

Governo societario e Risk management, le nuove sfide

Corporate governance and new issues in Risk management

Marina Brogi, Sapienza Università di Roma e Aifirm

Keywords

Normativa bancaria,
corporate governance,
risk management

Jel codes

G21, G28

La corporate governance bancaria è ritenuta importante non solo dagli investitori, secondo i quali contesti di mercato sempre più imprevedibili e volatili richiedono persone giuste al comando, ma anche dagli standard-setter internazionali quali il Comitato di Basilea e il Financial Stability Board. Di recente ulteriori principi e Linee guida hanno riguardato i principali processi di misurazione e gestione dei rischi nelle banche, il processo decisionale del CdA, con il passaggio all'Ifrs9, gli accantonamenti su crediti deteriorati. L'ideale sarebbe giungere a un unico sistema di regole uniformi, una semplificazione ispirata alla massima coerenza e trasparenza.

Corporate governance and the suitability of members of the management bodies are key issues for both investors and international standards-setters, such as the Basel Committee and the Financial Stability Board. Recent international principles and guidelines concern: the main processes of risks measurement and management in banks, the decision-making process of the Board of Directors, with the transition to IFRS9, the provisions for Non Performing Loans. It is therefore desirable to achieve an harmonized, coherent and transparent set of rules.

I. La corporate governance bancaria: spunti da teoria e regolamentazione

«Assieme all'adeguatezza del patrimonio e dell'organizzazione, il terzo presidio cui è affidata la stabilità del sistema bancario è la qualità del governo societario¹» e, più specificamente «il governo societario è la prima linea di difesa per la stabilità di una banca, il capitale è l'ultima²». Del resto, anche gli investitori ritengono la governance importante in quanto in contesti di mercato sempre più imprevedibili e volatili è fondamentale che ci siano le persone giuste al comando.

Questa diffusa attenzione alla corporate governance bancaria offre un terreno fertile per domande di ricerca che ambiscono a formulare delle indicazioni di policy. Una recente rassegna sistematica della letteratura³, condotta con una coautrice, ha portato all'identificazione di 143 paper pubblicati

dalle più prestigiose riviste accademiche internazionali nel periodo 1980-2015. Di questi, 46 articoli (32% del campione) riguardano la composizione del Consiglio di Amministrazione, 39 (27%) il Risk management, 32 l'assetto proprietario (22%) e 26 le politiche di remunerazione (18%). Gli studi accademici che hanno approfondito la governance bancaria tendono a concentrarsi sulle caratteristiche strutturali del Board (composizione, numerosità componenti, percentuale di indipendenti, percentuale di diversity e presenza di Ceo duality) al fine di valutarne la relazione con la performance e la propensione al rischio delle banche. L'evidenza empirica non giunge a risultati conclusivi e anzi esistono anche posizioni molto critiche sull'utilità della regolamentazione della governance bancaria⁴. Nonostante ciò, la governance delle banche è considerata importante dagli standard-setter internazionali come il Comitato di Basilea e il Financial Stability Board a cui si ispirano re-

Traduzione in italiano dell'intervento alla Tavola Rotonda dal titolo «New Frontiers in Banking: from Corporate Governance to Risk Management: Open Issues and Challenges for the Industry, Regulators and Supervisors», tenutasi presso l'Università di Roma La Sapienza, 16-17 marzo 2018. Mentre il testo rispecchia quanto sostenuto in occasione della tavola rotonda, i riferimenti bibliografici e normativi sono stati integrati per tenere conto di alcune pubblicazioni successive.

¹ Draghi M. (2008), Considerazioni finali del Governatore, 31 maggio.

² Angeloni I. (2017), *Systemic risk mitigation: the roles of capital and corporate governance*, Conference on «Banks, Systemic Risk, Measurement and Mitiga-

tion», Panel on: «Systemic risk mitigation; is capital enough? The crucial role of corporate governance», Sapienza Università di Roma, 17 marzo.

³ Brogi M., Lagasio V. (in corso di pubblicazione), «Do bank boards matter? A literature review on the characteristics of banks' Board of Directors», in *International Journal of Business Governance and Ethics*.

⁴ Enriques L., Zetzsche D. (2015), «Quack Corporate Governance, Round III? Bank Board Regulation Under the New European Capital Requirement Directive», in *Theoretical Inquiries in Law*, 16(1), pp. 211-244.

gulator e supervisor. Le disposizioni nel caso dell'Unione Europea spaziano dalla composizione degli organi di amministrazione e controllo, alle caratteristiche di professionalità e onorabilità degli esponenti (fit and proper), alla struttura e alle metriche da utilizzare per la remunerazione dei manager e alle attività che vengono riservate al Consiglio e di cui le norme delineano gli elementi fondamentali (Risk appetite framework, Icaap, Ilaap, Piano di risanamento e così via). La governance è uno dei quattro pilastri dello Srep (Supervisory Review and Evaluation Process).

Si tratta, tra l'altro, di un framework regolamentare articolato e in continuo affinamento. In particolare, con riferimento alla professionalità e onorabilità degli esponenti, l'ultimo aggiornamento delle Linee guida Bce è stato pubblicato a maggio 2018, recependo gli orientamenti congiunti sull'idoneità emanati da Eba e Esma⁵, nell'ambito del Meccanismo di Vigilanza Unico. L'intento è quello di favorire una maggiore armonizzazione delle prassi comuni di vigilanza per verificare l'esperienza e le competenze dei membri degli organi di amministrazione delle banche, siano essi esecutivi o non esecutivi. Le Linee guida si compongono di sei principi, che riguardano nell'ordine: responsabilità primaria degli enti creditizi; controllo sull'accesso agli organi di amministrazione; coerenza delle valutazioni dell'idoneità dei componenti degli organi; proporzionalità e valutazione caso per caso; principi in materia di garanzie procedurali e correttezza; interazioni con l'ordinaria attività di vigilanza. Sono altresì proposti quattro criteri per stabilire l'adeguatezza dei singoli esponenti (individual suitability), basati sulla valutazione dell'esperienza, della reputazione, dell'assenza di conflitti d'interesse e del tempo da poter dedicare alla funzione ricoperta. Un quinto criterio considera come l'esponente contribuisce all'idoneità complessiva dell'organo (collective suitability), misurata anche in termini di diversity.

In materia di remunerazioni, a ottobre 2018 è stato pubblicato il 25° aggiornamento delle Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia sulle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nel settore bancario. Tale aggiornamento recepisce le Linee guida Eba del 2015⁶ (a loro volta emanate

alla luce di Crd IV e Crr), con l'obiettivo di fornire una disciplina più dettagliata e rigorosa in materia. L'aspetto che è stato maggiormente aggiornato è quello relativo alla remunerazione variabile, che, nell'ottica del principio di prudenza, viene così identificata come «ogni altra forma di remunerazione che non sia univocamente qualificabile come remunerazione fissa».

Nel corso del 2018 sono stati emanati ulteriori principi e Linee guida sui principali processi di misurazione e gestione dei rischi delle banche: Icaap⁷, Ilaap⁸, Srep⁹, Recovery plan¹⁰ e Stress testing¹¹. Nello specifico, le linee guida su Icaap e Ilaap delineano le informazioni necessarie da fornire alle Autorità di vigilanza in merito alla gestione interna del capitale e della liquidità, ai fini della valutazione dell'adeguatezza patrimoniale e della liquidità delle banche. A sua volta, l'analisi dell'adeguatezza di Icaap e Ilaap delle singole banche è condotta dalla Bce ed è componente fondamentale ai fini dello Srep. A tale riguardo, sono state emanate le Linee guida Eba sullo Srep, rivolte alle Autorità di vigilanza, che hanno come obiettivo l'armonizzazione delle attività di vigilanza in ambito europeo e il rafforzamento dei processi di Risk management, con un focus specifico sull'esercizio dello Stress testing. Quest'ultimo è stato oggetto di attenzione da parte del Comitato di Basilea e della stessa Eba, che ne hanno rivisto i principi e le Linee guida – rivolti sia alle singole istituzioni creditizie che alle Autorità di vigilanza – per favorire un'unificazione dei processi operativi e delle definizioni delle metriche utilizzate.

Per quanto riguarda i Recovery plan, la Bce ha recentemente suggerito alle banche le best practice da adottare. Queste ultime sono suddivise in 4 aree, così individuate: Recovery option (che consiste nella definizione delle Recovery option e quantificazione del rispettivo impatto); Overall recovery capacity (quantificazione realistica della capacità di risanamento); Recovery indicators (informazioni minime da riportare tramite indicatori di Recovery, così come dapprima individuato dalle Linee guida Eba); Playbooks and Dry runs (best practice per migliorare le informazioni riportate nei Recovery plan in particolari situazioni di operatività della banca).

⁵ Invero, Eba ed Esma il 21 marzo 2018, hanno emanato le *Linee guida* sulla valutazione di idoneità degli esponenti dell'organo di gestione e di coloro che hanno «funzioni chiave» nella gestione degli intermediari finanziari, ai sensi della direttiva 2014/65/UE (MiFid II) e della direttiva 2013/36/UE (Crd IV).

⁶ Eba (2016), *Guidelines on sound remuneration policies*, 27 giugno.

⁷ Ecb (2018), *Guide to the internal capital adequacy assessment process*, 9 novembre.

⁸ Ecb (2018), *Guide to the internal liquidity adequacy assessment process*, 9 novembre.

⁹ Eba (2018), *Guidelines on the revised common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process and supervisory stress testing*, 19 luglio.

¹⁰ Ecb (2018), *Report on recovery plans*, 4 luglio; in linea con le Eba (2015), *Guidelines on recovery plan indicators*, 6 maggio.

¹¹ Bis (2018), *Stress testing principles*, 17 ottobre; Eba (2018), *Guidelines on institution's stress testing*, 19 luglio.

2. Informazioni chiave alla base del processo decisionale del CdA: il passaggio all'Ifrs9

Un altro tema centrale per la corporate governance bancaria, recentemente oggetto di una profonda rivisitazione normativa, sono le informazioni contabili e di rischio su cui si fondano molte delle decisioni del Consiglio di Amministrazione. Quest'ultimo deve *in primis* allocare il capitale già conferito dagli azionisti con l'obiettivo di mantenere gli equilibri economico, finanziario e patrimoniale che sono alla base del fatto che l'azienda bancaria continui a operare sul mercato. Infatti, la qualità delle decisioni dipende dal data set informativo di cui il Consiglio dispone al momento della delibera ed è fondamentale comprendere quali dati sono frutto di rilevazioni di fatti già avvenuti (e quindi certi) e quali invece stime di valori (e quindi potenzialmente imprecise rispetto a quanto effettivamente verrà conseguito una volta chiusa l'operazione). Il quadro dei numeri sui quali basare le decisioni dovrebbe essere il più possibile univoco e coerente. La regolamentazione in materia dovrebbe essere tale da assicurare che il Chief Financial Officer e il Chief Risk Officer propongano al Consiglio due prospettive complementari e coerenti.

In quest'ambito un aspetto evolutivo recente molto positivo è l'introduzione a partire dal 1° gennaio 2018 del nuovo principio contabile sugli strumenti finanziari Ifrs9 che rafforza la convergenza tra il dato contabile e i modelli utilizzati dal Risk management. Come noto, con il nuovo principio contabile nella valutazione dei crediti si abbandona la logica dello Ias39, ossia perdita realizzata (incurred loss) ed eventuale impairment e si richiede invece di applicare il concetto di perdita attesa (expected credit loss). Questa per i crediti performing viene stimata sulla base dei modelli di Risk management della banca inizialmente – stage 1 – considerando un arco temporale di 12 mesi e quindi coincidente con la probabilità di default calcolata dal Risk management ai fini di vigilanza (per il calcolo dei Risk weighted assets al denominatore dei ratio patrimoniali) e nel caso in cui si verifichi un aumento significativo del ri-

schio di credito rispetto alla rilevazione iniziale – stage 2 – estendendo l'orizzonte temporale dell'Expected credit loss considerando l'intera vita del prestito (lifetime). Nel caso in cui il prestito passi a non performing – stage 3 – allora si procede con gli accantonamenti su base analitica che alcune banche per posizioni al di sotto di una certa soglia dimensionale stimano utilizzando la Loss given default calcolata con i modelli statistici mentre per le posizioni oltre quella soglia procedono con la valutazione «classica» che prevede invece l'analisi della singola posizione. L'aumento della complessità sia dei modelli statistici di calcolo sia dei principi contabili comporta una sempre maggiore attenzione alla qualità dei dati che alimentano i modelli. Diviene quindi cruciale la governance dei dati sia della contabilità sia del rischio.

A livello aggregato si stima che il nuovo principio contabile porterà a maggiori accantonamenti che possono sfociare o in un pricing più elevato alla clientela o, più probabilmente, in una erosione della redditività con conseguenti impatti sul patrimonio. Nel primo e nel secondo Impact assessment eseguito dall'Eba, rispettivamente, nel 2016¹² e nel 2017¹³, si stimava che l'introduzione del nuovo principio contabile potesse avere un impatto di -77 punti base sul Cet1 ratio delle banche che utilizzano modelli standard (Sa) per la misurazione e gestione dei rischi e -32 punti base per le banche che utilizzano modelli interni (Irb). Un più recente esercizio della stessa Eba, pubblicato a dicembre 2018¹⁴ sulla base dei dati inviati dalle stesse banche vigilate alle Autorità (Finrep/Corep templates), mostra come il divario tra le banche Sa e Irb sia aumentato (rispettivamente, è stato calcolato un impatto medio sul Cet 1 di -157 e -19). Non vi è dubbio che per dare una valutazione compiuta occorrerà aspettare i bilanci 2018.

Nei paesi dell'Unione Bancaria norme, prassi e consuetudini operative differiscono in modo significativo da paese a paese. Questo, soprattutto nel caso delle banche, può contribuire a un diverso impatto sull'assunzione dei rischi a seconda delle caratteristiche «locali» della corporate governance, che occorre, pertanto, riconoscere e tenere presente¹⁵. Guardando all'Italia, quello che è già noto è che in sede di prima appli-

¹² Eba (2016), *Report on results from the Eba impact assessment of Ifrs 9*, 10 novembre.

¹³ Eba (2017), *Report on results from the second Eba impact assessment of Ifrs 9*, 13 luglio.

¹⁴ Eba (2018), *First observations on the impact and implementation of Ifrs 9 by Eu institutions*, 20 dicembre.

¹⁵ Tuominen A. (2018), «Panel Address, New Frontiers in Banking. From corporate governance to risk management: open issues and challenges for the industry, regulators and supervisors», Sapienza Università di Roma, 16 marzo, in *Bancaria*, n. 7/8, pp. 48-55.

cazione del nuovo principio contabile è stato possibile aumentare considerevolmente le coperture dei crediti deteriorati potendole imputare a patrimonio netto in un arco temporale quinquennale senza quindi abbattere l'utile (e di conseguenza i dividendi)¹⁶. Questo consente un maggiore allineamento tra il valore di carico dei prestiti non-performing e il possibile valore di cessione sul mercato e quindi potrebbe favorire nel 2018 le cessioni di crediti non-performing auspicate dalla Vigilanza unica europea.

Per completezza, si ricorda che con riguardo ai non-performing loans delle banche italiane «la Vigilanza unica europea afferma che tali crediti, qualificati come deteriorati, dovrebbero essere iscritti nei bilanci al valore di possibile alienazione sul mercato; la pratica italiana, invece, giudica corretta una stima al possibile futuro realizzo, quando le garanzie collaterali potranno essere ridotte in moneta»¹⁷. Va anche precisato che, come dimostrato in un recente studio della Banca d'Italia, storicamente le banche italiane recuperano il 40% dei prestiti in sofferenza¹⁸, un valore non lontano da quello sui libri di molte banche ante first time adoption dell'Ifrs9.

3. Informazioni chiave alla base del processo decisionale del CdA: gli accantonamenti sui crediti deteriorati

Mentre l'introduzione dell'Ifrs9 consente una convergenza nelle metriche con i modelli di Risk management che alimentano i dati contabili, un esempio di potenziale incoerenza che rende più difficile il processo decisionale del Consiglio riguarda l'incoerenza nelle disposizioni relative agli accantonamenti sulle esposizioni deteriorate. Due Autorità europee si sono appena espresse in modo non coerente. Il 14 marzo 2018¹⁹, la Commissione europea ha proposto un meccanismo di calendar provisioning che incide sul fabbisogno patrimoniale di primo pilastro ed è riferito alle erogazioni successive rispetto all'entrata in vigore. Ad esito della riforma del Crr che prevede ancora diversi passaggi, le banche dovranno procedere ad accantonamenti che prudenzialmente saranno almeno pari a quelli indicati

nella normativa. In altri termini, allorché l'esame della singola posizione deteriorata o la Loss given default sulla base dei modelli statistici (nel caso di un'esposizione sotto la soglia) dovessero suggerire un accantonamento inferiore occorre in ogni caso procedere con quello previsto dal legislatore; se invece fosse maggiore allora si usa quello, privilegiando l'approccio più prudente.

Se confermato nella configurazione appena pubblicata, il calendar provisioning della Commissione differisce dai contenuti dell'addendum pubblicato dalla Bce²⁰ il 15 marzo 2018 che illustra l'approccio che verrà seguito dalla Bce nell'ambito del secondo pilastro sulla base di valutazioni caso per caso e che riguarderà gli accantonamenti per i nuovi flussi di prestiti non performing. Oltre al difforme perimetro dei prestiti oggetto della revisione normativa, ossia i nuovi prestiti secondo la Commissione e i flussi di nuovi prestiti deteriorati per il Mvu, il calendar provisioning ipotizzato dalla Commissione per modificare il Crr prevede un periodo più lungo, 8 anni per i crediti garantiti in confronto ai 7 per la Bce, e una svalutazione crescente (minore nei primi anni), mentre la Bce la prevede in quote costanti. Le disposizioni sono state oggetto di successivi affinamenti. A dicembre 2018, Commissione europea, Parlamento europeo e Consiglio europeo (il cosiddetto «Trilogio») sono giunti a un accordo per alleggerire la nuova regolamentazione sulle coperture minime per i nuovi crediti deteriorati. Rispetto alla versione pubblicata dalla Commissione europea a marzo 2018 e all'addendum pubblicato dalla Bce, le esposizioni non garantite dovranno essere coperte dopo 3 anni (invece dei 2 anni previsti nelle versioni precedenti), senza accantonamenti intermedi. Le esposizioni garantite dovranno essere coperte entro 7 anni (se i collaterali sono strumenti del mercato mobiliare), o 9 anni (se le garanzie sono immobili). Non sono tuttavia state eliminate le difformità. Senza entrare nel dibattito relativo alla legittimità di un'applicazione più severa da parte della vigilanza rispetto a quanto deciso dal legislatore, il fatto che vi siano indicazioni diverse introduce una rilevante complicazione nell'ambito del processo decisionale richiesto al Consiglio. Inoltre la mera possibilità che a fronte di un requisito pa-

¹⁶ «Tale periodo transitorio dovrebbe avere una durata massima di cinque anni e dovrebbe avere inizio nel 2018. La porzione di accantonamenti per perdite attese su crediti che può essere inclusa nel capitale primario di classe I dovrebbe diminuire nel corso del tempo, fino a zero, per garantire la piena attuazione dell'Ifrs 9 nel giorno immediatamente successivo al termine del periodo transitorio. Nel corso del periodo transitorio l'impatto sul capitale primario di classe I degli accantonamenti per perdite attese su crediti non dovrebbe essere completamente neutralizzato». Regolamento (Ue) 2017/2395 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 12 dicembre 2017 che modifica il regolamento (Ue) n. 575/2013 per quanto riguarda le disposizioni transitorie

volte ad attenuare l'impatto dell'introduzione dell'Ifrs 9 sui fondi propri e per il trattamento delle grandi esposizioni di talune esposizioni del settore pubblico denominate nella valuta nazionale di uno Stato membro.

¹⁷ Bianchi T. (2016), *Complicazioni inutili*, Egea.

¹⁸ Ciavoliello L.G., Ciocchetta F., Conti F.M., Guida I., Rendina A., Santini G. (2016), «What is the Value of Npls?», *Notes on Financial Stability and Supervision*, 3.

¹⁹ Ec (2018), *Commission measures to address the risks related to Npls*, 14 marzo.

trimoniale di primo pilastro reso noto al mercato vi possa essere una attesa maggiore da parte dell'Autorità di vigilanza relativa alla singola banca e non comunicata al mercato contribuisce ad aumentare la percezione di opacità delle banche da parte del mercato e potrebbe renderle meno attraenti rispetto ad altre tipologie di emittenti.

L'ideale sarebbe avere un unico sistema di regole uniformi. I principi contabili e i modelli interni perseguono finalità diverse ma dovrebbe essere possibile identificare il set di numeri sui quali basare le decisioni. Peraltro questo è fondamentale anche per orientare il management tramite una politica di remunerazione basata su indicatori di performance aggiustati per il rischio. Facile in teoria e molto meno nella pratica, ad esempio quale indicatore di performance va considerato? L'utile da conto economico o la redditività complessiva? E quali accantonamenti/requisiti patrimoniali (primo o secondo pilastro) sono da considerare? Quanto più la metrica è complicata tanto meno la politica di remunerazione sarà efficace nell'orientare i comportamenti.

Una semplificazione ispirata alla massima coerenza sarebbe importante in quanto è alla base di un piano di gioco più livellato e di una maggiore trasparenza. Oltre all'adozione di un sistema europeo di tutela dei depositi la prossima sfida che l'Unione bancaria dovrebbe affrontare sarebbe proprio una semplificazione nelle metriche e nelle richieste ai CdA il che probabilmente aumenterebbe anche la trasparenza percepita dal mercato.

Bibliografia

- Angeloni I.** (2017), *Systemic risk mitigation: the roles of capital and corporate governance*, Conference on «Banks, Systemic Risk, Measurement and Mitigation», Panel on: «Systemic risk mitigation; is capital enough? The crucial role of corporate governance», Sapienza Università di Roma, 17 marzo.
- Bianchi T.** (2016), *Complicazioni inutili*, Egea.
- Bis** (2018), *Stress testing principles*, 17 ottobre.
- Blair M.M., Stout, L. A.** (1999), «A Team Production Theory of Corporate Law», in *Virginia Law Review*, Vol. 85, No. 2, pp. 248-328, available at Ssrn: <https://ssrn.com/abstract=425500> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.425500>.
- Brogi M.** (2016), Resoconto stenografico dell'audizione Commissione Finanze della Camera.
- (2017), «Crisi bancarie e governance», in V. Troiano, G.M. Uda (a cura di), *La gestione delle crisi bancarie. Strumenti, processi, implicazioni nei rapporti con la clientela*, Cedam, pp. 103-115.
- Brogi M., Lagasio, V.** (in corso di pubblicazione), «Do bank boards matter? A literature review on the characteristics of banks' Board of Directors», in *International Journal of Business Governance and Ethics*.
- Calomiris C.W., Nissim D.** (2014), «Crisis-related shifts in the market valuation of banking activities» in *Journal of Financial Intermediation*, 23(3), pp. 400-435.
- Cialoviello L.G., Ciocchetta F., Conti F.M., Guida I., Rendina A., Santini G.** (2016), «What is the Value of Npls?», Notes on *Financial Stability and Supervision*, 3.
- Draghi M.** (2008), Considerazioni finali del Governatore, 31 maggio.
- Eba** (2015), *Guidelines on recovery plan indicators*, 6 maggio.
- (2016a), *Guidelines on sound remuneration policies*, 27 giugno.
- (2016b), *Report on results from the Eba impact assessment of Ifrs 9*, 10 novembre.
- (2017), *Report on results from the second Eba impact assessment of Ifrs 9*, 13 luglio.
- (2018a), *Guidelines on the revised common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process and supervisory stress testing*, 19 luglio.
- (2018b), *Guidelines on institution's stress testing*. 19 luglio. Ecb (2018). *Guide to the internal capital adequacy assessment process*, 9 novembre.
- (2018c), *First observations on the impact and implementation of Ifrs 9 by Eu institutions*, 20 dicembre.
- Ec** (2018), *Commission measures to address the risks related to Npls*, 14 marzo.
- Ecb** (2018a), *Addendum alle Linee guida della Bce per le banche sui crediti deteriorati (Npl): aspettative di vigilanza in merito agli accantonamenti prudenziali per le esposizioni deteriorate*, 15 marzo.
- (2018b), *Guide to fit and proper assessment*, maggio.
- (2018c), *Report on recovery plans*, 4 luglio.
- (2018d), *Guide to the internal liquidity adequacy assessment process*, 9 novembre.
- Enriques L., Zetsche D.** (2015), «Quack Corporate Governance, Round III? Bank Board Regulation Under the New European Capital Requirement Directive», in *Theoretical Inquiries in Law*, 16(1), pp. 211-244
- Fsb** (2014), *Supervisory Intensity and Effectiveness, Progress Report on Enhanced Supervision*, 7 aprile.
- The Economist** (2008), *Confessions of a Risk manager. A personal view of the crisis*, 7 agosto.
- Tuominen A.** (2018). «Panel Address, New Frontiers in Banking. From corporate governance to Risk management: open issues and challenges for the industry, regulators and supervisors», Sapienza Università di Roma, 16 marzo, in *Bancaria*, n. 7/8. pp. 48-55.

20 Ecb (2018), *Addendum alle Linee guida della Bce per le banche sui crediti deteriorati (Npl): aspettative di vigilanza in merito agli accantonamenti prudenziali per le esposizioni deteriorate*, 15 marzo.

Una fonte prestigiosa di informazioni
per i professionisti della banca e della finanza

Circolari ABI

ABBONAMENTI 2019

ONLINE

Tutte le circolari della serie
Tecnica, Tributaria,
Legale e Pubblicazioni.
**Con un archivio storico
dal 1980 e gli allegati
dal 1992**



Associati ABI

615 €

Sconto
20%

Non Associati

768,75 €

Prezzi per singola postazione nominativa
(Iva 4% esclusa)

CARTA

1.500 pagine
di informazioni,
legislazione, commenti,
analisi e documentazione.
**Per 150 circolari
all'anno**



Associati ABI

369 €

Sconto
20%

Non Associati

461,25 €

A scelta fra 48 fascicoli settimanali
o 6 raccolte rilegate bimestrali