal of Banking and Finance*, Vol. 133, no. 106305, pp. 1-32.
- De Rynck S. (2016). "Banking on a union: the politics of changing eurozone banking supervision". *Journal of European Public Policy*, Vol. 24 n. 1, pp. 119-135.
- Devalle A., Cantino V., Fiandrino S. (2017). "The Linkage between ESG Performance and Credit Ratings: A Firm-Level Perspective Analysis". *International Journal Of Business And Management*, Vol. 12, no. 9, pp. 53-65.

- Dezzani F. (1971). *Rischi e politiche d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Di Cagno N. (1998). "Il rischio e l'assicurazione", in N. Di Cagno, T. Onesti, *L'economia delle imprese di assicurazione e la stima del capitale economico*, Giappichelli, Torino.
- Donato F. (2002). "Correlazioni tra qualità e controllo nelle aziende sanitarie", in L. Anselmi (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie. Elementi di management e dinamica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Donna G. (1999). *La creazione di valore nella gestione di imprese*, Carrocci, Roma.
- EBA (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*.
- EBA (2014). *Orientamenti sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP) 19 dicembre 2014*.
- Eisenhardt K.M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, Vol. 14, no. 2, pp. 532-550.
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007). "Theory building from cases: Opportunities and challenges". *Academy of Management Journal*, Vol. 50 no. 1, pp. 25-32.
- Esposito L., Mastromatteo G. (2021). *La vigilanza bancaria. Storia, teorie, prospettive*, Carocci, Roma.
- Farneti G. (2007). *Economia d'Azienda*, Franco Angeli, Milano.
- Ferrero G. (1968). *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Ferrero G. (1987). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- FNC (2022). *Finanza sostenibile e fattori ESG: stato dell'arte, sviluppi futuri ed opportunità*.
- Forestieri G., Mishkin F.S., Eakins S.G. (2007). *Istituzioni e mercati e finanziari*, Pearson, Milano.
- Giacosa E. (2011). *L'economia delle aziende di abbigliamento*, Giappichelli, Torino.
- Giacosa E., Giachino C., Stupino M. (2016). "Turismo in una logica combinata: un caso di Studio, Impresa e Progetto". *Journal of Management*, Vol. 2, no. 1, pp. 26-45.
- Giacosa E., Mazzoleni A. (2018). *I modelli di previsione aziendale, efficacia predittiva, limiti e prospettive di utilizzo*, Giappichelli, Torino.
- Giovando G. (2012). *L'impresa di gestione aeroportuale, Aspetti strategici, di gestione e di bilancio*, Giappichelli, Torino.
- Giovando G. (2021). *L'operazione di securitization – Analisi dei processi di rilevazione e di gestione*, Giappichelli, Torino.
- Giovando G., Crovini C. (2017). "Corporate governance and international control deficiencies in financial institutions: direct causes of sanctions by the supervisory authority". *Corporate Ownership & Control*, Vol. 15, n. 1, pp. 277-287.

- Girone G. (2003). *Tecnologia, innovazione e gestione aziendale*, Dipartimento di studi aziendali e giusprivatistici dell'Università di Bari.
- Gren J., Howarth D., Quaglia L. (2015). "Supranational Bank Supervision in Europe: The Construction of a Credible Watchdog". *Journal of Common Market Studies*, Vol. 53, n. 1, pp. 181-199.
- Hancock D.R., Algozzine B. (2006). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*, Teachers College Press, New York.
- HLEG (2018). *Final report*.
- Hodson D. (2021). "The politics of FinTech: Technology, regulation, and disruption in UK and German retail banking". *Public Administration*, Vol. 99, n. 4, pp. 859-872.
- Khan Z., Rao-Nicholson R., Akhtar P. (2019). "The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30, no. 8, pp. 1342-1369.
- Köster H., Pelster M. (2017). "Financial penalties and bank performance". *Journal of Banking and Finance*, Vol. 79 n. 1, pp. 57-73.
- KPMG (2021). *Evoluzione dei modelli distributivi bancari*.
- KPMG (2021). *Reporting di sostenibilità*.
- KPMG (2018). *Digital Banking 2018*.
- Lai A (2021). "Il viaggio del corporate reporting verso la sostenibilità". *Impresa progetto*, Vol. 2, no. 1, pp. 1-4.
- Lally P. (2009). "How are habits formed: Modelling habit formation in the real world". *European Journal of Social Psychology*.
- Lee J.-C., Chen X. (2022). "Exploring users' adoption intentions in the evolution of artificial intelligence mobile banking applications: the intelligent and anthropomorphic perspectives". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 40, n. 4, pp. 631-658.
- Linciano N., Cafiero E., Ciavarella A., Di Stefano G., Levantini E., Mollo G., Nocella S., Santamaria R., Taverna M. (2021). *La finanza per lo sviluppo sostenibile. Tendenze, questioni in corso e prospettive alla luce dell'evoluzione del quadro regolamentare dell'Unione Europea*, Consob.
- Lucchini S., Zoppini A. (2022). "Il futuro delle banche. Vigilanza e regolazione nell'Unione bancaria europea", in Baldini e Castoldi, Maimeri F. (2022). *Il governo societario delle banche. Le disposizioni di vigilanza del giugno 2021*, Edicred, Roma.
- Maiti M., Vuković D., Mukherjee A., Paikarao P.D., Yadav J.K. (2022). "Advanced data integration in banking, financial, and insurance software in the age of COVID-19". *Software – Practice and Experience*, Vol. 52, n. 4, pp. 887-903.

- Marzioni S. (2022). *Verso l'inclusione dei fattori ESG nella vigilanza prudenziale: la sostenibilità delle maggiori imprese italiane*, Minerva Bancaria, Roma.
- McKinsey (2021). *Survey: Italian consumer sentiment during the coronavirus crisis*.
- Milone M. (1992). *Innovazione tecnologica, dimensione e strategia aziendale*, Cacucci, Bari.
- Moschella M. (2011). "Different varieties of capitalism British and Italian recapitalization policies in response to the sub-prime crisis", *Comparative European Politics*, Vol 9 n. 1, pp. 76-99.
- NGFS (2021). *Guide for Supervisors: integrating climate-related and environmental risks into prudential supervision*.
- Nielsen (2021). *Nielsen eCommerce tracking, sales by value, Total Italy online & offline*.
- Onado M. (1983). "Evoluzione dei criteri di vigilanza nel sistema bancario italiano". *Banca, impresa e società*.
- Onida P. (1968). *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Ossola G. (2000). *Il bilancio degli Enti Finanziari*, Giappichelli, Torino.
- Ossola G. (2005). *Gli schemi del bilancio d'esercizio degli enti creditizi*, Giuffrè, Milano.
- Ossola G., Giovando G., Crovini C. (2017). "Corporate and Risk Governance: key-drivers for value creation and growth. The case of Italian Credit Cooperative Banks". *Review Of Business Research*, Vol. 17, n. 4, pp. 7-18.
- Palea V., Di Biasi P., Resti A., Esposto R., Birindelli G., Karpov A., Porretta P., Salis F. (2021). *L'integrazione dei fattori ESG nella valutazione del rischio di credito*, AIFIRM, Milano.
- Pavan A., (2008). *L'amministrazione economica delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006). "Strategy & society". *Harvard Business Review*.
- PwC (2022). *Tendenze e prospettive nell'industria bancaria*.
- Ranalli F. (1999). "I concetti di imprenditore e di soggetto economico nelle loro mutue relazioni", in E. Cavalieri, F. Ranalli, *Economia aziendale. Vol. II. Aree funzionali e governo aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Raworth K., (2012). *A safe and just space for humanity: can we live within the doughnut?*, Oxfam, Oxford.
- Riccaboni A., Busco C., Maraghini M.P. (a cura di) (2005). *L'innovazione in azienda: profili gestionali e cognitivi*, Cedam, Padova.
- Riccaboni A., Bozzolan S., Catuogno S., Cescon F., Lai A. (a cura di) (2014). *Il governo dei rischi aziendali tra esigenze di mercato e fattori istituzionali. Nuove prospettive per il Board*, Franco Angeli, Milano.

- Ricciardi F., Giacosa E., Culasso F. (2020). "Stepchildren or prodigal employees? Motives and consequences of employee entrepreneurship in family business". *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1, no. 1, pp. 2-20.
- Riganti F. (2019). *Il sistema dei controlli interni nelle banche tra vigilanza esterna e «corporate governance»*, Giappichelli, Torino.
- Ruozi R. (2006). *Economia e gestione della banca*, Egea, Milano.
- Salvioni D.M. (2004). "Il sistema di governo aziendale", in D.M. Salvioni (a cura di), *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- Schoenmaker D., Schramade W. (2018). *Principles of Sustainable Finance*, Oxford.
- Sirleo G. (2009). *La crisi d'impresa e i piani di ristrutturazione*, Aracne, Roma.
- Street C.T., Ward K.W. (2012). "Improving validity and reliability in longitudinal case study timelines". *European Journal of Information Systems*, Vol. 21, no. 2, pp. 160-175.
- Tabak B.M., Silva I.B., Silva T.C. (2022). "Analysis of connectivity between the world's banking markets: The COVID-19 global pandemic shock". *Economics and Finance*, Vol. 4 n. 84, pp. 324-336.
- Terzani S. (1999). *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova.
- Tessitore A. (2006). "Documenti predisposti a supporto del gruppo di lavoro sulla cultura aziendale", in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Firenze, p. 32.
- Thompson A.V. (1965). "Bureaucracy and innovation". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, no. 1, pp. 1-20.
- Tiscini R. (2014). "La gestione aziendale", in AA.VV., *Economia aziendale*, Egea, Milano.
- Tutino F., Birindelli G., Ferretti P. (a cura di) (2011). *Basilea 3. Gli impatti sulle banche*, Egea, Milano.
- Vigeo Eiris (2020). *ESG Assessment Methodology*.
- Wacker J.G. (1998). "A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management". *Journal of Operations Management*, Vol. 16, no. 4, pp. 361-385.
- Yildirim C., Kasman A. (2021). "Market power evolution and convergence in European banking: An empirical note". *Bulletin of Economic Research*, Vol. 73, no. 4, pp. 535-544.
- Yin R.K. (2014). *Case study research: Design and methods*, Sage, London.

Zappa G. (1956). *Le produzioni nelle economie delle imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano.

Zornetta A., Mazzonetto S. (2017). *I modelli di misurazione del rischio di credito presso gli intermediari finanziari e i relativi impatti ai fini della vigilanza*. Libreriauniversitaria.it.

Finito di stampare nel mese di dicembre 2022
nella Stampatre s.r.l. di Torino
Via Bologna, 220

Volumi pubblicati

1. E. GIACOSA-A. MAZZOLENI, *I modelli di previsione dell'insolvenza aziendale. Efficacia predittiva, limiti e prospettive di utilizzo*, pp. X-174, 2018.
2. D. BUSO, *L'introduzione del fair value per la valutazione dei derivati. Analisi teorica ed empirica degli effetti sul modello di bilancio italiano*, pp. XII-204, 2019.
3. E. TRUANT, *The Business Model of organic companies. Sustainability approaches through districts*, pp. XIV-162, 2019.
4. S. FIANDRINO, *Disclosure of Non-Financial Information: Evolutionary Paths and Harmonisation to Mandatory Requirements*, pp. XII-164, 2019.
5. L. CORVO-L. PASTORE, *Perspectives of Value Co-Creation: Impact-Based Models*, pp. XII-148, 2019.
6. S. SECINARO, *Blockchain e accounting*, pp. XIV-114, 2020.
7. M. MAZZOLENI, *L'indebitamento finanziario nelle piccole e medie imprese. Vincolo o acceleratore nel processo di crescita?*, pp. XIV-274, 2020.
8. M. CISI, *Le reti di imprese. Una analisi economico-aziendale*, pp. XVI-144, 2020.
9. R. FRONDIZI, *La Terza Missione delle Università*, pp. XII-212, 2020.
10. V. BRESCIA, *Smart city e citizen participation: strumenti, governance e performance*, pp. X-262, 2020.
11. A. SARDI-P. GARENGO-E. SORANO, *La misurazione e la gestione delle prestazioni: il ruolo chiave della gestione delle risorse umane*, pp. VI-122, 2020.
12. P. ESPOSITO, *Concessioni e accordi per servizi in concessione. Profili teorici, modelli di business, trattamento contabile*, pp. XIV-146, 2020.
13. F. RIZZATO, *Il trattamento contabile dei leasing tra IFRS e US GAAP. Tendenze evolutive, literature review e contesto italiano*, pp. VIII-184, 2020.
14. P. CATALFO, *Il carattere evolutivo del bilancio e il valore delle informazioni non finanziarie*, pp. XIV-130, 2020.
15. L. CORAZZA, *Sustainability education for future managers. An autoethnographic research experience on transformational learning*, pp. X-118, 2020.
16. G. GIOVANDO, *L'operazione di securitization. Analisi dei processi di rilevazione e di gestione*, pp. VIII-184, 2021.
17. F. BAVA, *L'Audit del "Going Concern" nel bilancio*, pp. X-166, 2021.

18. L. PUDDU-C. RAINERO-V. TRADORI-A. MIGLIAVACCA, *Ragioneria*, pp. XVI-256, 2021.
19. M. MASSARO, *Creatività e management control system. Attori, processo e contesto*, pp. VIII-184, 2022.
20. N. ROSSI, *L'attuazione del PNRR nelle aziende sanitarie. Progettazione, gestione e impatto*, pp. VIII-152, 2022.
21. G. GIOVANDO, *Vigilanza bancaria dagli aspetti tradizionali ai nuovi orientamenti ESG*, pp. VI-202, 2022.

