

Nuove tendenze nella gestione del rischio

La profonda crisi, che tuttora sta colpendo gli intermediari finanziari e il sistema economico nel suo complesso, ha portato a un profondo ripensamento nell'ambito della gestione del rischio. Attento agli sviluppi del quadro normativo e ai suoi riflessi nell'attività delle banche e delle finanziarie, il Centro di studi bancari ha preparato l'Executive Master 'Risk Management. Basilea 3: aspetti operativi per i diversi profili professionali', che inizierà a settembre.

Il nuovo schema di vigilanza previsto da Basilea 3 si pone come fine il miglioramento della stabilità dell'intero sistema finanziario internazionale e prevede, oltre a un innalzamento dei requisiti patrimoniali minimi e a un miglioramento della qualità del capitale regolamentare, l'introduzione di un indice di leva finanziaria e di misure anticicliche. «Oltre a importanti novità nell'ambito del rischio di mercato, di credito e di liquidità, è pianificato un miglioramento dell'informativa al pubblico e degli standard previsti per il processo di controllo prudenziale. Gli istituti di credito dovranno rispondere a queste nuove esigenze non solo con un rafforzamento del risk management e dei sistemi di controllo interno, ma anche mediante una diffusione della cultura del rischio in tutti gli ambiti di un istituto finanziario, riflessa in una corretta corporate governance e in adeguati processi organizzativi».

«Non c'è dubbio», afferma Mauro Beneduci, docente presso il Centro di studi bancari, «che i periodi di crisi siano importanti occasioni di apprendimento, ma la crisi finanziaria di questi anni ha costretto ad un ripensamento profondo dei modelli di gestione del rischio». Anche a livello normativo e di autorità di vigilanza ci sono state numerosi cambiamenti e novità. «Infatti», continua Mauro Beneduci, «le autorità di vigilanza hanno reagito con nuove regolamentazioni più stringenti, come Basilea III ed il Dodd-Frank Act, con l'obiettivo di ridurre il rischio sistemico del mercato finanziario, mostratosi estremamente



Mauro Beneduci, docente presso il Centro di studi bancari e presidente del Consiglio di amministrazione della Grc di Chiasso.

vulnerabile. Il Consiglio federale svizzero, in ottica di graduale recepimento delle prescrizioni in materia di liquidità di Basilea III, ha emesso una nuova ordinanza che la Finma ha poi concretizzato. La spinta della crisi è stata tale da portare anche alla costituzione di nuovi enti di controllo, come il Comitato europeo per il rischio sistemico, il cui obiettivo è vigilare sulla stabilità del sistema finanziario nel suo complesso».

La portata di questi cambiamenti sta

impattando fortemente l'attività bancaria a livello strategico e operativo, causando maggiori costi anche a livello di importanti adeguamenti a livello dei sistemi informatici. Ciò è confermato da una recente indagine, effettuata su decine di banche di tutto il mondo, in cui solo il 5% degli intervistati ha risposto che l'introduzione dei nuovi requisiti non avrà impatto sui modelli di business. Secondo Mauro Beneduci, presidente del Consiglio di amministrazione della Grc di Chiasso, «il punto comunque non è agire, come spesso succede, perché un ente superiore di vigilanza impone delle regole, quanto comprendere che c'è un legame stretto fra rischio e strategia aziendale, ovvero fra modalità di conduzione dei processi operativi di tutti i giorni ed opportunità di business. Nell'approccio classico il rischio è considerato come un aspetto 3e negativo e il comportamento accettato è quello reattivo o ad hoc. La gestione del rischio invece dovrebbe enfatizzare il suo ruolo strategico, l'aspetto positivo e polivalente che, in periodo di crisi, può aiutare a innovare i processi operativi e ad affrontare le sfide del mercato con maggiore sicurezza. Infatti, la gestione del rischio sta passando dalla prevalente applicazione di modelli matematici puntuali a un approccio olistico, dove la consapevolezza attiva del rischio accettabile per l'intera organizzazione riveste maggiore importanza». Un'evoluzione positiva della cultura del rischio si riscontra anche nel fatto che i membri del Consiglio di amministrazione sono sempre più coinvolti in tematiche inerenti al rischio, svol-

Percorsi formativi per i singoli profili professionali

Corsi	AREE PROFESSIONALI	Sistema di controllo interno				Staff di Direzione		Asset manag./ Trading		Amministr./ Operations		Consul. alla clientela
		Ore totali di docenza	Risk management/ Risk control	Revisione/Ispezione	Compliance	Credit Office/Recovery	Contabilità/Controlling	Gestione di progetti/Organizzazione	Asset e Portfolio Management	Trading/Tesoreria/Sala mercati	Back e middle office titoli	Back e middle office crediti
C1	La nuova strategia bancaria con Basilea 3 e l'ottimizzazione dei fondi propri	8	8	8		8	8					
C2	Il credito e Basilea 3: aspetti operativi, contabili e di rischio	12	12	12		12	12		12		12	
C3	La tesoreria integrata: la gestione del rischio di mercato, di tasso e della liquidità	12	12	12		12	12		12		12	
C4	La centralità dei rischi operativi nelle organizzazioni finanziarie	12	12	12	12		12			12		12
C5	Investment performance e risk management nell'asset management	12	12	12	12		12	12		12		12
C6	Audit nell'ambito del risk management	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
C7	La consapevolezza e la comunicazione efficace del rischio	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Totale ore consigliate		72	72	72	40	40	48	72	28	40	40	40

gendo un ruolo centrale nella definizione delle politiche di rischio o nell'adozione di processi di Erm (Enterprise risk management). Essi inoltre sono costantemente informati circa il livello di esposizione al rischio partecipando anche nei comitati, introducendo, di fatto, considerazioni di rischio nei processi decisionali più importanti.

«Un altro aspetto fondamentale del cambiamento in atto», continua Mauro Beneduci, «riguarda l'adeguamento dei supporti informatici. È chiaro, infatti, che se parliamo di cultura del rischio, approccio olistico e coinvolgimento del Cda, l'aggiornamento accurato dei dati

riguardanti il rischio e la loro rappresentazione in report anch'essi 'olistici' diventano una priorità. Il risultato più interessante da ottenere è associare le variabili del rischio a quelle delle prestazioni aziendali in una rappresentazione trasparente e fruibile da chiunque ne abbia necessità».

Le competenze e la sensibilità per arrivare a una tale evoluzione devono sostanzialmente passare per un'adeguata formazione alla gestione del rischio, che deve essere diffusa in tutta l'organizzazione, a tutti i responsabili. Formazione che è adeguata se, oltre ad informare circa le evoluzioni del quadro regolamentare, si occupa

anche di trasmettere una valenza strategica del rischio, se tratta di governance e di organizzazione, se insegna a interpretare l'azienda in modo 'orizzontale', attraverso una visione a processi. Infatti, il rischio nasce e si declina, nelle varie tipologie, proprio a partire dall'operatività quotidiana, di cui l'azienda non può fare a meno per esistere.

Il mutato ruolo e le nuove esigenze del risk manager vengono confermate anche da Helen Tschümperlin Moggi, responsabile dell'area Banking & Finance del Centro di studi bancari: «Un approccio basato puramente su complessi modelli matematici e assunzioni statistiche non

è sufficiente a controllare i rischi. Più che la quantità e la precisione dei dati viene rivalutata la capacità di una loro corretta interpretazione, avvalorata anche da un certo 'buon senso'. Gli istituti di credito dovranno rispondere alle nuove esigenze regolamentari non solo con un rafforzamento del risk management e dei sistemi di controllo interno, ma anche mediante una diffusione della cultura del rischio in tutti gli ambiti e su tutti i livelli di un istituto finanziario, riflessa in una corretta corporate governance e in adeguati processi organizzativi».

Ad una visione specialistica su argomenti tecnici secondo Helen Moggi si devono aggiungere capacità comunicative, oltre che una visione globale sui processi dell'azienda. Una formazione adeguata deve rispondere fondamentalmente alle menzionate tendenze in atto: «Non deve focalizzarsi solo sugli aspetti tecnici del risk management, ma anche sulle relative problematiche organizzative e procedurali, ponendo un particolare accento sugli aspetti pratici. Quindi non può essere indirizzata unicamente agli specialisti del rischio, ma a tutte le figure del fronte e del back-office le cui azioni influiscono giornalmente sul rischio globale di un'impresa».

Per fornire un concreto supporto agli operatori della piazza, il Centro di studi bancari, in collaborazione con l'Istituto di finanza dell'Università della Svizzera italiana, propone l'Executive Master 'Risk management. Basilea 3: aspetti operativi per i diversi profili professionali', rivolto in modo differenziato a tutti coloro i quali sono coinvolti nell'identificazione, nella quantificazione, nel controllo e nella gestione del rischio.

Al fine di rispondere alle articolate e peculiari esigenze dei singoli profili, si sono identificati dei percorsi formativi



Helen Tschümperlin Moggi, responsabile dell'area Banking & Finance del Centro di studi bancari, e Incoronato Sammarone, Responsabile Risk & Compliance di Banca Aletti (Suisse).

su misura, costituiti da sette singoli corsi di perfezionamento dell'intero programma formativo.

Nella tabella a fianco, sull'asse orizzontale sono riportati i diversi profili professionali in ambito bancario a cui si indirizza la proposta formativa. Sull'asse verticale sono riportati invece i diversi corsi di perfezionamento. Le cifre all'interno della matrice rappresentano la durata in ore accademiche dei singoli corsi. L'Executive Master avrà inizio il 6 settembre 2013, per una durata di 72 ore accademiche su un arco temporale di 4 mesi.

Secondo Incoronato Sammarone, responsabile Risk & Compliance di Ban-



ca Aletti (Suisse), che ha concluso con successo l'edizione 2012 dell'Executive Master in Risk management del Centro di studi bancari, «uno dei punti di forza del corso è riflesso nella docenza è nella sinergia tra l'approccio teorico proprio del mondo accademico e l'esperienza professionale di operatori che quotidianamente si confrontano con i temi trattati. I due mondi trovano spazi per parlarsi e confrontarsi», racconta il funzionario di Banca Aletti, «da questa caratteristica nasce anche una dinamica di gruppo che porta a scambiarsi esperienze e condividere soluzioni avendo a disposizione per un confronto interlocutori specializzati. Particolarmente apprezzato è stato inoltre il puntuale raccordo con la regolamentazione bancaria: il sovrapporsi di produzione normativa rende spesso arduo districarsi tra regolamentazione nazionale e principi sovranazionali».

Elena Steiger