

# Gestire il rischio al passo con i tempi

Un sistema normativo sempre più vincolante, le attuali dinamiche di mercato e le nuove tipologie di rischi inerenti - da quelli di natura legale, all'aspetto reputazionale, business, strategico, operativo e finanziario -, insieme al digitale, hanno significativamente modificato negli ultimi anni logiche e prassi del risk management per gli istituti bancari.



Poiché ogni attività comporta dei rischi, la vera domanda è come gestirli. «Per tornare all'automobile, prima di mettermi al volante, devo sapere se la vettura sia sufficientemente sicura, verificare che gli pneumatici abbiano un buon battistrada, che i freni funzionino correttamente e soprattutto... devo saper guidare. Il vero tema non è se una banca generi o meno rischi, ma se è capace di governarli inquadrandone la gestione nella propria strategia», prosegue il Chief Risk Officer di Pkb.

Di conseguenza in questo contesto di complessità i costi di compliance per le banche sono cresciuti nel tempo in maniera esponenziale. Nel buon intento dell'autorità di vigilanza di rendere il settore bancario più stabile e sicuro in un contesto caratterizzato da crisi e instabilità, la regolamentazione del settore è divenuta sempre più complessa, estesa e restrittiva.

Anche Pkb negli ultimi dieci anni ha registrato un incremento importante dei costi relativi e una conseguente riduzione della redditività. «Ci tengo però a sottolineare che, malgrado il difficile contesto settoriale di riferimento, il nostro istituto continua a generare utili», sottolinea il Condirettore Generale dell'istituto, tra i pochi gruppi privati bancari di medie dimensioni ancora completamente indipendente, alle spalle una famiglia azionista presente da 60 anni. Nato a Zurigo nel 1958 come Privat Kredit Bank, dal 2000 ha trasferito la sua sede legale a Lugano, dove è presente in via Balestra. «Si tratta di una banca che, sul territorio, ha radicato forti valori familiari ed è caratterizzata da una notevole stabilità finanziaria. Basti solo pensare che, alla fine del 2018, aveva

**I**l contesto in cui le banche svizzere si trovano a operare oggi, è indubbiamente impegnativo: bassi tassi di crescita dell'economia, tassi d'interesse ai minimi storici, l'evoluzione esponenziale dello sviluppo tecnologico, cui occorre assolutamente restare agganciati, un'elevata concorrenzialità e il difficile accesso ai mercati esteri.

«Questo scenario, assai più complesso rispetto a dieci anni fa, implica ovviamente il fatto che le banche siano oggi esposte a un ventaglio molto più ampio di potenziali rischi inerenti, che possono spaziare da quelli classici di natura legale di compliance, all'aspetto reputazionale, business, strategico, operativo, finanziario», osserva Fabrizio Cerutti, membro della Direzione Generale di Pkb Privatbank e Chief Risk Officer. «Penso però che il tema fondamentale non sia quanti rischi una banca corra nello svolgimento della propria attività, ma la sua capacità di gestirli. È infatti impensabile ipotizzare di esercitare un'at-

**«Diventa fondamentale che gli istituti bancari considerino la gestione dei rischi quale elemento cruciale attorno al quale costruire il proprio modello di business. A livello strategico, negli ultimi anni, Pkb ha ridefinito la propria propensione al rischio rivedendo la selezione dei mercati su cui focalizzare l'offerta di prodotti, attività e servizi; in maniera coerente si è fatta una valutazione di tutti i profili della clientela»**

tività senza essere esposti ai rischi inerenti. Quando, per ipotesi, mi metto alla guida della mia auto, mi espongo a una serie di pericoli. Se piove, la strada è scivolosa. Se nevicata, potrei sbandare o un altro automobilista potrebbe slittare e centrarmi».

un Tier 1 ratio di oltre il 27%, che la posiziona ai massimi livelli del mercato bancario svizzero in termini di stabilità e solidità patrimoniale», evidenzia Fabrizio Cerutti.

Va inoltre considerato che le banche di piccole e medie dimensioni risultano maggiormente penalizzate rispetto alle grandi, laddove il quadro normativo di riferimento non offre un regime di proporzionalità, in quanto le stesse non possono beneficiare di grossi effetti di scala. La Finma ha ora deciso di implementare, nel proprio ambito di regolamentazione, uno specifico regime che prevede, per gli istituti più solidi di minori dimensioni, sgravi da alcune disposizioni prudenziali e un relativo adeguamento di varie circolari in materia con l'obiettivo di aumentarne l'efficienza della regolamentazione e della vigilanza. «È un passo molto significativo, che va nella giusta direzione e c'è da auspicare che questo approccio venga applicato su più larga scala anche per altri quadri normativi di riferimento. È una tendenza che inizia a delinearci anche al di fuori della Svizzera: a livello europeo si stanno infatti muovendo i primi passi in questa direzione anche se rimane ancora molto da fare. Ad esempio, se pensiamo a MiFid 2, la stessa non prevede un quadro di proporzionalità nell'applicazione che tenga conto delle dimensioni dell'istituto: va infatti applicata nella sua integrità, il che comporta determinate complessità che richiedono importanti investimenti tecnologici per essere gestite efficacemente. Questo, per un istituto di medie-piccole dimensioni, significa importanti costi di implementazione», spiega il Chief Risk Officer di Pkb.

Diventa dunque fondamentale che gli istituti bancari considerino la gestione dei propri rischi quale elemento cruciale attorno al quale costruire il loro modello di business. «A livello strategico, nel corso degli ultimi anni, il nostro istituto ha ridefinito la sua propensione al rischio ridefinendo la selezione dei mercati su cui focalizzare la propria offerta di prodotti, attività e servizi; in maniera coerente si è anche fatta una valutazione di tutti i profili della clientela», illustra Fabrizio Cerutti.

La banca ha formalizzato la propria strategia di gestione del rischio tramite un apposito strumento di governance denominato "Risk Appetite Framework", grazie al quale il CdA determina e rivede periodicamente il proprio appetito di tolleranza rispetto ai rischi generati dall'attività della



banca, e definisce le linee guida da seguire relativamente alla gestione degli stessi coerentemente alla propria strategia d'affari. Non si tratta di un puro esercizio formale, ma di un reale strumento di conduzione che viene rivisto periodicamente, mettendo a disposizione della Direzione Generale i parametri per identificare, valutare e gestire i rischi a tutti i livelli, nello scrupoloso rispetto del quadro di riferimento.

A livello organizzativo, vi è stato un costante e significativo sviluppo, tramite

**«Lo scenario, assai più complesso rispetto a dieci anni fa, implica il fatto che le banche siano oggi esposte a un ventaglio molto più ampio di potenziali rischi inerenti. Il vero tema non è però quanti rischi una banca corra nello svolgimento della propria attività, ma se sia capace di governarli inquadrandone la gestione nella propria strategia»**

**Fabrizio Cerutti,**  
Membro della Direzione Generale di Pkb Privatbank e Chief Risk Officer

un potenziamento della Direzione Generale e un crescente livello di specializzazione delle risorse. «Nelle aree di business, l'organizzazione della banca trova oggi espressione nella definizione di responsabili di aree mercato per i Paesi con cui

ha forti legami, che si riflettono in esposizioni significative in termini di asset under management della propria clientela, rispettivamente laddove siano necessarie esperienza e determinate competenze specialistiche. Abbiamo inoltre dei team di specialisti dedicati ai gestori patrimoniali indipendenti, nonché una Divisione "Corporate Banking"».

Il grado di specializzazione si è conseguentemente diffuso anche sulle funzioni di controllo. «La gestione dei rischi è divenuta negli ultimi anni una tematica talmente importante per Pkb da portare la banca a rafforzare la propria struttura organizzativa tramite la definizione di una Divisione espressamente dedicata. La banca ha notevolmente rafforzato il proprio sistema di controllo interno, rivisto e aggiornato in modo approfondito il proprio quadro normativo di riferimento», illustra il Condirettore Generale di Pkb.

Dal 2015 la banca ha notevolmente potenziato le funzioni di controllo indipendenti, aumentando di oltre il 75% l'organico di queste funzioni e incrementandone parallelamente la professionalità tramite l'assunzione di specialisti con competenze relative alle attività svolte e ai mercati in cui la banca è presente. Ad esempio, all'interno del settore Compliance ci sono specialisti che dispongono di approfondite conoscenze delle regole che caratterizzano i mercati in cui Pkb opera, nonché risorse dedicate agli ambiti Tax e Crossborder. Nel Credit Office è stato assunto un esperto con comprovata esperienza nel settore immobiliare con for-



**A fianco, la sede luganese di Pkb Privatbank, in via Balestra.**

Complessivamente, nel 2018-2019 i dipendenti di Pkb hanno speso più di 1200 giorni di formazione in vari ambiti, quali, ad esempio, la prevenzione al riciclaggio di denaro, il rispetto delle disposizioni che disciplinano le attività transfrontaliere, temi di rilievo nell'ambito della fiscalità.

A quest'ordine di idee devono rispondere anche i relationship manager, sollecitati ad aggiornare strumenti e competenze per offrire servizi di qualità, che rispondano pienamente alle esigenze della clientela, nel rispetto del livello di servizio che la banca ha promesso contrattualmente di fornire. In tal senso, Pkb nel tempo si era già dotata, prima ancora che venissero definiti in Svizzera gli obblighi normativi di riferimento, di idonei strumenti a tutela del cliente, volti ad assicurare un comportamento nel pieno rispetto dei principi di condotta, di protezione verso la clientela e di miglior offerta di servizio.

«A breve entrerà in vigore la legge sui servizi finanziari (LSerFin); stiamo pertanto ulteriormente evolvendo il quadro normativo interno per assicurare la piena aderenza ai relativi requisiti legali. Certo l'espletamento della parte formale non è sicuramente sufficiente, anche se indispensabile, per verificare come il nostro cliente pensa e quali siano gli interessi che dobbiamo tutelare: essenziale è poi quella qualitativa. Qui entra in gioco la capacità e l'esperienza del relationship manager di dare il buon servizio e riuscire a costruire il rapporto di fiducia con il proprio cliente», conclude Fabrizio Cerutti.

A tutto ciò si accompagna il tema "digitalizzazione" e il supporto della tecnologia. È impensabile gestire la complessità senza adeguate evoluzioni tecnologiche. Anche su questo versante Pkb ha compiuto negli ultimi anni importanti investimenti volti a supportare un sistema di controllo interno efficace e in grado di evolversi coerentemente con il quadro normativo di riferimento. Tra i diversi progetti in corso, l'evoluzione del sistema di e-banking - attualmente in fase di testing con l'idea di implementarlo nel 2020 - che ha l'ambizione di facilitare ulteriormente l'interazione tra banca e cliente e semplificare la gestione di alcuni processi nella gestione quotidiana delle relazioni bancarie.

**Corrado Bianchi Porro**

mazione d'ingegneria civile presso l'Eth; mentre all'interno del Risk Management i collaboratori dispongono di una vasta esperienza relativamente alle attività di monitoraggio dei rischi finanziari a cui la banca è esposta.

«Tutela degli interessi a lungo termine dei nostri clienti, imprenditorialità e scrupoloso rispetto del quadro normativo di riferimento sono valori essenziali per Pkb: è fondamentale costruire e mantenere un rapporto di fiducia con la clientela. Sappiamo però che basta il verificarsi di un solo evento negativo di rilievo per incrinare un rapporto di fiducia costruito negli anni. La gestione del rischio diventa pertanto per noi una componente imprescindibile nella tutela del rapporto con il cliente», avverte Fabrizio Cerutti.

Oggi è impensabile che una banca di piccole e medie dimensioni possa offrire universalmente tutte le tipologie di servizi e che possa essere presente globalmente in tutti i mercati. Ciò impone un'attenta scelta, dal momento che livelli superiori di complessità del servizio corrispondono a livelli

superiori di costo per la banca. Nel determinare tali scelte, la banca deve comprendere a quali rischi si espone e valutare se può gestirli efficacemente per offrire servizi di qualità e a protezione degli interessi del cliente; questo però può farlo unicamente se è in grado di diffondere a tutti i piani gerarchici una vera e propria cultura di gestione del rischio, la quale non deve essere ridotta a mero esercizio formale ma deve trovare una posizione di rilievo nella scala dei valori aziendali.

Un quadro normativo sempre più complesso richiede di avere nel proprio organico adeguate competenze specialistiche. In quest'ottica Pkb investe molto nella formazione continua dei propri collaboratori, a tutti i livelli, dai relationship manager alle funzioni di controllo, ai portfolio manager, incoraggiati a conseguire specifici diplomi di certificazione. A loro volta, diversi collaboratori del Gruppo contribuiscono regolarmente in qualità di relatori a corsi specialistici svolti al Centro Studi Villa Negroni, condividendo il loro know-how con il mondo bancario.