

Introduzione

di *Pietro Penza**

Se chiedessimo a una bambina o a un bambino che professione volessero intraprendere da adulti, pochi, se non nessuno, risponderebbe «il risk manager».

Sicuramente un ruolo importante nella mancata preferenza sarebbe rivestito dal fatto che il Risk Management è una disciplina molto tecnica e relativamente nuova, quasi per «iniziati», e che non ha una rispondenza diretta nella vita di tutti i giorni. Molto più facile pensare a un calciatore, a un'étoile, a un influencer, a un pompiere, a un poliziotto o a un dottore...

Ma quand'anche fosse una professione più conosciuta, la stessa parola «risk» sembrerebbe richiamare qualcosa di intrinsecamente «negativo». Non è del tutto sbagliato. Infatti, il rischio può essere definito come «Eventualità di subire un danno connessa a circostanze più o meno prevedibili [...]»¹.

Anche da questa definizione generica, ovvero non immediatamente applicabile al Risk Management bancario, possiamo dedurre alcune caratteristiche del concetto di rischio:

- *è riferito esclusivamente a un evento negativo*, quale quello di subire un danno, senza quindi considerare l'eventualità che da una data situazione possa derivarne simmetricamente anche un beneficio. In altri termini, ha per definizione un approccio «one tail», cioè nella distribuzione probabilistica dei possibili output degli eventi vengono considerati solo quelli dannosi;
- *è connesso a un'eventualità*, ovvero a una probabilità di accadimento, dato che non è certo né il verificarsi del danno, né il non verificarsi dello stesso;
- essendo un *concetto probabilistico*, la sua misurazione non può essere disgiunta dall'orizzonte temporale di riferimento. Qualunque evento che abbia una probabilità diversa da zero, anche arbitrariamente piccola, su un orizzonte temporale infinito ha una probabilità di accadimento asintoticamente pari a 1.

* Le opinioni espresse sono riferibili esclusivamente all'Autore e non sono in alcun modo riconducibili alla società di appartenenza.

¹ www.treccani.it.

La natura tipicamente probabilistica del rischio è chiaramente esposta dall'economista americano dei primi anni del Novecento Frank Knight che nella sua opera *Risk, Uncertainty and Profit* fornisce una prima definizione economica di rischio, che si manifesta quando è possibile calcolare oggettivamente la probabilità di accadimento dell'evento futuro, e quindi è possibile assicurarlo. Diversamente occorre più propriamente parlare di incertezza. Tralasciando l'obiezione che è possibile definire una distribuzione soggettiva della probabilità di verificarsi di un evento anche senza elementi oggettivi (per esempio, serie storiche) su cui basarsi, resta invariato il concetto che da un punto di vista economico non è possibile parlare di rischio senza associarvi una probabilità di accadimento.

In quest'ottica, il concetto, spesso abusato, di «rischio calcolato», risulta essere una tautologia. Ogni rischio è, per definizione, calcolato. L'espressione «rischio calcolato» va quindi intesa come quel livello di rischio (inteso come probabilità di accadimento stimata *ex ante*) che si ritiene accettabile in rapporto alla propria propensione al rischio² e ai benefici attesi dall'evoluzione di uno scenario quando non produca l'evento avverso la cui probabilità di accadimento è stimata.

La propensione al rischio dipende, quindi, non solo dalla probabilità di accadimento dell'evento avverso, ma anche dalle perdite che ne deriverebbero in caso di accadimento (definite in generale come «severity») e dai benefici che si avrebbero in caso di mancato accadimento, ovvero dal rendimento.

Per quanto, quindi, il concetto di rischio sia intrinsecamente concepito con un bias negativo, il suo naturale contraltare è il rendimento. Se mancasse il rendimento, per definizione non avrebbe senso parlare di rischio calcolato, in quanto qualunque livello di rischio risulterebbe inaccettabile.

In presenza di un possibile rendimento, quindi, l'obiettivo non può essere quello di eliminare (o più correttamente, minimizzare) il rischio, quanto piuttosto quello di ottimizzarlo, ovvero scegliere il miglior possibile rapporto rendimento/rischio, dato il contesto di riferimento (o, secondo una terminologia statistica, lo «stato del mondo»). Nell'ambito delle scelte relative alla composizione dei portafogli finanziari, questa ottimalità si verifica sulla c.d. «frontiera efficiente».

Se ci focalizziamo sul ruolo degli intermediari finanziari, possiamo facilmente osservare come questo concetto di «balancement» rischio/rendimento sia alla base della gestione dell'intermediario stesso. Alcuni rischi, i c.d. «zero tolerance risks»³ sono tali non perché non esista, almeno in linea teorica, un potenziale rendimento (dato, per esempio, dalla possibilità di operare con minori vincoli ottenendo vantaggi di tipo competitivo), ma perché, per motivi di etica di business, di conseguenze reputazionali e di possibili sanzioni economiche, amministrative e penali, il possibile beneficio è sproporzionato rispetto alla severità del rischio.

Altri rischi, o più correttamente altre «categorie» di rischio, sono invece necessari affinché l'intermediario possa essere profittevole. Un celebre proverbio

² Ovvero quello che viene comunemente definito come «risk appetite».

³ Per esempio, i rischi di conformità alle leggi o alla regolamentazione.

di origine toscana recita: «chi non risica non rosica». Versioni internazionalmente più note sono «*no pain, no gain*», «*nothing ventured, nothing gained*» o la ancor più celebre «*no free lunch*». Proverbi che valgono nella vita comune, ma che trovano una particolare applicazione dell'ambito dei servizi finanziari.

Se guardiamo, per esempio, al funzionamento di una banca soprattutto nella sua funzione storica di erogatrice di finanziamenti, possiamo immaginarla come una forma di piattaforma di *matching ante litteram* tra soggetti in eccesso di risparmio e soggetti bisognosi di finanziamenti.

Nel mondo pre-Internet, questa funzione poteva essere svolta solo da un intermediario che centralizzasse questa funzione di «incrocio» e fosse sufficientemente diffuso sul territorio attraverso le sue dipendenze (ovvero le filiali), in modo da poter intercettare quanta più domanda possibile, sia di investimento di fondi in eccesso sia di finanziamenti.

A uno sguardo più attento, però, questa funzione di intermediazione non è sufficiente a descrivere l'operatività di una banca. Una banca non è equiparabile a una piattaforma reale (contrapposta a quelle virtuali ormai diffuse sul web) di *peer-to-peer lending*, perché il rapporto non è diretto tra prestatore e prestatore, ma il rapporto degli uni e degli altri è con la banca stessa che si frappone nella relazione diventando la controparte di entrambi i soggetti che non hanno quindi rapporti diretti tra di loro. Questo consente anche una maggiore possibilità di incrocio tra domanda e offerta, perché la banca si fa carico della trasformazione delle scadenze. In un rapporto P2P, un incrocio perfetto anche delle scadenze sarebbe molto più difficile da realizzarsi.

La banca, nella sua funzione creditizia (ma, anche, per estensione in quella di operatore del mercato dei capitali), vende il proprio rischio ai depositanti e compra il rischio dei soggetti finanziati. Trattandosi di rischio, ovvero di un concetto intrinsecamente «negativo», il flusso di cassa è invertito rispetto a quello che ci si aspetterebbe in una normale transazione: nel caso del rischio, si paga per venderlo (la banca paga degli interessi su depositi o sulle obbligazioni emesse vendendo il proprio rischio di insolvenza) e si ricevono soldi per comprarlo (la banca riceve gli interessi sui finanziamenti e sui titoli acquistati per aver acquistato il rischio di insolvenza delle controparti in oggetto).

La banca trova la propria profittabilità nella capacità di trarre profitto dalla gestione dei rischi «venduti» e «acquistati», ed è quindi fondamentale saperli identificare, misurare (e quindi anche prezzare), monitorare e, ove possibile o opportuno, mitigare.

Se è vero che tutti i business sono rischiosi (si pensi solo al rischio che un prodotto dopo anni di ricerca e di costi di produzione non incontri i gusti dei consumatori) il banking è un business fondato sul rischio, ovvero che basa la sua profittabilità sulla capacità di misurare e gestire i rischi, non solo di mitigarli.

Pur nella consapevolezza dell'importanza che la tutela del risparmio e del mercato del credito rivestono su un piano sia etico sia politico ed economico, bisogna accettare che lo *zero-risk banking* non esiste e che una banca profittevole è anche una banca che si è assunta dei rischi. Il tema, tanto caro ai regolatori,

non è quindi solo quello di evitare un'assunzione eccessiva dei rischi (qualunque cosa questo concetto significhi nella realtà pratica) ma anche, sotto un profilo macroprudenziale, avere un sistema finanziario che nel suo insieme, e non solo a livello di singola banca, sia in grado di essere resiliente rispetto al materializzarsi di rischi in misura superiore a quella probabilisticamente attesa.

La prospettiva macroprudenziale converge con quella microprudenziale, atteso che la resilienza di una banca è legata anche alla sua dotazione di capitale e quindi alla sua profittabilità, che consente una generazione organica di capitale nel tempo e quindi riduce il rischio sistemico di un ricorso massiccio e contemporaneo del sistema bancario al mercato dei capitali in caso di crisi.

La conseguenza è che la banca, attraverso il suo Risk appetite framework, definisce i propri obiettivi di rischio che devono essere coerenti con la profittabilità target e, come per ogni intermediario finanziario, non può limitarsi a minimizzare tutti i rischi ma, almeno per alcune categorie, deve assumerli in modo consapevole.

L'assunzione consapevole implica:

- la definizione di strategie e politiche di assunzione;
- la capacità di misurare i rischi quantitativamente (o perlomeno di valutarli qualitativamente);
- la definizione di specifici limiti di rischio e di target di rischio/rendimento;
- la capacità di monitorarne l'evoluzione.

L'assunzione consapevole e la gestione dei rischi è quindi la vera essenza del management bancario e deve essere parte della cultura aziendale in tutte le sue componenti organizzative e direzionali. Date queste premesse, quindi, potrà apparire strano che solo da pochi decenni sia stata prevista dalla normativa una specifica funzione di Risk Management (o di «controllo dei rischi»). Rimandando ai contenuti del testo per un'analisi più approfondita, preme in questa sede sottolineare come il Risk Management non sia compito della sola funzione di Risk Management. Questa apparente ambiguità terminologica ha talvolta determinato una distorsione percettiva. La funzione di Risk Management riveste un ruolo fondamentale nel più generale processo di assunzione e gestione dei rischi, ma non lo esaurisce in alcun modo, pur avendo un ruolo propositivo e di controllo importante. Parafrasando il vecchio brocardo secondo cui «la guerra è una cosa troppo seria per lasciarla ai soli generali» potremmo dire che «il Risk Management è una cosa troppo seria per lasciarla ai soli risk manager»; e tuttavia, come una guerra non si vince senza buoni generali, è difficile una buona gestione del rischio senza un'efficace funzione di Risk Management.

È indubbio che il ruolo della funzione di Risk Management sia rapidamente evoluto negli ultimi anni grazie anche alle modifiche normative che ne hanno esaltato la centralità nella gestione bancaria. Anche il termine «Risk Management» è, almeno in parte, fuorviante. Il compito che più immediatamente viene alla mente è quello di risk measurement, che nel tempo si è evoluto sia attraverso

lo sviluppo di metodologie algoritmiche sempre più sofisticate sia per l'esigenza di soddisfare i requisiti regolamentari finalizzati a conseguire benefici di capitale. La possibilità, attraverso l'adozione di modelli interni per le categorie di rischio incluse nel primo pilastro dell'Accordo di Basilea, di ottenere risparmi sui requisiti di capitale ha sicuramente dato una visibilità e una rilevanza alla funzione di Risk Management precedentemente sconosciuta. Il «rovescio della medaglia» è stato quello di appiattire il compito della funzione di Risk Management sulla compliance regolamentare e sulla risposta alle richieste dei supervisori, focalizzando gli aspetti metodologici e normativi e perdendo in alcuni casi una proficua osmosi con il business (che non deve mai sfociare in una commistione di ruoli).

Le più recenti evoluzioni normative in materia di governance interna, tra cui anche le recenti *Guidelines* dell'EBA in materia di *loan origination and monitoring*, sembrano attribuire alla funzione di Risk Management non più un compito di tipo meramente algoritmico (spesso esercitato *ex post*, quindi a perdite già avvenute), ma un ruolo «preventivo», cioè orientato a prevenire che le unità preposte all'assunzione del rischio (per esempio le aree commerciali o l'area finanza) eccedano i livelli considerati adeguati al raggiungimento del «balancement» rischio/rendimento a cui si faceva cenno precedentemente.

Il ruolo propositivo verso gli organi sociali nella definizione del framework di Risk appetite framework (RAF), la possibilità di esprimere una risk opinion (o addirittura un veto qualora previsto dalla normativa interna) sulle operazioni di maggior rilievo (OMR), il ruolo di definizione del sistema dei limiti come articolazione del RAF e delle relative «risk policies» stanno progressivamente riavvicinando la funzione di Risk Management al business e dotando la stessa di strumenti che consentono un'azione *ex ante*.

La necessità di bilanciare l'autorevolezza che deriva da una vicinanza al business con la credibilità che consegue da una necessaria autonomia di una funzione di controllo è una delle principali tematiche sulle quali la funzione di Risk Management deve confrontarsi in questi anni.

Se, almeno fino a pochi anni fa, il «terreno di gioco» era costituito dalle categorie di rischio meglio conosciute e più facilmente quantificabili (tipicamente i rischi di primo pilastro e il rischio di tasso di interesse sul banking book), il risk manager si trova sempre più a operare in una terra incognita, costituita dall'insieme dei rischi non finanziari che, un tempo ricondotti alla più ampia e indifferenziata macro-categoria dei rischi operativi, stanno oggi acquisendo una fisionomia specifica e che richiedono nuove competenze affinché il risk manager possa opporre alle strutture di business, titolari dei controlli di primo livello, un livello di challenge efficace. A differenza delle categorie di rischio più tradizionali, riconducibili in modo relativamente facile a una metrica omogenea di assorbimento di capitale, questi «nuovi» rischi per loro natura si declinano attraverso molteplici fattispecie concrete difficilmente riconducibili ai tradizionali parametri di rischio nonché spesso anche di difficile quantificazione, non ultimo per la mancanza di serie storiche robuste e affidabili (si pensi al cyber risk e più

in generale all'ICT risk, al conduct risk, al Third party Risk Management, ai rischi che derivano da fattori di rischio ESG e a tutti i temi di rischio impattati dalla c.d. «Operational Resilience»).

Mai come in questo momento l'agenda del Risk Management è in profondo cambiamento. La compliance regolamentare continuerà a rivestire un ruolo centrale, ma sarà sempre più una legacy imprescindibile che però non esaurisce i compiti del risk manager né costituisce il fine ultimo della sua attività, che è invece quella di offrire agli organi sociali gli strumenti e le informazioni per una gestione al contempo profittevole e prudente.

Un'antinomia, solo in parte apparente, con le quali le banche dovranno confrontarsi nei prossimi anni e probabilmente decenni.