

# Rapporto della FINMA

## Insegnamenti tratti *(lessons learned)* dalla crisi di Credit Suisse

Berna, 19 dicembre 2023

# Indice

<b>1</b>	<b>Elenco delle abbreviazioni</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Sintesi</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Introduzione</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>La vigilanza della FINMA sulle grandi banche</b>	<b>10</b>
4.1	La FINMA: mandato, obiettivi, organizzazione, cifre	10
4.2	Vigilanza sulle grandi banche (attività generale e aspetti specifici a Credit Suisse)	10
4.3	Visione d'insieme degli <i>stakeholder</i> e degli organismi nazionali e internazionali	14
<b>5</b>	<b>Attuazione del regime <i>too big to fail</i> in Svizzera</b>	<b>16</b>
5.1	Autorità rilevanti in materia di regolamentazione e sorveglianza del mercato finanziario svizzero e altri <i>stakeholder</i>	16
5.2	Aspetti salienti del regime <i>too big to fail</i>	16
5.3	Impatto concreto della legislazione TBTF sulle G-SIB svizzere	18
5.4	Continuità attesa in caso di crisi nei piani di <i>recovery</i> e di <i>resolution</i>	18
5.5	Opzioni percorribili il 19 marzo 2023	19
<b>6</b>	<b>Credit Suisse</b>	<b>22</b>
6.1	Fatti, cifre e organizzazione	22
6.2	Evoluzione della banca	24
6.2.1	Credit Suisse dopo la crisi ipotecaria statunitense sotto la direzione operativa di Brady Dougan (2007 - giugno 2015)	25
6.2.2	Credit Suisse sotto la direzione operativa di Tidjane Thiam (luglio 2015 - febbraio 2020)	26
6.2.3	Credit Suisse sotto la direzione operativa di Thomas Gottstein (febbraio 2020 - giugno 2022)	28
6.2.4	Credit Suisse sotto la direzione operativa di Ulrich Körner (luglio 2022 - marzo 2023)	34

<b>7</b>	<b>Problematiche di Credit Suisse, operato della FINMA e possibili approcci di soluzione</b>	<b>44</b>
7.1	Strategia/modello operativo praticabile	44
7.2	<i>Corporate governance</i>	47
7.3	Remunerazioni	52
7.4	Gestione del rischio e sistema di controllo interno	55
7.5	Capitale	59
7.6	Liquidità	66
7.7	Piano di <i>recovery</i> (piano di stabilizzazione)	73
7.8	Piano di <i>resolution</i> (piano di risanamento e di liquidazione)	76
<b>8</b>	<b>Glossario</b>	<b>81</b>
<b>9</b>	<b>Appendice</b>	<b>88</b>
9.1	Requisiti patrimoniali per le banche di rilevanza sistemica globale	88

# 1 Elenco delle abbreviazioni

In aggiunta al seguente elenco di abbreviazioni, vari termini tecnici sono spiegati brevemente nel glossario (capitolo 8).

<b>AAFF</b>	Amministrazione federale delle finanze	<b>LFINMA</b>	Legge federale del 22 giugno 2007 concernente l'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (Legge sulla vigilanza dei mercati finanziari; RS 956.1)
<b>APAC</b>	Asia-Pacific College	<b>LICoI</b>	Legge federale sugli investimenti collettivi di capitale (Legge sugli investimenti collettivi; RS 951.31)
<b>art.</b>	articolo	<b>LIInFi</b>	Legge federale del 19 giugno 2015 sulle infrastrutture del mercato finanziario e il comportamento sul mercato nel commercio di valori mobiliari e derivati (Legge sull'infrastruttura finanziaria; RS 958.1)
<b>ASF</b>	<i>available stable funding</i> (provista stabile disponibile)	<b>LIsFi</b>	Legge federale del 15 giugno 2018 sugli istituti finanziari (Legge sugli istituti finanziari; RS 954.1)
<b>AT1</b>	<i>Additional Tier 1</i>	<b>LPA</b>	<i>loss potential analysis</i> (analisi del potenziale di perdita)
<b>BNS</b>	Banca nazionale svizzera	<b>LR</b>	<i>leverage ratio</i>
<b>BoE</b>	Bank of England	<b>LRD</b>	Legge federale del 10 ottobre 1997 relativa alla lotta contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo (Legge sul riciclaggio di denaro; RS 955.0)
<b>BU CS</b>	Bollettino ufficiale del Consiglio degli Stati	<b>LSA</b>	Legge federale del 17 dicembre 2004 sulla sorveglianza delle imprese di assicurazione (Legge sulla sorveglianza degli assicuratori; RS 961.01)
<b>cap.</b>	capitolo	<b>LSerFi</b>	Legge federale del 15 giugno 2018 sui servizi finanziari (Legge sui servizi finanziari; RS 950.1)
<b>CC</b>	Comitato per le crisi finanziarie	<b>LSFF</b>	<i>liquidity-shortage financing facility</i>
<b>CD</b>	Comitato direttivo	<b>mia.</b>	miliardi
<b>c.d.</b>	cosiddetto/a	<b>mio.</b>	milioni
<b>CDS</b>	<i>credit default swap</i>	<b>NCWO</b>	<i>no creditor worse off</i>
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer	<b>nm.</b>	numero marginale
<b>CET1</b>	<i>Common Equity Tier 1</i>	<b>NSFR</b>	<i>net stable funding ratio</i>
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer	<b>NY DFS</b>	New York State Department of Financial Services (Dipartimento dei servizi finanziari dello Stato di New York)
<b>CFP</b>	<i>Contingency Funding Plan</i>	<b>OBCR</b>	Ordinanza del 30 aprile 2014 sulle banche e le casse di risparmio (Ordinanza sulle banche; RS 952.02)
<b>cfr.</b>	confronta	<b>OFOp</b>	Ordinanza del 1° giugno 2012 sui fondi propri e sulla ripartizione dei rischi delle banche e delle società di intermediazione mobiliare (Ordinanza sui fondi propri; RS 952.03)
<b>CHF</b>	franchi svizzeri	<b>pb</b>	punti base
<b>CMG</b>	Crisis Management Group	<b>PEP</b>	persona politicamente esposta
<b>CO</b>	Codice delle obbligazioni (RS 220)	<b>PLB</b>	<i>public liquidity backstop</i>
<b>Cost.</b>	Costituzione federale della Confederazione svizzera (RS 101)	<b>PONV</b>	<i>point of non-viability</i>
<b>cpv.</b>	capoverso	<b>RSF</b>	<i>required stable funding</i> (provista stabile obbligatoria)
<b>CRO</b>	Chief Risk Officer		
<b>DelFin</b>	Delegazione delle finanze delle Camere federali		
<b>DFF</b>	Dipartimento federale delle finanze		
<b>DTA</b>	<i>deferred tax assets</i> (attività fiscali differite)		
<b>ELA</b>	<i>emergency liquidity assistance</i>		
<b>ELA+</b>	<i>emergency liquidity assistance plus</i>		
<b>FINMA</b>	Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari		
<b>FMI</b>	Fondo monetario internazionale		
<b>FSB</b>	Financial Stability Board (Consiglio per la stabilità finanziaria)		
<b>FTE</b>	<i>full-time equivalent</i> (equivalente di posti di lavoro a tempo pieno)		
<b>G-SIB</b>	<i>global systemically important bank</i> (banca di rilevanza sistemica globale)		
<b>HQLA</b>	<i>high quality liquid assets</i> (attività liquide di elevata qualità)		
<b>LBCR</b>	Legge federale dell'8 novembre 1934 sulle banche e le casse di risparmio (Legge sulle banche; RS 952.0)		
<b>LCR</b>	<i>liquidity coverage ratio</i>		
<b>LCT</b>	<i>Liquidity Crisis Template</i>		

<b>RU</b>	Raccolta ufficiale
<b>RWA</b>	<i>risk-weighted assets</i> (attivi ponderati in funzione del rischio)
<b>SEC</b>	United States Securities and Exchange Commission (Commissione statunitense per i Titoli e gli Scambi)
<b>seg./segg.</b>	seguente/i
<b>SFI</b>	Segreteria di Stato per le questioni finanziarie internazionali
<b>SIB</b>	<i>systemically important bank</i> (banca di rilevanza sistemica)
<b>SMR</b>	<i>Senior Managers Regime</i>
<b>SPOE</b>	<i>single point of entry</i>
<b>SRC</b>	schema di rifinanziamento BNS-COVID-19
<b>SRS</b>	schema di rifinanziamento straordinario
<b>SVB</b>	Silicon Valley Bank
<b>TBTF</b>	<i>too big to fail</i>
<b>TLAC</b>	<i>total loss-absorbing capacity</i>
<b>UE</b>	Unione europea
<b>USD</b>	dollari USA

## 2 Sintesi

Nel marzo 2023 si è intensificata la crisi di fiducia che Credit Suisse Group (di seguito «Credit Suisse», «la banca» o «il gruppo») affrontava da tempo. In particolare, a partire dal 2018, la fiducia nella banca ha risentito dei ripetuti scandali (ad esempio sui casi concernenti il Mozambico, i pedinamenti, Greensill e Archegos) che hanno comportato l'adozione di misure ad ampio raggio, multe e danni alla reputazione. Inoltre, i reiterati tentativi nel corso degli anni da parte di Credit Suisse di ridimensionare l'Investment Bank per conseguire ricavi più stabili sono rimasti incompiuti e si sono rivelati scarsamente efficaci, non riuscendo a convincere né i mercati né i clienti. Le distorsioni sul mercato bancario statunitense e altri eventi hanno aggravato la situazione, con il risultato che numerosi clienti hanno ritirato il proprio denaro e i partecipanti al mercato hanno limitato le attività commerciali con la banca. Pertanto, a metà marzo 2023, Credit Suisse era sull'orlo di un'imminente insolvenza.

La Confederazione, la Banca nazionale svizzera e la FINMA hanno adottato misure volte a garantire la solvibilità di Credit Suisse e a sostenere l'acquisizione di Credit Suisse da parte di UBS, annunciata il 19 marzo 2023. Tutte le autorità coinvolte, fra cui anche la FINMA, sono giunte alla conclusione che, date le circostanze, lo scenario dell'acquisizione era quello maggiormente idoneo e sicuro per raggiungere gli obiettivi, soprattutto una stabilizzazione del mercato più rapida possibile. Il 12 giugno 2023, la fusione tra Credit Suisse Group SA e UBS Group SA è stata perfezionata legalmente. La protezione dei creditori e la tutela della funzionalità dei mercati finanziari sono pertanto state salvaguardate – anche nel contesto di questa drammatica crisi – e gli obiettivi della FINMA previsti per legge sono stati raggiunti. Allo stesso tempo, la scomparsa dal panorama bancario di una delle due grandi banche attive a livello internazionale è un evento drastico per la piazza finanziaria svizzera. Poiché nonostante la normativa *too big to fail* introdotta in seguito alla crisi finanziaria del 2008 l'intervento dello Stato è stato necessario, occorre svolgere un esame approfondito di quanto accaduto.

La FINMA ha analizzato e ripercorso in modo esaustivo la cronologia dei fatti e il decorso acuto della crisi. Il presente rapporto tratta lo sviluppo di Credit Suisse dal 2008 al 2023. Quale autorità preposta alla vigilanza su Credit Suisse, la FINMA possiede una conoscenza pluriennale e profonda di questo sviluppo.

### Possibilità e limiti della FINMA

Il presente rapporto illustra, sulla scorta del caso Credit Suisse, le possibilità e i limiti della vigilanza. A causa dell'accumularsi di problemi e carenze all'interno della banca, la FINMA aveva progressivamente intensificato la sua attività di vigilanza e di *enforcement* nei confronti di Credit Suisse, adottato una linea più dura e ordinato misure sempre più incisive. Queste ultime si spingevano fino a supplementi di capitale proprio più elevati (*Pillar 2*), interventi sul piano della *governance* e specifiche restrizioni commerciali. Tutte queste misure non sono tuttavia state sufficienti per eliminare in modo duraturo le lacune presso Credit Suisse e ripristinare la fiducia dei clienti e del mercato.

La FINMA ha svolto la sua attività di vigilanza su Credit Suisse nel quadro delle disposizioni legali vigenti in modo molto intensivo e con un grande dispendio di risorse. Dal 2012, ha svolto 43 accertamenti preliminari nei confronti di Credit Suisse per eventuali procedimenti di *enforcement*, pronunciato nove ammonimenti, sporto 16 denunce penali, concluso 11 procedimenti di *enforcement* nei confronti dell'istituto e concluso tre procedimenti nei confronti di persone fisiche. 11 di questi 14 procedimenti sono stati avviati a partire dal 2018. In questo contesto, nell'ambito delle sue competenze, la FINMA ha fortemente richiamato l'attenzione di Credit Suisse sui rischi e richiesto l'apporto di migliorie come pure l'adozione di provvedimenti. Nel periodo 2018-2022, la FINMA ha inoltre svolto 108 controlli in loco presso Credit Suisse e individuato 382 punti che richiedevano l'adozione di misure. Per 113 di questi punti, il rischio è stato classificato come elevato o critico. Questi dati mostrano chiaramente anche i limiti di un'attività di vigilanza più intensiva e delle com-

petenze legali della FINMA. La responsabilità per la strategia e la gestione della banca, nonché per un'adeguata organizzazione e gestione del rischio, erano sempre in capo al Consiglio di amministrazione della banca o ai suoi dirigenti responsabili.

Nell'ambito del processo di analisi ed elaborazione della crisi, la FINMA ha individuato diversi ambiti in cui, dal suo punto di vista, è necessaria una discussione sull'ampliamento delle basi legali o sulla concretizzazione delle disposizioni d'esecuzione o adeguerà in modo circostanziato la sua attività di vigilanza. Occorre tuttavia fare presente che non può esistere una vigilanza con copertura «casco totale» sugli istituti finanziari. Anche se vengono rafforzate la regolamentazione e la vigilanza, non vi è alcuna garanzia che un istituto finanziario non possa fallire. Gli approcci di soluzione riducono però la probabilità e l'impatto di un eventuale dissesto.

### Quali sono state le principali ragioni del fallimento di Credit Suisse?

- La banca ha deciso a più riprese di apportare modifiche alla strategia con l'obiettivo di ridimensionare l'Investment Bank, di ridurre la volatilità degli utili e di orientare maggiormente il modello operativo alla gestione patrimoniale. Queste modifiche alla strategia non sono mai state attuate in modo coerente. La volatilità degli utili è rimasta elevata nell'Investment Bank, ma anche nella gestione patrimoniale.
- Gli scandali ricorrenti hanno compromesso la reputazione della banca, pesato sui risultati e portato a una perdita di fiducia da parte dei clienti, degli investitori e del mercato.
- Riorganizzazioni, nonché costi elevati, multe e perdite hanno inoltre indebolito la base patrimoniale. Di conseguenza, Credit Suisse è stato ripetutamente costretto a raccogliere capitali sul mercato.
- Anche negli anni in cui si sono registrate perdite consistenti, le remunerazioni variabili sono rimaste elevate. Gli eventi negativi hanno avuto uno scarso impatto sulle remunerazioni. I principali azionisti di Credit Suisse non si sono quasi mai av-

valsi della loro possibilità di esercitare un'influenza sulle remunerazioni.

- I problemi di Credit Suisse si sono manifestati in diverse aree operative e tipologie di rischio. In quasi tutti i casi, le gravi carenze nella gestione del rischio hanno svolto un ruolo di rilievo. Le misure della FINMA erano volte a colmare in modo specifico tali carenze e a rafforzare i controlli. La FINMA ha affrontato con la banca il tema della carente cultura del rischio. Nonostante gli adeguamenti talvolta di vasta portata, nel corso del tempo gli organi della banca non sono riusciti a rimuovere in maniera globale e a lungo termine le irregolarità ripetutamente constatate nell'organizzazione della banca.
- Credit Suisse adempiva i requisiti patrimoniali. Nemmeno tale dotazione di capitale ha consentito di contenere o di impedire la forte crisi di fiducia. La casa madre, Credit Suisse SA, era l'unità che all'interno del gruppo presentava la più scarsa dotazione di capitale e pertanto costituiva l'anello più debole di tutta la catena.
- Credit Suisse adempiva anche i requisiti regolamentari in materia di liquidità e nell'estate 2022 la sua dotazione di liquidità era confortevole. La perdita di fiducia nella banca è tuttavia sfociata in deflussi di liquidità troppo rapidi e di ampia portata, che sono stati ulteriormente acuiti dai mezzi di comunicazione digitale (*digital bank run*) e in ultima analisi hanno fatto precipitare la banca sull'orlo dell'insolvenza.

Il fulcro di questo rapporto è costituito dal [capitolo 7](#), in cui sono trattati otto ambiti problematici; per ognuno di essi viene esaminato l'operato della FINMA e il relativo impatto e vengono indicati possibili approcci di soluzione. In sintesi, quali insegnamenti (*lessons learned*) devono essere tratti negli ambiti problematici?

- **Strategia:** è compito del Consiglio di amministrazione definire, attuare e monitorare la strategia di una banca. La FINMA può intervenire solo se è in grado di dimostrare che la strategia comporta rischi elevati che possono essere contenuti solo in maniera insuffi-

ciente, segnatamente che possono essere considerati solo in misura insufficiente nella dotazione di capitale della banca. Nel caso di Credit Suisse, la FINMA ha anche applicato fondi propri supplementari per i rischi elevati derivanti dalla sua attività commerciale. In futuro la FINMA analizzerà in maniera ancora più sistematica i rischi legati all'attuazione della strategia. Ad esempio, a tale scopo, l'attuale analisi del potenziale di perdita verrà verificata e all'occorrenza adeguata. Ai rischi elevati dovranno d'ora in poi essere applicati in maniera ancora più sistematica fondi propri supplementari (*Pillar 2*), tuttavia al riguardo occorre verificare anche un adeguamento delle disposizioni d'esecuzione fissate dalla legge.

- **Corporate governance:** le attuali basi legali limitano notevolmente l'influenza della FINMA in materia di *governance*. Un ampliamento delle competenze della FINMA potrebbe rafforzare considerevolmente le possibilità al riguardo. In particolare, la FINMA non dispone di un *Senior Managers Regime*, di una competenza sanzionatoria e della possibilità di pubblicare regolarmente informazioni sui procedimenti di *enforcement*.
- **Remunerazioni:** la FINMA continuerà, nell'ambito del quadro giuridico, a esercitare pressioni sulle remunerazioni variabili erogate in modo improprio. Tuttavia, se è chiamata a esercitare un maggiore influsso sull'orientamento al rischio del sistema di remunerazione, le sue competenze in materia dovrebbero essere ampliate.
- **Gestione dei rischi:** in presenza di lacune nell'ambiente di controllo, la FINMA ha richiesto tempestivamente l'apporto di migliorie, ordinato fondi propri supplementari e, in casi gravi, perfino limitato le attività commerciali. In futuro la FINMA intende avvalersi in maniera ancora più sistematica della possibilità di ordinare fondi propri supplementari, tuttavia considera i possibili approcci negli ambiti di *governance* e remunerazioni altrettanto rilevanti per la gestione del rischio.
- **Capitale:** l'obbligo per la FINMA di concedere agevolazioni a livello di singolo istituto, introdotto

dal legislatore nel 2013, ha comportato un indebolimento della casa madre. Il trattamento regolamentare delle partecipazioni, introdotto nel 2017, ha sortito un effetto prociclico durante la crisi. Pertanto, nell'ambito della verifica delle disposizioni *too big to fail* (TBTF), la FINMA esprimerà il proprio punto di vista secondo cui nella regolamentazione dovrebbero essere introdotte disposizioni più stringenti a livello di singolo istituto.

- **Liquidità:** l'attuale normativa prevede già un ampliamento delle esigenze in materia di liquidità per le banche di rilevanza sistemica. La FINMA farà confluire le conoscenze ottenute nel contesto della crisi di Credit Suisse nella determinazione delle esigenze in materia di liquidità per le banche di rilevanza sistemica in vigore da gennaio 2024. Inoltre, si focalizzerà maggiormente sulla capacità dei sistemi e dei processi di elaborare previsioni tempestive e accurate per quanto concerne la situazione di liquidità e di cassa delle banche. Oltre a ciò, la FINMA amplierà i suoi attuali strumenti di vigilanza sulla liquidità (p. es. nell'ambito di scenari di *bank run*).
- **Piano di recovery (piano di stabilizzazione):** la FINMA ha esaminato e approvato i piani di stabilizzazione di Credit Suisse per l'ultima volta a partire dal 2022 nonché richiesto l'apporto di migliorie. Nell'applicazione concreta durante la crisi è emerso che alcune misure non erano attuabili nella forma prevista. La FINMA ha chiesto alla banca di mettere a punto, tempestivamente e con crescente fermezza, opzioni alternative e misure che andassero al di là del piano di *recovery*. In futuro la FINMA si focalizzerà maggiormente sull'effettiva attuabilità delle misure e vaglierà un inasprimento della prassi di autorizzazione.
- **Piano di resolution (piano di risanamento e di liquidazione):** in prospettiva futura i piani di *resolution* dovranno essere concepiti per fare fronte a corse agli sportelli che si materializzano in tempi ancora più rapidi e a una molteplicità di scenari di crisi. Ciò presuppone lo svolgimento, insieme alle autorità competenti, di regolari esercizi di simulazione di crisi.



## 3 Introduzione

Con il presente rapporto, per la prima volta la FINMA rende pubblici determinati fatti. Ciò s'iscrive nell'ottica dell'interesse prudenziale: tutti gli *stakeholder* devono essere a conoscenza del corso degli eventi, della corrispondente valutazione da parte della FINMA e dei vari possibili approcci di soluzione che essa ritiene degni di nota. In questo modo la FINMA intende fornire il proprio contributo ai fini dell'analisi della crisi e creare trasparenza.

Il presente documento è strutturato nel modo seguente:

- Il [capitolo 4](#) descrive la FINMA e spiega in che modo essa vigila sulle grandi banche.
- Il [capitolo 5](#) espone gli elementi e i concetti essenziali dell'attuazione del regime TBTF in Svizzera e presenta le opzioni di intervento percorribili il 19 marzo 2023.
- Il [capitolo 6](#) fornisce dati e cifre rilevanti su Credit Suisse nonché una sintesi del suo sviluppo, se rilevante per la crisi, dal 2008 al 2023. Il grado di dettaglio delle spiegazioni aumenta progressivamente. Gli eventi a partire dall'ottobre 2022 vengono esaminati in modo particolarmente approfondito.
- Il [capitolo 7](#) costituisce il fulcro del rapporto. Esso tratta otto aree problematiche, spiega l'operato della FINMA e il relativo impatto con un maggiore grado di dettaglio rispetto al capitolo 6, che invece fornisce una panoramica, e descrive i possibili approcci.

Le conoscenze ottenute dalla FINMA confluiscono anche nei lavori attualmente in corso del Dipartimento federale delle finanze (DFF) sull'ampia valutazione della regolamentazione TBTF. Il rapporto si concentra sugli insegnamenti che possono essere tratti dal passato. Non affronta i cambiamenti strutturali che derivano dalla fusione delle due grandi banche svizzere e comportano nuove sfide. Questa tematica è oggetto dei gruppi di lavoro e di esperti fra l'altro nel quadro della valutazione della regolamentazione TBTF.

## 4 La vigilanza della FINMA sulle grandi banche

### 4.1 La FINMA: mandato, obiettivi, organizzazione, cifre

La FINMA, quale autorità indipendente, ha il mandato legale di proteggere i clienti del mercato finanziario – segnatamente creditori, investitori e assicurati – nonché di tutelare la funzionalità dei mercati finanziari. Dal suo mandato legale derivano i suoi compiti di vigilanza: l'autorizzazione, la sorveglianza e, se necessario, l'applicazione del diritto in materia di vigilanza (*enforcement*). Nella sua attività di vigilanza, la FINMA adotta un approccio coerentemente orientato al rischio, prestando particolare attenzione ai principi di continuità e prevedibilità.

La base legale per l'attività di vigilanza è costituita dalla Legge sulla vigilanza dei mercati finanziari (LFINMA; RS 956.1) nonché dalla legislazione sui mercati finanziari, ossia la Legge sui servizi finanziari (LSerFi; RS 950.1), la Legge sulle banche (LBCR; RS 952.0), la Legge sugli istituti finanziari (LIFi; RS 954.1), la Legge sugli investimenti collettivi (LICol; RS 951.31), la Legge sulla sorveglianza degli assicuratori (LSA; RS 961.01), la Legge sull'infrastruttura finanziaria (LInFi; RS 958.1), la Legge sul riciclaggio di denaro (LRD; RS 955.0) e le relative ordinanze del Consiglio federale e della FINMA.

In seno alla FINMA, la direzione strategica compete al Consiglio di amministrazione, mentre la responsabilità operativa spetta alla Direzione. Il Consiglio di amministrazione è consultato in situazioni eccezionali, come la crisi di una grande banca, e decide in merito agli affari di grande portata<sup>1</sup>. La FINMA comprende otto divisioni: quattro divisioni preposte alla vigilanza – Banche, Assicurazioni, Asset Management e Mercati – e altre quattro divisioni – Servizi strategici, Enforcement, Recovery e Resolution e Operations. Mentre la divisione Banche è responsabile della vigilanza su tutte le banche e le società di intermediazione mobiliare, la divisione Recovery e Resolution garantisce l'attuazione delle disposizioni in materia di *too big to fail* (TBTF). La divisione En-

forcement è chiamata a fare applicare le leggi sui mercati finanziari e supporta le due summenzionate divisioni con competenze giuridiche in situazioni di crisi.

### 4.2 Vigilanza sulle grandi banche (attività generale e aspetti specifici a Credit Suisse)

Fino all'estate del 2023, la vigilanza diretta sulle grandi banche è stata svolta principalmente da due team di vigilanza appositamente dedicati. Essi comprendevano circa sei equivalenti di posti di lavoro a tempo pieno (*full-time equivalents*, FTE) per ogni grande banca ed erano integrati da un altro team di cinque FTE, che si concentrava sui controlli in loco e sulle analisi di *benchmark* tra le due grandi banche. Questi tre team principali erano supportati, all'interno della divisione Banche, dalle sezioni Autorizzazioni e Gestione del rischio, in cui operavano numerosi esperti in materia di gestione del rischio, adeguatezza e pianificazione del capitale, liquidità, rischi informatici e cyber, nonché *governance*. In totale, nel periodo 2020-2022 in media circa 40 dei 112,5<sup>2</sup> posti di lavoro a tempo pieno della divisione Banche sono stati allocati alla vigilanza su UBS e Credit Suisse.

Nell'ambito della vigilanza sulle grandi banche, la FINMA raccoglie regolarmente dati o richiede documentazione specifica alle banche. I dati vengono raccolti in parte congiuntamente alla Banca nazionale svizzera, in parte direttamente dalla FINMA. Si tratta di ampie serie di dati sugli indicatori prudenziali (liquidità, capitale) e anche di rilevamenti ad hoc su rischi specifici. I documenti richiesti riguardano i rapporti interni delle banche, per esempio i rapporti sui rischi e sulla conformità, le relazioni della revisione interna e anche singoli documenti relativi alle riunioni della Direzione o del Consiglio di amministrazione. Inoltre, la FINMA analizza i dati generali di mercato (p. es. i rating del credito, come pure i corsi delle azioni, delle obbligazioni o dei *credit default swap*), i rapporti degli analisti azionari e obbligazionari e altre fonti esterne come i rapporti dei media

<sup>1</sup>Regolamento sull'organizzazione dell'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari FINMA.

<sup>2</sup>Stato: giugno 2023.

(compresi i social media). La FINMA intrattiene regolari colloqui con il Consiglio di amministrazione, la Direzione e altri rappresentanti delle divisioni, delle funzioni di controllo e della revisione interna. Comunica di volta in volta alla banca per iscritto le sue constatazioni e attese. Inoltre, ogni anno e per ogni grande banca effettua circa 20 controlli in loco di ampia portata<sup>3</sup>, i quali si concludono con un rapporto e una lettera all'attenzione della banca. L'attuazione delle misure viene monitorata. La divisione Banche ha introdotto le cosiddette *standing operating procedures* per le attività di pianificazione. Esse determinano l'utilizzo dei vari strumenti di vigilanza in base alle dimensioni e alla valutazione del rischio della banca (vigilanza orientata al rischio). Uno strumento centrale della vigilanza è l'*assessment letter* annuale, in cui vengono fissate la valutazione e le principali aspettative della FINMA nei confronti della banca. L'*assessment letter* viene discussa anche con il Consiglio di amministrazione delle grandi banche.

Le *standing operating procedures* della FINMA prevedono che l'Autorità di vigilanza svolga incontri annuali di sorveglianza con il Consiglio di amministrazione e con i presidenti dei comitati di rischio e di audit delle grandi banche, incontri semestrali con il presidente del Consiglio di amministrazione e incontri trimestrali di vigilanza con il Chief Executive Officer (CEO). Nel caso di Credit Suisse, a partire dal 2020 queste interazioni hanno avuto luogo con frequenza nettamente maggiore a causa della valutazione del rischio. Ad esempio, già nel 2021 si sono tenuti colloqui mensili di vigilanza con il presidente del Consiglio di amministrazione. Nel 2022, la FINMA ha incontrato più volte al mese il presidente del Consiglio di amministrazione e il CEO, nonché il Chief Financial Officer (CFO) e il Chief Risk Officer (CRO) di Credit Suisse, e a seconda degli sviluppi anche più volte alla settimana. In particolare, sono state discusse l'attuazione della strategia, l'attuale situazione di rischio e le misure della banca, e la FINMA ha comunicato le sue aspettative in relazione all'attuazione

delle misure nell'ambito della liquidità e allo sviluppo di misure di emergenza. Ha inoltre avuto luogo un intenso scambio tra altri rappresentanti del Consiglio di amministrazione di Credit Suisse, in particolare con i presidenti dei comitati di audit, di rischio e di remunerazione, nonché con i rappresentanti del Consiglio di amministrazione e della Direzione della FINMA. A causa della situazione di rischio di Credit Suisse, negli ultimi anni il Consiglio di amministrazione della FINMA e il presidente del Consiglio di amministrazione nonché il CEO di Credit Suisse hanno aumentato la frequenza degli incontri.

È stata altresì intensificata la cooperazione nazionale e internazionale con le autorità e gli organismi. Al fine di garantire una vigilanza globale sulle grandi banche attive a livello internazionale, la FINMA collabora strettamente con numerose autorità di vigilanza e di *resolution* estere. Poiché la gestione di una grande banca è principalmente orientata alle divisioni e non ai confini nazionali, tale collaborazione riveste un'importanza fondamentale. Ciò è avvenuto in particolare nell'ambito del Core College of Supervisors, di cui fanno parte anche la US Federal Reserve Board, la Federal Reserve Bank of New York e la Prudential Regulation Authority britannica. In tale ambito hanno avuto luogo, con frequenza regolare, interazioni su vari aspetti di vigilanza di Credit Suisse e sono state concordate attività di vigilanza congiunte nonché formulate aspettative nei confronti della banca. Gli scambi sono stati intavolati almeno con frequenza mensile nei periodi di assenza di crisi, mentre il Core College si è riunito fisicamente ogni sei mesi. Per le questioni rilevanti e in caso di fatti significativi, l'intensità e la frequenza delle discussioni sono progressivamente state aumentate. A partire dall'ottobre 2022, i membri del Core College intrattenevano un contatto quasi quotidiano. A causa delle significative attività commerciali di Credit Suisse in Asia, la FINMA ha inoltre operato a stretto contatto con le autorità partner asiatiche nel quadro dell'Asia-Pacific College of Supervisors. Inoltre, almeno una

<sup>3</sup>Nel periodo 2018-2022, la FINMA ha inoltre svolto 108 controlli in loco presso Credit Suisse e individuato 382 punti che richiedevano l'adozione di misure. Per 113 di questi punti, il rischio è stato classificato come elevato o critico.

volta all'anno si è svolto uno scambio con tutte le autorità di vigilanza di Credit Suisse nel contesto del General College, anch'esso intensificato durante la crisi. Hanno inoltre avuto luogo anche numerosi contatti bilaterali e trilaterali (Federal Reserve Bank of New York e US Federal Reserve Board – UK Prudential Regulation Authority – FINMA), anche a livello di Direzione.

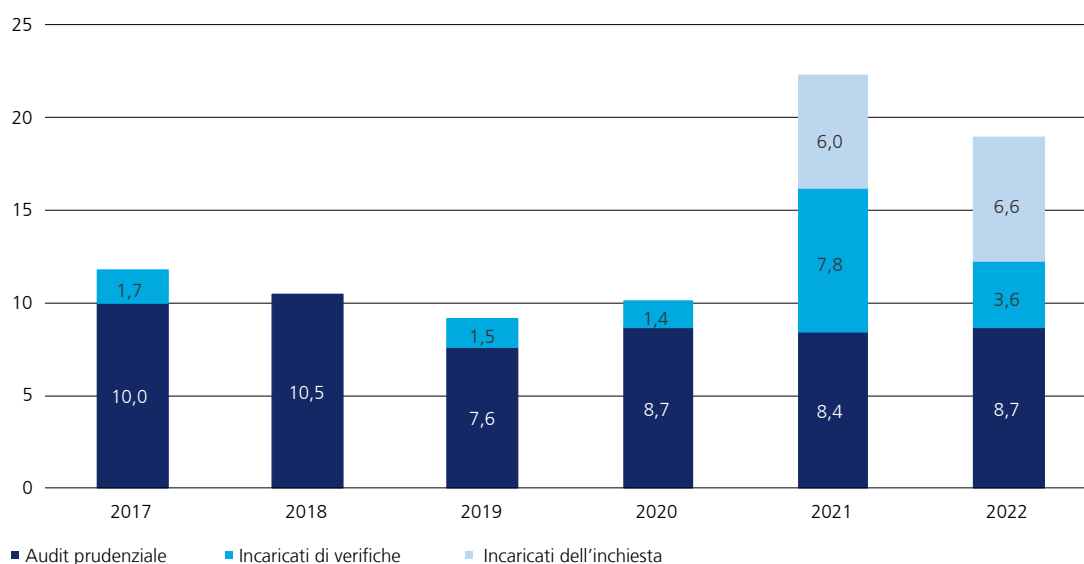
Oltre all'attività di vigilanza diretta della FINMA, anche le società di audit e il loro audit prudenziale previsto per legge costituiscono un importante pilastro della vigilanza sulle grandi banche<sup>4</sup>. La società di audit è incaricata dalla banca stessa<sup>5</sup> e svolge verifiche indipendenti. Al fine di rafforzare l'indipendenza della società di audit prudenziale, nell'ambito dei lavori in corso sotto la direzione del Dipartimento federale delle finanze (DFF) dovrà essere esaminato, ai sensi dell'art. 52 della Legge sulle banche, un mandato diretto da parte della FINMA. Inoltre, la FINMA

può anche far analizzare questioni specifiche o aspetti problematici da un terzo incaricato della verifica e indipendente dalla società di audit, e può anche incaricare terzi indipendenti nell'ambito di procedimenti di *enforcement*.

In relazione a Credit Suisse, negli ultimi anni l'onere esterno complessivo per l'audit prudenziale nonché per gli incaricati delle verifiche e gli incaricati dell'inchiesta ha presentato il seguente andamento.

Mentre i costi totali ammontavano ancora a 10 milioni di franchi nel 2020, nel 2021 sono saliti a circa 22 milioni di franchi e sono rimasti elevati anche nel 2022, attestandosi a circa 19 milioni di franchi. Pertanto, presso Credit Suisse nel periodo 2020-2022 per l'audit prudenziale e per i mandati di verifica e d'inchiesta sono state impiegate in media circa 67 000 ore, ossia 37 anni-persona (di cui circa 37 000 ore o circa 20 anni-persona dedicati all'audit pruden-

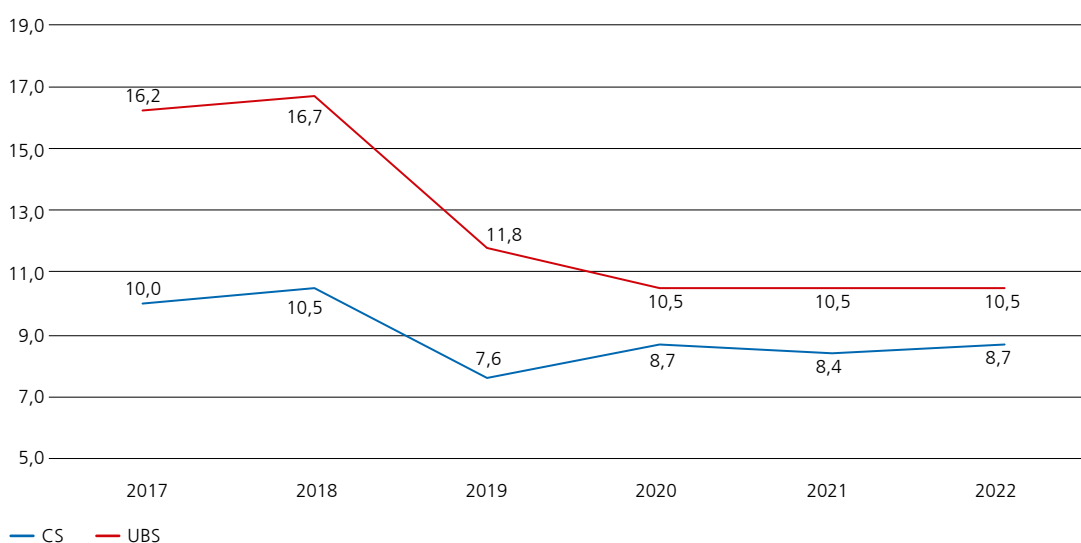
### Audit prudenziale, incaricati di verifiche e incaricati dell'inchiesta presso Credit Suisse in mio. CHF



<sup>4</sup>Nel caso di Credit Suisse, fino all'esercizio 2019 compreso si trattava di KPMG, dal 2020 di PwC.

<sup>5</sup>Richiede l'approvazione della FINMA.

**Costi dell'audit prudenziale Credit Suisse/UBS 2017-2022, in mio. CHF**



ziale). Anche l'elaborazione dei programmi dettagliati di verifica e di inchiesta, il processo di selezione e di conferimento del mandato, nonché l'inserimento e l'assistenza degli incaricati e il controllo delle fatture richiedono un notevole dispendio di risorse da parte della FINMA.

In passato, nel quadro del suo esame dei Paesi, il Fondo monetario internazionale (FMI) ha già ripetutamente esaminato<sup>6</sup> l'attività di vigilanza della FINMA e raccomandato di verificare l'attribuzione diretta del mandato da parte dell'Autorità di vigilanza alle società di audit prudenziali e di rafforzare i controlli in loco della FINMA.

La diminuzione dei costi dell'audit prudenziale tra il 2018 e il 2019 è riconducibile a una revisione sostanziale della Circolare 13/3 «Attività di audit», effettuata con l'obiettivo di rendere l'audit prudenziale più mirato e maggiormente orientato al rischio. Ciò ha consentito di ridurre in media del 30% i costi dell'au-

dit prudenziale per tutte le banche, mentre l'attestazione di affidabilità di audit (*positive assurance*) è stata più mirata, il che ha rafforzato l'efficacia delle revisioni. Sulla base della valutazione del rischio della FINMA e del declassamento del rating della FINMA relativo a Credit Suisse al livello più elevato (rosso) nel 2020, il budget specifico per l'audit prudenziale di Credit Suisse è stato nuovamente aumentato. In questo modo, e in combinazione con l'impiego di specialisti indipendenti (incaricati delle verifiche), la FINMA ha affrontato gli aumentati rischi presso Credit Suisse.

Inoltre, la vigilanza sulle grandi banche all'interno della divisione Banche è supportata da risorse specializzate allocate nelle divisioni **Recovery e Resolution, Enforcement, Mercati e Asset Management**.

Nell'ambito delle disposizioni in materia di *too big to fail*, la divisione **Recovery e Resolution** della FINMA

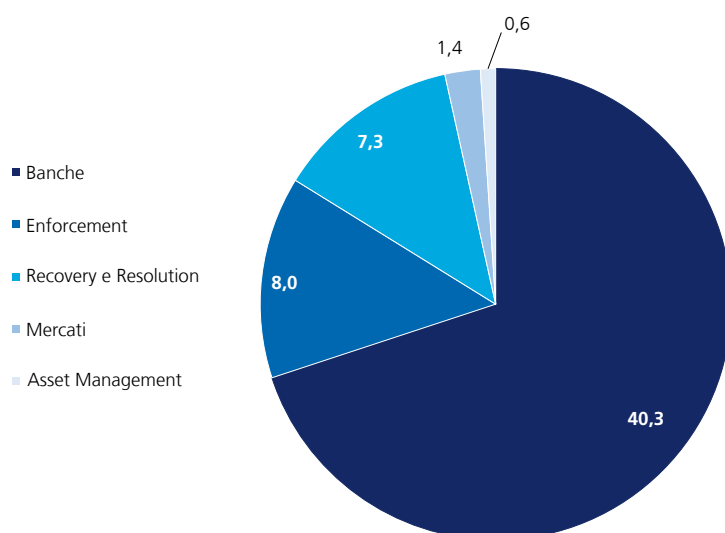
<sup>6</sup>Switzerland: Financial System Stability Assessment (imf.org).

esamina e approva regolarmente il piano di *recovery* (piano di stabilizzazione) e valuta l'attuabilità del piano d'emergenza (svizzero) degli istituti. Inoltre, viene valutata la *resolvability* (capacità di risanamento e di liquidazione) degli istituti ed elaborato un piano di *resolution* (piano di risanamento e di liquidazione) per le due grandi banche attive a livello internazionale. In uno scenario di crisi, ciò funge da base per l'elaborazione del piano di *resolution* concreto. Al fine di coordinare i lavori relativi all'attuazione delle disposizioni in materia di *too big to fail*, si svolgono con frequenza regolare interazioni all'interno del Crisis Management Group (CMG), nel quale sono rappresentate anche le autorità competenti di Stati Uniti e Regno Unito, che svolgerebbero un ruolo centrale in caso di *resolution* internazionale di una grande banca svizzera. Anche gli incontri del Crisis Management Group di Credit Suisse sono stati intensificati a partire dall'autunno 2022. La FINMA ha informato sulla sua valutazione della situazione e

sulla strategia di risanamento e ha coordinato i lavori comuni durante numerosi incontri a livello di lavoro e direttivo. Complessivamente 7 FTE della divisione Recovery e Resolution sono dedicati alle grandi banche.

La FINMA impiega l'**enforcement** (termine inglese che significa attuazione) quale strumento di applicazione tangibile del diritto ai fini del raggiungimento degli obiettivi di vigilanza. La FINMA svolge i suoi procedimenti di *enforcement* secondo il principio della vigilanza sugli istituti innanzitutto nei confronti dei titolari dell'autorizzazione (istituti). La FINMA procede in maniera mirata, nell'ambito di procedimenti concernenti l'irreprensibilità o volti a ordinare il divieto di esercizio della professione, contro le persone fisiche che sono responsabili di gravi violazioni delle disposizioni sancite dal diritto in materia di vigilanza. Dal 2012, ha svolto 43 accertamenti preliminari nei confronti di Credit Suisse per eventuali procedimen-

#### Vigilanza sulle grandi banche: numero medio di posti a tempo pieno per divisioni nel periodo 2020-2022



ti di *enforcement*, pronunciato nove ammonimenti, sporto 16 denunce penali, concluso 11 procedimenti di *enforcement* nei confronti dell'istituto e concluso tre procedimenti nei confronti di persone fisiche.

A fine agosto 2023, nei confronti di Credit Suisse erano in corso 10 accertamenti e 6 procedimenti (5 dei quali nei confronti di persone fisiche). Complessivamente 8 FTE della divisione Enforcement sono dedicati alle grandi banche.

La funzione trasversale competente per la vigilanza sulla condotta degli istituti sottoposti a vigilanza si colloca all'interno della divisione **Mercati** e opera in stretto coordinamento con i team preposti alla vigilanza della divisione Banche. Complessivamente 1,4 FTE della divisione Mercati sono dedicati alle grandi banche.

La vigilanza sulle direzioni dei fondi e sulle unità svizzere di gestione patrimoniale (giuridicamente separate) è affidata alla divisione **Asset Management**. Anche questo ambito opera in stretta collaborazione con la divisione Banche. Complessivamente 0,6 FTE della divisione Asset Management sono dedicati alle grandi banche.

Nel periodo 2020-2022, per la vigilanza sulle due grandi banche la FINMA ha impiegato mediamente circa 102 000 ore all'anno (l'equivalente di circa 58 FTE). Le risorse impiegate sono ripartite tra le varie divisioni nel modo indicato a pagina 14.

Attualmente la FINMA sta analizzando il proprio approccio di vigilanza come pure l'adeguatezza delle sue risorse in termini di organico per quanto concerne la sorveglianza delle banche di rilevanza sistemica.

#### **4.3 Visione d'insieme degli stakeholder e degli organismi nazionali e internazionali**

Nell'ambito della sua attività di vigilanza su Credit Suisse, la FINMA ha interagito con diversi *stakeholder*

e organismi nazionali e internazionali, i più importanti dei quali sono elencati di seguito.

A livello nazionale:

- **Comitato per le crisi finanziarie (CC)**  
Per le spiegazioni su questo organismo, si veda il [capitolo 5.1](#)
- **Organo direttivo (OD)**  
Per le spiegazioni su questo organismo, si veda il [capitolo 5.1](#)
- **Consiglio federale o capo del Dipartimento federale delle finanze (DFF)**  
La persona a capo del DFF è membro e responsabile del CD. Il Consiglio federale e la FINMA hanno intrattenuto con frequenza regolare uno scambio su temi di carattere generale e all'ordine del giorno figurava sempre il tema delle grandi banche.
- **DFF ossia Segreteria di Stato per le questioni finanziarie internazionali (SFI) e Amministrazione federale delle finanze (AFF)**  
Il DFF (SFI e AFF) fanno parte del CC; si sono svolti scambi regolari anche al di fuori del CC.
- **Banca nazionale svizzera (BNS)**  
La BNS fa parte del CC; si sono svolti scambi regolari anche al di fuori del CC sul piano lavorativo.

A livello internazionale:

- **Core College**  
Per le spiegazioni su questo organismo, si veda il [capitolo 4.2](#)
- **Asia-Pacific College**  
Per le spiegazioni su questo organismo, si veda il [capitolo 4.2](#)
- **General College**  
Per le spiegazioni su questo organismo, si veda il [capitolo 4.2](#)
- **Crisis Management Group**  
Per le spiegazioni su questo organismo, si veda il [capitolo 5.2](#)

## 5 Attuazione del regime *too big to fail* in Svizzera

### 5.1 Autorità rilevanti in materia di regolamentazione e sorveglianza del mercato finanziario svizzero e altri stakeholder

Le autorità competenti per la piazza finanziaria svizzera sono il Dipartimento federale delle finanze (DFF) (regolamentazione), la Banca nazionale svizzera (BNS) (stabilità finanziaria) e la FINMA (vigilanza e *resolution*). Queste tre autorità sono indipendenti l'una dall'altra a livello organizzativo e collaborano sulla base di uno specifico Memorandum d'intesa<sup>7</sup> nel modo indicato di seguito.

#### Comitato per le crisi finanziarie (CC)

Sotto la direzione del Direttore della FINMA, il segretario di Stato per le questioni finanziarie internazionali (SFI), il Direttore dell'Amministrazione federale delle finanze (AFF) e il Vicedirettore della BNS si incontrano in linea di principio due volte all'anno per discutere della situazione della piazza finanziaria svizzera. L'ordine del giorno viene stilato in base ai temi di attualità. In linea generale vengono trattati i seguenti argomenti: situazione generale, grandi banche, banche di rilevanza sistemica orientate al mercato interno, altre banche, infrastrutture del mercato finanziario, imprese di assicurazione, gestori patrimoniali, attività internazionali, varia. Il verbale delle riunioni è redatto dalla FINMA.

Se, a causa della situazione sui mercati finanziari o di singoli istituti svizzeri, il CC constata una minaccia immediata per l'economia svizzera o per il funzionamento del sistema finanziario svizzero o internazionale, attiva la fase rossa (gestione delle crisi) nel processo di *escalation*<sup>8</sup>. In questa fase aumenta la frequenza delle riunioni, intensifica l'analisi dei rischi e lo scambio di informazioni tra le autorità. Inoltre, prepara le valutazioni scritte della situazione da sottoporre all'attenzione del Comitato direttivo e ordina l'elaborazione delle basi decisionali. Come spiegato nel capitolo 6.2.4, il CC aveva attivato la fase rossa nell'ottobre 2022, pertanto veniva intavolato uno scambio almeno con frequenza settimanale.

#### Organo direttivo (OD)

Il CC è anche l'organo con funzione preparatoria all'attività del CD, che si riunisce a livello di capo del DFF, presidente della Direzione generale della BNS e di presidente del Consiglio di amministrazione della FINMA. È presieduto dal capo del DFF. Anche il CD si riunisce con frequenza regolare e ha un ordine del giorno standard strutturato in modo simile a quello del CC. Le decisioni sono messe a verbale. La frequenza delle riunioni e lo scambio di informazioni in seno al CD sono stati intensificati dopo l'attivazione della fase rossa da parte del CC.

### 5.2 Aspetti salienti del regime *too big to fail*

Nel quadro della crisi finanziaria globale degli anni 2007-2008, vari Stati sono stati costretti a salvare le banche che si trovavano in difficoltà finanziarie, in quanto un dissesto non ordinato di queste banche avrebbe generato notevoli distorsioni nel sistema finanziario e danneggiato l'economia. In tale contesto si è radicato il concetto di *too big to fail* (TBTF), con cui vengono designate le banche che, fra le altre cose in ragione delle loro dimensioni e della loro interconnessione con il sistema finanziario e con l'economia, lo Stato non può lasciare fallire. Gli interventi da parte dello Stato (c.d. *bail-out*) sono tuttavia problematici, in quanto vengono effettuati a spese dei contribuenti. Inoltre, l'assunto che lo Stato, in una situazione di crisi, salverà le banche che superano determinate dimensioni comporta distorsioni del mercato e falsi incentivi.

Di conseguenza, a livello mondiale sono stati compiuti sforzi per ampliare le possibilità di intervento nelle crisi bancarie. Di seguito viene riportata una sintesi dei concetti principali. Per una descrizione dettagliata si rimanda al Rapporto sulla *resolution* redatto dalla FINMA.

#### Capitale

I requisiti patrimoniali sono stati progressivamente inaspriti nell'ambito del regime TBTF. Le banche di

<sup>7</sup>Memorandum of Understanding (MoU).

<sup>8</sup>Il CC prevede la fase verde (preparazione alle crisi) e la fase rossa (gestione delle crisi).



rilevanza sistemica internazionale devono soddisfare requisiti più stringenti e sono state definite esigenze in materia di struttura e di qualità del capitale. Oltre all'esigenza ponderata in funzione del rischio, sono state introdotte esigenze di capitale in funzione del totale di bilancio non ponderato (cfr. anche [capitolo 9](#)). Inoltre, tali banche hanno dovuto predisporre fondi supplementari in grado di assorbire le perdite in caso di crisi (*capitale gone concern*). Sommando le esigenze *going concern* con quelle *gone concern* si ottiene la capacità totale di assorbimento delle perdite (*total loss-absorbing capacity*, TLAC). In tale contesto sono stati creati anche nuovi strumenti di fondi propri di base e sono state introdotte obbligazioni con capacità di assorbimento delle perdite in caso di rischio di insolvenza o di misure di insolvenza (strumenti *going concern* e *gone concern*):

– **Additional Tier 1 Capital (AT1) (fondi propri di base supplementari)**

L'AT1 rappresenta la seconda categoria più elevata di fondi propri regolamentari ed è costituita segnatamente da *contingent convertible bond* o *write-off bond*, che in particolare in caso di raggiungimento di un trigger predefinito, di richiesta di un sostegno da parte delle autorità pubbliche o qualora la FINMA lo ordini per evitare un'insolvenza, vengono convertiti in capitale proprio o azzerati.

– **Bail-in bond**

I *bail-in bond* sono strumenti di debito a copertura delle perdite nell'applicazione di misure in caso di insolvenza (fondi supplementari in grado di assorbire le perdite). Costituiscono capitale di terzi e possono essere convertiti in capitale proprio tramite *bail-in*.

**Piano di stabilizzazione e d'emergenza**

Le banche devono prepararsi alle crisi e allestire appositi piani.

– **Recovery** (stabilizzazione)

Indica le misure adottate da un'impresa per stabilizzarsi senza interventi statali.

– **Piano di recovery** (piano di stabilizzazione)

Nel piano di *recovery* l'impresa di rilevanza sistemica presenta le misure con le quali intende stabilizzarsi durevolmente in caso di crisi in modo da poter mantenere la sua attività senza interventi da parte dello Stato. La FINMA verifica e approva il piano di *recovery*.

– **Piano d'emergenza (svizzero)**

Con il piano d'emergenza le banche di rilevanza sistemica devono dimostrare di poter mantenere senza interruzione le proprie funzioni di rilevanza sistemica in una situazione di crisi. Sono considerate di rilevanza sistemica solo le funzioni che rivestono una notevole rilevanza per l'economia svizzera, in particolare le operazioni di deposito e di credito a livello nazionale nonché il traffico dei pagamenti. La FINMA verifica le misure del piano d'emergenza sotto il profilo della loro efficacia in caso di rischio d'insolvenza dell'intero gruppo bancario.

**Resolution (risanamento o liquidazione)**

Il termine *resolution* indica il risanamento o la liquidazione di un'impresa nell'ambito di un intervento da parte delle autorità.

– **Piano di resolution** (piano di risanamento e di liquidazione)

Il piano di *resolution* è un piano allestito dalla FINMA per risanare o liquidare una banca di rilevanza sistemica nel suo complesso (per le banche di rilevanza sistemica che operano a livello internazionale si tratta dell'intero gruppo, incluse le società estere del gruppo, motivo per cui per queste banche il piano viene definito «globale»). In tale piano la FINMA indica in che modo può essere effettuato l'intervento di risanamento o di liquidazione da essa ordinato.

– **Resolvability** (capacità di risanamento e di liquidazione)

Indica la capacità di risanamento e di liquidazione di un'impresa. Una banca di rilevanza sistemica è considerata *resolvable* se sono stati creati i presup-

posti per un suo risanamento o una sua liquidazione in una situazione di crisi senza compromettere la stabilità finanziaria.

#### **Coordinamento internazionale**

Per gli istituti di rilevanza sistemica globale, la preparazione alle crisi deve essere coordinata a livello internazionale tra le autorità di vigilanza. Questo avviene nei cosiddetti Crisis Management Groups.

##### – **Crisis Management Group**

Il gruppo di gestione delle crisi di varie autorità di vigilanza istituito per le banche di rilevanza sistemica globale (G-SIB) sulla base delle raccomandazioni del Consiglio per la stabilità finanziaria (Financial Stability Board, FSB) è responsabile, sotto la direzione dell'autorità nazionale di vigilanza, della prevenzione e della gestione di situazioni di crisi in ambito transfrontaliero.

### **5.3 Impatto concreto della legislazione TBTF sulle G-SIB svizzere**

Il regime TBTF comporta quindi requisiti più stringenti in materia di qualità dei fondi propri, nonché di liquidità, gestione del rischio e preparazione alle crisi. Le G-SIB svizzere hanno implementato tali requisiti più elevati. In particolare, hanno effettuato adeguamenti strutturali.

##### – **Società madre del gruppo**

Entrambe le grandi banche hanno una capogruppo che in qualità di *holding* del gruppo detiene le azioni delle case madri. Essa emette *bail-in bond* e gli strumenti AT1 e funge pertanto da *single point of entry* per la pianificazione in materia di *recovery* e *resolution*.

##### – **Case madri**

Le case madri svolgono l'attività bancaria e detengono le altre partecipazioni della banca, in particolare le principali filiali del gruppo all'estero e l'unità svizzera.

##### – **Unità svizzera**

Le funzioni definite di importanza sistemica in Svizzera (depositi, prestiti con scadenza inferiore ai 12 mesi, traffico dei pagamenti) sono state trasferite dalla banca madre a un'entità giuridica svizzera separata con licenza bancaria distinta (separazione *ex ante*).

La preparazione alle crisi delle G-SIB si basa sulle categorie stabilite nel *Resolvability Assessment*:

##### – **Decentramento strutturale**

Si tratta del decentramento strutturale di *holding*, casa madre, unità svizzera, unità di servizio, ecc.

##### – **Decentramento operativo**

Si tratta del decentramento operativo delle unità rilevanti del gruppo, nella misura in cui siano garantiti il loro accesso indipendente alle infrastrutture dei mercati finanziari e il mantenimento di importanti prestazioni dell'esercizio.

##### – **Decentramento finanziario**

Le G-SIB devono garantire che le relazioni finanziarie all'interno del gruppo siano strutturate in modo tale da non costituire un ostacolo in caso di intervento delle autorità.

##### – **Attuazione e risorse**

Una G-SIB deve garantire di poter attuare un intervento delle autorità nell'ambito di una *resolution*. Ciò significa che, in caso di crisi, deve essere in grado di fornire dati quantitativi sulla liquidità e sul capitale e di disporre di processi per effettuare il *bail-in* degli strumenti *gone concern* e una ristrutturazione.

### **5.4 Continuità attesa in caso di crisi nei piani di *recovery* e di *resolution***

Spetta in primo luogo al management e ai proprietari della banca prevenire una minaccia di insolvenza con le proprie forze e senza l'intervento statale. In questo contesto, una banca di rilevanza sistemica in Svizzera deve allestire un piano di *recovery* che definisca le misure con cui intende stabilizzarsi in modo duraturo

in caso di crisi, per poter continuare la propria attività senza l'intervento dello Stato. La *resolution* è dunque preceduta da una fase di stabilizzazione (*recovery*).

Se la banca non è in grado di stabilizzarsi autonomamente in modo duraturo e sussiste il timore fondato che sia sovraindebitata o abbia seri problemi di liquidità, o se non soddisfa i requisiti patrimoniali alla scadenza fissata dalla FINMA, quest'ultima può avviare in particolare una procedura di risanamento (misure di *resolution*). Al riguardo, deve adempiere le disposizioni della legislazione bancaria (art. 26 segg. LBCR) e coordinare la *resolution* a livello internazionale per garantire che eventuali procedure di riconoscimento nelle giurisdizioni interessate vadano a buon fine. Inoltre, le misure nella procedura di *resolution* devono garantire che i creditori non siano penalizzati rispetto a una liquidazione.

Nel caso di Credit Suisse, la FINMA ha preparato il risanamento secondo la strategia del *single point of entry* (SPoE) precedentemente definita. Questa strategia prevedeva che la FINMA intervenisse formalmente a livello della società madre del gruppo, ossia Credit Suisse Group SA. Ciò comportava il vantaggio che solo la FINMA, quale autorità di vigilanza nazionale, avrebbe dovuto svolgere un'eventuale procedura di risanamento. Concretamente, in caso di risanamento, la FINMA avrebbe ordinato misure di capitale, ristrutturazione e *governance* a livello di gruppo per ristrutturare la banca nella sua integrità (cfr. [capitolo 7.8](#)).

### 5.5 Opzioni percorribili il 19 marzo 2023

A partire dall'autunno del 2022, la FINMA e le altre autorità svizzere coinvolte hanno messo a punto minuziosamente e in via preventiva diverse opzioni di intervento.

#### 1. Opzione «Fusione di Credit Suisse con UBS»

In linea di principio, una soluzione di diritto privato è preferibile alle misure ordinate dallo Stato. Di nor-

ma, essa è maggiormente adeguata, mirata e proporzionale. Per questi motivi si è lavorato a pieno ritmo all'opzione di una fusione di diritto privato. Per consentire tale fusione, le autorità coinvolte hanno messo a punto un pacchetto di misure. La BNS ha supportato l'acquisizione con un ampio aiuto di liquidità. Una parte necessaria del pacchetto di misure consisteva nell'ordinare a Credit Suisse di rafforzare il proprio capitale mediante l'azzeramento degli strumenti AT1. Tale opzione non prevedeva un azzeramento del capitale azionario né il *bail-in* ed era attuabile in un periodo di tempo (molto) breve, in quanto, da aprile 2022, la FINMA aveva sempre più richiamato l'attenzione di Credit Suisse sulla necessità delle misure di emergenza. In seguito al *bank-run* di ottobre 2022, in preparazione alla vendita del gruppo la FINMA aveva imposto alla banca di allestire un *data room* virtuale e il sequenziamento di una vendita in uno scenario di stress.

#### 2. Opzione «Risanamento di Credit Suisse mediante decisione della FINMA»

L'opzione del risanamento costituisce una soluzione in conformità alla vigente regolamentazione TBTF. In caso di risanamento, la FINMA avrebbe ordinato tre tipi di misure, descritte dettagliatamente in un piano di risanamento:

- **Misure di ristrutturazione**, che avrebbero incluso un riorientamento strategico della banca e avrebbero dovuto essere successivamente attuate dalla banca.
- **Misure di capitale**, per poter attuare le misure di ristrutturazione entro un breve periodo di tempo. Questa misura avrebbe consentito di aumentare di circa 37 miliardi di franchi il capitale proprio di Credit Suisse Group. Concretamente, il capitale azionario sarebbe stato azzerato, con la conseguenza che tutti gli azionisti avrebbero perso il capitale investito. Anche gli strumenti AT1 (fondi propri di base supplementari) sarebbero stati integralmente ammortati, pertanto anche con questa

opzione i creditori di AT1 avrebbero subito una perdita sull'intero investimento. Infine, i *bail-in bond* degli altri obbligazionisti di Credit Suisse Group SA sarebbero stati convertiti in azioni.

- **Misure di governance**, mediante le quali la FINMA avrebbe sostituito il presidente del Consiglio di amministrazione con una persona che avrebbe rafforzato la fiducia in un risanamento a lungo termine. Erano inoltre previste la nomina di un incaricato del risanamento e la sospensione dei diritti azionari per un certo periodo di tempo al fine di stabilizzare la banca.

Tali misure di risanamento della FINMA non avrebbero creato ulteriore liquidità presso la banca. Pertanto, nel caso di Credit Suisse, a causa degli ingenti deflussi di liquidità era chiaro che anche in caso di risanamento si sarebbero dovute adottare ampie misure statali di liquidità tramite il diritto di necessità (prestito della BNS con garanzia della Confederazione in caso di dissesto, inclusa la decisione della delegazione delle finanze delle Camere federali [DelFin], ossia *public liquidity backstop* [PLB] ed *emergency liquidity assistance plus* [ELA+]).

La decisione di risanamento necessaria per l'opzione «risanamento di Credit Suisse mediante decisione della FINMA», compresi il piano di risanamento e la decisione di nomina di un incaricato del risanamento, erano pronti per la firma il 19 marzo 2023.

La buona riuscita di un risanamento di una banca di rilevanza sistemica attiva a livello internazionale presuppone che le autorità estere di vigilanza e insolvenza agiscano in modo coordinato. A tale scopo, i membri del CMG di Credit Suisse sono stati tempestivamente coinvolti nei lavori di attuazione e hanno potuto prendere visione delle disposizioni in tedesco e inglese già il 18 marzo 2023. Essi erano pronti a darne simultaneamente comunicazione pubblica. Occorre menzionare che la FINMA, nel quadro della procedura di risanamento, avrebbe anche potuto

ordinare che «il patrimonio della banca o parte di esso» fosse trasferito ad altri soggetti di diritto o a una banca transitoria (c.d. *merger in resolution*, cfr. art. 30 LBCR). Tuttavia, per varie ragioni, nel caso di specie questa opzione non era considerata prioritaria. Da un lato, questo strumento in Svizzera è stato concepito innanzitutto per le piccole banche attive a livello nazionale o per le banche che hanno stipulato accordi di cooperazione e di solidarietà tra loro; dall'altro, il fatto di impartire tale ordine avrebbe comportato considerevoli incertezze sul piano giuridico e sul mercato, tanto più che nella prassi (nazionale e internazionale) non si era ancora mai proceduto a un risanamento o a una *merger in resolution* di una G-SIB. I vantaggi in termini di efficienza e proporzionalità presentati dalla prima opzione permangono anche rispetto a una *merger in resolution*.

### 3. Opzione «Nazionalizzazione di Credit Suisse da parte della Confederazione»

Operando una nazionalizzazione, il Consiglio federale avrebbe deciso, in conformità al diritto di necessità, che la Confederazione diventasse azionista unico di Credit Suisse. Inoltre, la Confederazione avrebbe assunto la responsabilità della conduzione e tutti i rischi della grande banca. Nei lavori preparatori, questa opzione non è stata considerata prioritaria per motivi di natura politico-istituzionale e giuridica e per considerazioni in materia di rischi. Tuttavia, data la criticità della situazione attorno al fine settimana del 18-19 marzo 2023, anche questa soluzione è stata nuovamente esaminata come alternativa e sono state adottate le misure preliminari necessarie. Dopo un esame approfondito, il Consiglio federale ha ritenuto che il rilevamento di Credit Suisse da parte di UBS fosse la soluzione nel complesso più opportuna per la stabilità finanziaria e l'economia della Svizzera.

Anche in questo scenario, la liquidità avrebbe dovuto essere garantita dalla BNS e dalla Confederazione e pertanto si sarebbero dovute adottare misure di sostegno statale straordinarie. Anche un'acquisizione

da parte dello Stato sarebbe stata qualificata come un ulteriore sostegno statale straordinario, che avrebbe comportato l'azzeramento degli strumenti AT1 previsto per contratto.

#### **4. Opzione «Fallimento di Credit Suisse Group e attivazione del piano d'emergenza svizzero per il mantenimento delle funzioni di rilevanza sistemica»**

Nel caso in cui un risanamento non avesse avuto alcuna prospettiva di successo nelle circostanze specifiche, la FINMA avrebbe dovuto avviare il fallimento ordinato del gruppo e l'attivazione del piano d'emergenza svizzero per mantenere le funzioni di importanza sistemica nell'unità svizzera. Pertanto, sono state redatte anche una decisione di fallimento e una decisione per la nomina di un liquidatore del fallimento.

Il fallimento di Credit Suisse Group avrebbe avuto ripercussioni negative sulla piazza finanziaria e il *private banking* svizzero. Anche se fosse andata a buon fine l'attivazione del piano d'emergenza, il cui scopo è garantire il mantenimento delle funzioni di rilevanza sistemica di Credit Suisse in Svizzera, i danni per l'economia, la piazza finanziaria e la reputazione della Svizzera sarebbero stati considerevoli.

#### **È stata dunque preferita l'opzione «Fusione di Credit Suisse con UBS»**

Nel soppesare attentamente i pro e i contro, le opportunità e i rischi, tutti gli attori coinvolti concordavano sul fatto che, nella situazione concreta, l'acquisizione di Credit Suisse da parte di UBS fosse la migliore opzione percorribile.

- In linea di principio, una soluzione di diritto privato è preferibile alle misure ordinate dallo Stato. Di norma, essa è maggiormente adeguata, mirata e proporzionale.
- Si presumeva che l'acquisizione di Credit Suisse da parte di UBS avrebbe immediatamente ispirato fiducia. Per contro, il fatto di ordinare un risana-

mento avrebbe potuto non consentire di ripristinare completamente la fiducia.

- Il risanamento di una banca di rilevanza sistemica globale in un momento di notevole incertezza sui mercati finanziari avrebbe comportato considerevoli rischi. Se il risanamento non fosse andato a buon fine, avrebbe dovuto essere dichiarato il fallimento dell'intero gruppo, con contestuale attivazione del piano d'emergenza svizzero. Anche nel caso di una fusione sono stati individuati dei rischi, che però in ultima analisi sono stati giudicati più contenuti rispetto a quelli comportati da un risanamento.
- Se la stabilizzazione tramite fusione per incorporazione non fosse andata a buon fine, il capitale *gone concern* di Credit Suisse sarebbe rimasto intatto, il che avrebbe consentito di continuare a tutelare la situazione dei creditori. Qualora il risanamento non vada a buon fine, l'unica opzione disponibile è il fallimento.

La fusione è un processo già sperimentato nella prassi e non comporta le incertezze e i rischi considerevoli che sarebbero invece derivati dal primo risanamento in assoluto di una banca di rilevanza sistemica attiva a livello internazionale con un *bail-in* di questa portata non sperimentato.

## 6 Credit Suisse

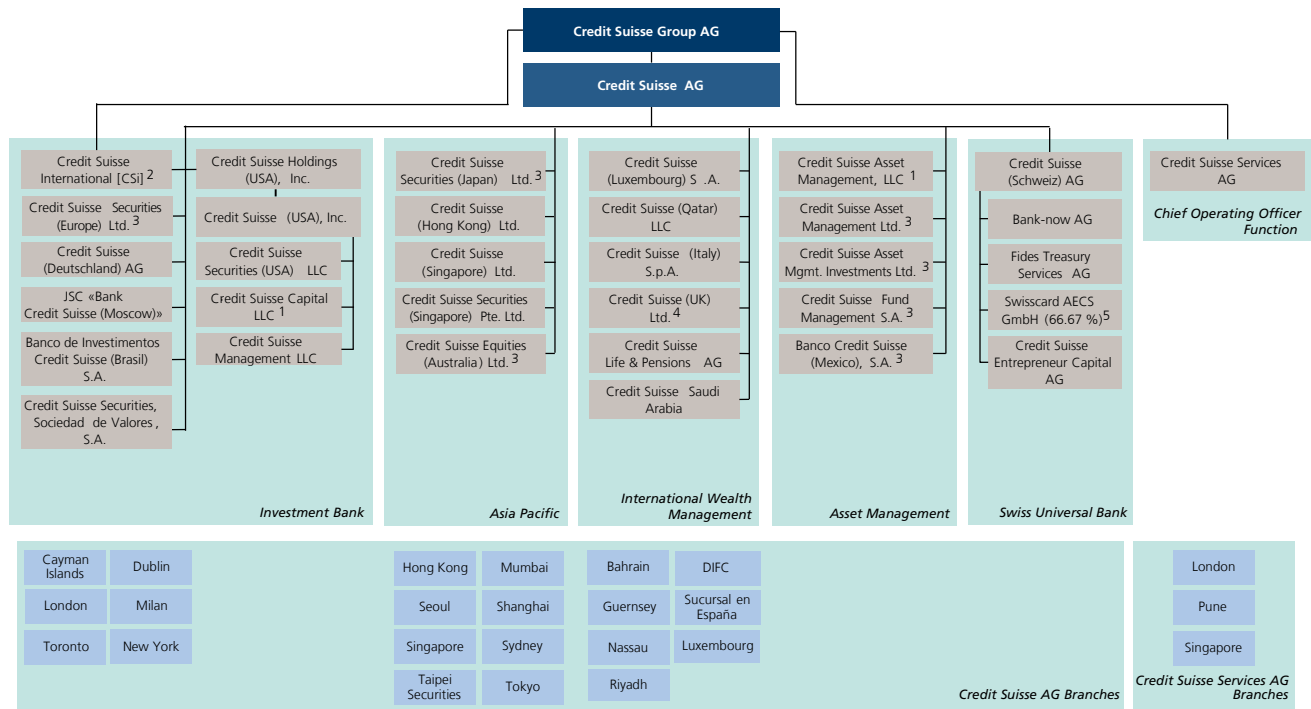
### 6.1 Fatti, cifre e organizzazione

La storia di Credit Suisse è iniziata nel 1856, quando la banca fu fondata da Alfred Escher e da altri investitori come «Schweizerische Kreditanstalt» (Credito Svizzero). Originariamente l'istituto operava come banca d'investimento, ma nel corso del tempo Credit Suisse si è evoluto costantemente fino ad assumere la configurazione di una banca universale presente su scala globale. Questo sviluppo si è concretizzato attraverso una crescita organica e una serie di impor-

tanti fusioni e acquisizioni, fra cui la First Boston e Bank Leu (1990), la Banca Popolare Svizzera (1993) o la Donaldson Lufkin & Jenrette (2000).

Fino alla sua acquisizione da parte di UBS il 12 giugno 2023, Credit Suisse è stata una delle due grandi banche svizzere attive a livello mondiale. Quale società holding sovraordinata, quotata in borsa sulle piazze di SIX Swiss Exchange e New York Stock Exchange, Credit Suisse Group SA controllava il 100% di Credit

### Principal Legal Entities Overview – Credit Suisse Group AG



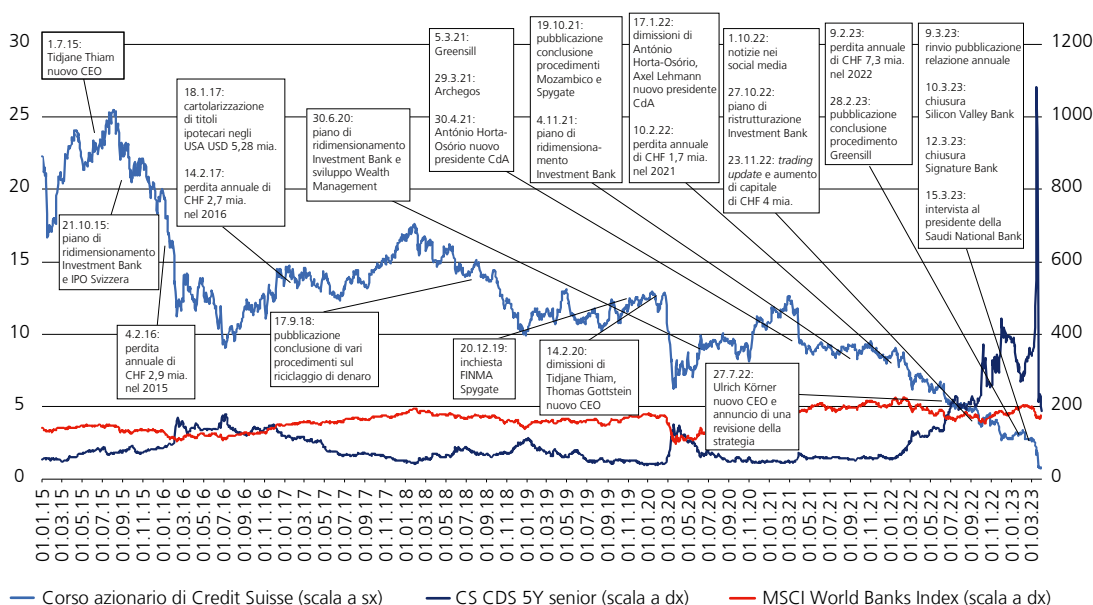
Information as of June 3, 2021. This Principal Legal Entities Overview shows information for selected entities and branches only. Note: This chart reflects voting interests only. All entities are 100% owned unless indicated otherwise. DIFC = Dubai International Financial Centre. 1 Indirectly held by Credit Suisse (USA), Inc. 2 CSi: Credit Suisse AG [Bank] directly and indirectly owns 97.59% of total voting and Credit Suisse Group AG owns 2.41% of total voting. 3 Indirectly held by Credit Suisse AG [Bank]. 4 Credit Suisse AG directly owns 75.34% and indirectly owns 24.66% of total voting. 5 33.33% of total voting held by third party.

Fonte del grafico: credit-suisse.com (nota: nel frattempo rimossa dal sito).

Suisse SA (casa madre o *parent bank*), la principale filiale. Credit Suisse SA deteneva a sua volta partecipazioni in filiali nazionali ed estere, tra cui l'unità svizzera Credit Suisse (Svizzera) SA, oltre a condurre direttamente varie attività operative. A seguito delle numerose acquisizioni e costituzioni di nuove aziende, a fine 2022 Credit Suisse Group comprendeva oltre 100 società. Da un punto di vista organizzativo, il gruppo era strutturato in quattro divisioni (Wealth Management, Investment Bank, Swiss Bank e Asset Management) e in quattro aree geografiche (Switzerland, Europe, Middle East and Africa, Asia-Pacific e Americas). Come divisioni separate si annoveravano a livello interno anche il Corporate Center, a cui facevano capo le funzioni centrali e le attività di *treasury*, e la Non-Core Unit deputata alla dismissione delle attività non correnti. Prima della sua acquisizione da parte di UBS, Credit Suisse aveva un organico di circa 50 000 unità e attingeva a una platea di oltre 10 000 *contractor*.

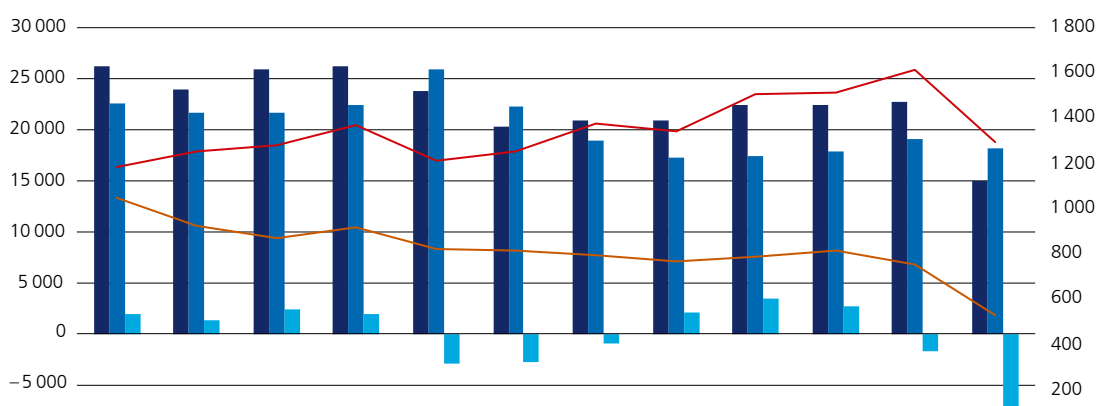
Dopo il massimo storico di CHF 96 toccato ad aprile 2007 e la successiva crisi finanziaria, il corso azionario di Credit Suisse era crollato in misura massiccia e a fine 2022 si posizionava ancora sul livello di CHF 2.76, sceso poi ulteriormente a circa CHF 0.80 al momento dell'acquisizione con effetto legale da parte di UBS a giugno 2023. La capitalizzazione di mercato era arrivata a collocarsi nettamente al di sotto del capitale proprio contabile di Credit Suisse. A fine 2022, la capitalizzazione di borsa di Credit Suisse ammontava a 11 miliardi di franchi, pari soltanto a un quarto della sostanza contabile del gruppo. Nel corso del 2022 i costi per assicurarsi contro un'insolvenza di Credit Suisse (*credit default swap spread*, *spread* CDS) sono aumentati in misura sensibile, attestandosi per un periodo di tempo prolungato nettamente al di sopra di quelli delle banche con caratteristiche analoghe, a chiara dimostrazione di una mancanza di fiducia da parte del mercato.

### Andamento di corso azionario, CDS di Credit Suisse Group e MSCI World Banks Index





### Risultato operativo, totale di bilancio, assets under management di Credit Suisse Group nel periodo 2011-2022



	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
— Risultato netto in mio. CHF (scala a sx)	26 225	23 966	25 856	26 242	23 797	20 323	20 900	20 920	22 484	22 389	22 696	14 921
— Costi d'esercizio in mio. CHF (scala a sx)	22 577	21 615	21 593	22 429	25 895	22 337	18 897	17 303	17 440	17 826	19 091	18 163
— Utile netto in mio. CHF (scala a sx)	1 953	1 349	2 326	1 875	-2 944	-2 710	-983	2 024	3 419	2 669	-1 650	-7 293
— Assets under management in mia. CHF (scala a dx)	1 185,2	1 250,8	1 282,4	1 368,7	1 214,1	1 251,1	1 376,1	1 344,9	1 507,2	1 511,9	1 614,0	1 293,6
— Totale di bilancio in mia. CHF (scala a dx)	1 049,2	924,3	872,8	921,5	820,8	819,9	796,3	768,9	787,3	819,0	755,8	531,4

— Risultato netto in mio. CHF (scala a sx)    — Costi d'esercizio in mio. CHF (scala a sx)    — Utile netto in mio. CHF (scala a sx)  
— Assets under management in mia. CHF (scala a dx)    — Totale di bilancio in mia. CHF (scala a dx)

Il grafico a pagina 23 illustra l'andamento dei principali indicatori di mercato e degli accadimenti più significativi di Credit Suisse dal 2015. Le correzioni più marcate del corso azionario sono direttamente riconducibili in particolare a eventi con ripercussioni finanziarie negative.

In passato i risultati operativi di Credit Suisse sono stati estremamente volatili. I motivi di questi dati annuali molto ondivaghi sono da ricercarsi tra l'altro in fattori quali le forti oscillazioni dei risultati nell'Investment Bank, i pagamenti transattivi a favore delle autorità estere di regolamentazione e di perseguimento penale, ovvero le multe da esse inflitte, nonché gli effetti sui costi comportati dai frequenti adeguamenti della strategia.

Come reazione all'elevata volatilità dei risultati operativi, negli ultimi sei anni Credit Suisse aveva netta-

mente abbassato il livello dei dividendi messi in pagamento. Nello stesso arco temporale le remunerazioni variabili sono invece diminuite soltanto in misura limitata e, attraverso vari programmi di *buyback* azionario, negli anni 2019-2021 Credit Suisse aveva ridotto la sostanza in grado di assorbire le perdite. Il concorso di questi elementi ha fatto sì che la struttura organica del capitale fosse limitata, tanto da rendere infine necessari a tale scopo vari aumenti di capitale (cfr. [capitoli 6.2 e 7.5](#)).

## 6.2 Evoluzione della banca

*In questo capitolo viene descritta la parabola evolutiva di Credit Suisse tra il 2008 e il 2023. Le misure di vigilanza e di enforcement disposte dalla FINMA sono trattate soltanto in misura selettiva, prevalentemente per il periodo della fase di crisi acuta a partire dall'autunno 2022. Le misure dettagliate adottate dalla FINMA e il relativo effetto vengono illustrate*



### Dividendi e buyback azionari vs utile netto di Credit Suisse Group



in particolare nel [capitolo 7](#) «Problematiche di Credit Suisse, operato della FINMA e possibili approcci di soluzione».

#### 6.2.1 Credit Suisse dopo la crisi ipotecaria statunitense sotto la direzione operativa di Brady Dougan (2007 - giugno 2015)

A causa degli elevati ammortamenti e agli storni delle posizioni di rischio nell'Investment Bank, nel 2008 Credit Suisse registra il peggior risultato della propria storia con una perdita annua di 8,2 miliardi di franchi. Ciononostante, rispetto ad altre banche di rilevanza sistemica, Credit Suisse esce relativamente incolume dalla crisi finanziaria globale, senza alcuna necessità di ricorrere ad aiuti statali, a differenza della princi-

pale concorrente UBS. Negli anni successivi, Credit Suisse riesce a riportare il proprio bilancio in utile. In un primo momento, il Consiglio di amministrazione della banca non apporta alcun adeguamento di rilevanza significativa all'orientamento strategico di base, proseguendo sulla strada di un modello d'affari integrato con il quale è possibile offrire alla clientela un'ampia gamma di prodotti attraverso un'unità di Investment Bank di rilevanza primaria.

Sotto la guida del CEO Brady Dougan e con l'avvento del nuovo presidente del Consiglio di amministrazione Urs Rohner (in carica fino al 2021), vengono apportati i primi adeguamenti al modello d'affari. Lo scopo consisteva prevalentemente nel ricalibrare le

attività operative già prima dell'entrata in vigore dei nuovi requisiti normativi sottoposti a rielaborazione (Basilea III). In questo contesto, Credit Suisse annuncia una strategia di ridimensionamento in seno all'Investment Bank. L'idea di fondo è quella di allocare il capitale in misura maggiore nelle attività di *wealth management*, riducendo al contempo la base dei costi. A grandi linee, Credit Suisse mantiene però il modello d'affari precedente. In questo periodo, i suoi risultati operativi sono determinati da un concorso di fattori, quali la costante erosione dei margini causata dai bassi tassi d'interesse, la volatilità dei proventi e i costi per l'adeguamento del modello d'affari.

Nel 2008 scoppia l'*escalation* della problematica fiscale negli Stati Uniti, a seguito della quale varie autorità statunitensi avviano indagini specifiche. All'inizio degli anni 2010 si moltiplicano gli accertamenti e i procedimenti della FINMA in materia di attività transfrontaliere presso diverse banche. Ciò comprende anche indagini sugli affari di Credit Suisse con clientela negli Stati Uniti, in Germania o in Italia. Nel 2012 la FINMA conclude il procedimento di *enforcement* avviato nei confronti di Credit Suisse in relazione alle operazioni transfrontaliere aventi per oggetto prestazioni finanziarie negli Stati Uniti<sup>9</sup>. Avendo commesso gravi violazioni delle condizioni per l'autorizzazione in termini di organizzazione adeguata e di garanzia di un'attività irreprensibile, Credit Suisse si separa pertanto da determinati clienti statunitensi e da vari responsabili del *country desk* di tale Paese. Credit Suisse è inoltre chiamato a implementare un adeguato sistema di *compliance*, così come di gestione e controllo dei rischi per le attività transfrontaliere. La banca rimane pertanto esposta a elevati rischi operativi, non da ultimo nell'ambito delle controversie legali. Nel 2014 la FINMA pubblica un breve rapporto sul procedimento di *enforcement* concernente le attività transfrontaliere di Credit Suisse con la clientela statunitense e informa sull'attuazione delle misure ordinate per il rafforzamento delle attività di gestione dei rischi in ambito transfrontaliero. Nello stesso anno,

Credit Suisse viene sanzionato dal Dipartimento di giustizia statunitense con una multa da 2,6 miliardi di dollari USA.

Con la decisione del 16 novembre 2012, la Banca nazionale svizzera classifica Credit Suisse come gruppo finanziario di rilevanza sistemica per l'economia e per il sistema finanziario svizzeri (c.d. *systemically important bank*, SIB).

Da un punto di vista strategico, dal 2013 la banca persegue l'obiettivo di ridurre gli attivi ponderati in funzione del rischio dell'Investment Bank al 50% degli attivi ponderati in funzione del rischio complessivi entro il 2016 e di investire il capitale così liberatosi nelle attività di *wealth management*. Nell'Investment Bank, l'istituto continua comunque a offrire alla clientela un ampio ventaglio di prodotti e servizi. Per la dismissione delle attività operative, Credit Suisse istituisce le cosiddette Non-strategic Units.

### 6.2.2 Credit Suisse sotto la direzione operativa di Tidjane Thiam (luglio 2015 - febbraio 2020)

A metà 2015, dopo otto anni di servizio, il CEO Brady Dougan viene sostituito da Tidjane Thiam, la cui ambizione è quella di un completo riorientamento strategico dell'istituto in vista delle sfide future. A tale scopo, il nuovo CEO pone l'enfasi su un ambizioso percorso di crescita nel *wealth management* e nelle attività sul mercato asiatico. Attraverso la riduzione di singoli comparti e un nuovo orientamento di altri settori verso attività a minore intensità di capitale, si punta a liberare risorse nell'Investment Bank da investire poi nella crescita delle attività di *wealth management* e in Asia. Peraltro, per l'Asia è prevista anche una crescita dell'Investment Bank.

Per attuare la nuova strategia, la banca viene sottoposta a una ristrutturazione, con l'introduzione di due divisioni a orientamento regionale, segnatamente la Swiss Universal Bank e l'unità Asia-Pacific. Queste divisioni offrono sostanzialmente l'intera gamma di

<sup>9</sup> Comunicato stampa della FINMA del 20 maggio 2014 (finma.ch).

servizi e prodotti. Le attività internazionali di gestione patrimoniale al di fuori di esse vengono riunite nella divisione International Wealth Management. Inoltre, l'Investment Bank viene suddivisa nelle divisioni Global Markets (con previsto ridimensionamento successivo) e Investment Banking & Capital Markets (con previsto riorientamento dell'operatività sul mercato dei capitali verso attività a minore intensità di capitale). Le attività non strategiche sono raggruppate in un'unità separata, denominata Strategic Resolution Unit. Per finanziare l'implementazione di questa strategia, Credit Suisse effettua due aumenti di capitale pari complessivamente a 6 miliardi di franchi<sup>10</sup> e lancia un ampio programma di risparmio sui costi.

Sotto la guida di Tidjane Thiam sono apportati anche adeguamenti alle funzioni di controllo e di supporto. In particolare, la funzione di General Counsel viene separata da quella di Compliance e viene creata una nuova divisione di Chief Operating Officer. Il 2015 è caratterizzato anche da vari avvicendamenti in seno al *top management*: oltre a Tidjane Thiam, approdano in Credit Suisse sei ulteriori membri del Consiglio direttivo, tra cui Lara Warner come Chief Compliance & Regulatory Affairs Officer, Thomas Gottstein come CEO della Swiss Universal Bank e Iqbal Khan come CEO dell'unità International Wealth Management.

Per l'esercizio 2015, Credit Suisse comunica una perdita di 2,9 miliardi di franchi. Questo risultato si concretizza soprattutto nel quarto trimestre a causa degli elevati ammortamenti di *goodwill* e delle perdite di valore accusate da vari portafogli della Strategic Resolution Unit. A ciò si aggiungono i costi di ristrutturazione e gli accantonamenti per controversie legali.

Anche l'esercizio 2016 si chiude con un'ulteriore cospicua perdita annua di 2,7 miliardi di franchi. Soprattutto l'unità Investment Bank si deve confrontare con condizioni di mercato difficili e con un'elevata base di costi. Mentre le unità Asia-Pacific e Invest-

ment Banking & Capital Markets non riescono a raggiungere i livelli reddituali previsti e devono registrare perdite sui crediti, l'unità Global Markets accusa perdite significative. Di conseguenza, Credit Suisse introduce l'iniziativa Global Markets Accelerated Restructuring, finalizzata all'ulteriore ristrutturazione delle attività di *investment banking*. Inoltre, gli accantonamenti netti per i pagamenti di sanzioni pecuniarie a favore delle autorità statunitensi e per gli indennizzi ai clienti sul mercato statunitense in relazione alle attività di cartolarizzazione di titoli ipotecari negli Stati Uniti (*residential mortgage-backed securities settlement*) incidono negativamente sul risultato per un totale di 2,98 miliardi di franchi. Nel 2016 Credit Suisse registra un calo di oltre il 30% del proprio corso azionario e un ampliamento degli *spread* CDS. Questo andamento è in parte riconducibile alle modalità con cui sono divenute di dominio pubblico le informazioni sulle perdite nell'unità Global Markets. Per l'esercizio 2016, i punti focali della banca sono la prosecuzione del programma di risparmio sui costi e l'apporto di migliorie all'ambiente di controllo in ambito Compliance.

Sempre nel 2016 viene costituita e autorizzata Credit Suisse (Svizzera) SA. Viene così raggiunta un'importante pietra miliare nell'implementazione delle disposizioni derivanti dalla normativa *too big to fail* applicabili alle banche di rilevanza sistemica e delle misure in materia di *recovery* e *resolution*. Nel 2017, a differenza di quanto inizialmente pianificato, Credit Suisse decide di rinunciare a una quotazione parziale in borsa (*initial public offering*) della filiale di diritto svizzero Credit Suisse (Svizzera) SA. Dopo le perdite degli ultimi due esercizi, la base di capitale viene rafforzata attraverso un aumento di capitale di circa 4 miliardi di franchi. Al contempo, si verificano ulteriori episodi che mettono in luce lacune nel dispositivo di lotta al riciclaggio di denaro.

Nell'autunno 2018 la FINMA conclude le indagini in relazione ai casi Petrobras, PDVSA e FIFA, nonché su

<sup>10</sup> Comunicato stampa di Credit Suisse del 19 novembre 2015 ([credit-suisse.com](http://credit-suisse.com)).

un'importante relazione d'affari intrattenuta da Credit Suisse con una persona politicamente esposta<sup>11</sup>. La FINMA constata che la gestione del rischio e in particolare il dispositivo anticiclaggio di Credit Suisse non sono idonei per individuare, limitare e controllare adeguatamente i rischi inerenti comportati dall'elevata propensione al rischio. I casi si erano concretizzati già a partire dal 2015 e la banca aveva già deciso autonomamente l'adozione di un ampio ventaglio di misure. In particolare, Credit Suisse aveva organizzato le funzioni Legal e Compliance in due divisioni separate già nel 2015. Alla divisione Compliance viene conferito un maggiore peso specifico attraverso una rappresentanza diretta nel Consiglio direttivo e un aumento dell'organico, con un contestuale rafforzamento dell'ambiente di controllo. Come ulteriore misura, la FINMA ordina a Credit Suisse di lanciare un programma globale ad ampio raggio per il rafforzamento dei processi e dei controlli, in modo da poter attuare gli standard minimi in tutto il gruppo. La banca dispone inoltre l'implementazione a livello consolidato di una visione d'insieme di ogni singola relazione d'affari (*single client view*) e un rafforzamento della vigilanza da parte del Consiglio di amministrazione, al fine di garantire la compliance e di incentivare un'adeguata cultura in materia di conformità. A tale scopo, il Consiglio di amministrazione di Credit Suisse istituisce un apposito Comitato del Consiglio di amministrazione, denominato Conduct and Financial Crime Control Committee. La FINMA dispone inoltre che l'attuazione delle misure venga verificata da un soggetto terzo indipendente.

L'esercizio 2018 si chiude con un utile netto di 2,1 miliardi di franchi. Il miglioramento rispetto agli anni precedenti è riconducibile anche all'implementazione del programma di risparmio sui costi.

Nel 2019 Credit Suisse realizza un utile netto di 3,9 miliardi di franchi. L'aumento rispetto agli esercizi precedenti è trainato dai maggiori proventi netti

nelle divisioni Global Markets, International Wealth Management e Swiss Universal Bank. Negli anni sotto la guida di Tidjane Thiam i risultati operativi si stabilizzano, a fronte di un contestuale rafforzamento della posizione di capitale a livello di gruppo.

Il 2019 è tuttavia segnato da un grave scandalo di *governance*. Nel quadro dei pedinamenti ai danni di vari manager ai vertici di Credit Suisse (c.d. «Spygate»), il Consiglio di amministrazione cerca di calmare le acque con l'avvio di una propria indagine. Poco dopo la prima conferenza stampa in cui il caso viene presentato come episodio isolato, divengono di pubblico dominio informazioni su ulteriori pedinamenti. La credibilità del Consiglio di amministrazione risulta intaccata e la FINMA apre indagini proprie sull'accaduto. Nell'autunno 2021 l'Autorità di vigilanza giunge alla conclusione che Credit Suisse ha commesso gravi violazioni del requisito di un'organizzazione adeguata, presenta una gestione insufficiente dei rischi giuridici e di reputazione e ha violato gravemente gli obblighi d'informazione ai sensi dell'art. 29 LFINMA<sup>12</sup>. Nel contesto di vari procedimenti di *enforcement*, la FINMA impone a Credit Suisse l'attuazione di misure organizzative e operative negli ambiti di sicurezza e mezzi di comunicazione, al fine di garantire una gestione delle competenze commisurata al livello gerarchico, nonché chiari processi decisionali e di monitoraggio.

### 6.2.3 Credit Suisse sotto la direzione operativa di Thomas Gottstein (febbraio 2020 - giugno 2022) 2020

A febbraio 2020, Thomas Gottstein subentra a Tidjane Thiam nel ruolo di CEO. Dal punto di vista strategico, sotto la sua guida la banca prosegue sulla rotta già tracciata, caratterizzata da una crescita nel *wealth management* e da una minore enfasi sull'Investment Bank. Ciononostante vengono nuovamente attuati numerosi adeguamenti sul piano organizzativo. Le unità Global Markets e Capital Mar-

<sup>11</sup> Comunicato stampa della FINMA del 17 settembre 2018 ([finma.ch](http://finma.ch)).

<sup>12</sup> Comunicato stampa della FINMA del 19 ottobre 2021 ([finma.ch](http://finma.ch)).

kets sono nuovamente integrate nella divisione Investment Bank e le funzioni Risk e Compliance vengono accorpate. Credit Suisse annuncia che, in prospettiva futura, i *risk-weighted assets* (RWA) dell'Investment Bank dovranno ammontare al massimo a un terzo degli RWA complessivi dell'intero gruppo<sup>13</sup>.

Nel primo semestre 2020 divengono di pubblico dominio irregolarità in relazione ai fondi d'investimento Supply Chain Finance Funds di Credit Suisse. I successivi accertamenti confermano in particolare i problemi nella gestione e nella divulgazione degli accordi (c.d. *side letters*) con gli investitori nei fondi. Non da ultimo in risposta alla pressione esercitata dalla FINMA, Credit Suisse definisce varie misure volte a colmare le lacune individuate nell'ambito dei controlli, attuandole poi concretamente in conformità alle successive verifiche. Nell'ambito dei suoi accertamenti, la FINMA riscontra anche un comportamento problematico in materia di informazione da parte della banca. Credit Suisse viene formalmente ammonito e la FINMA avvia un'indagine a carico di un collaboratore con una posizione dirigenziale. La banca decide di ammonire le persone coinvolte e di adottare provvedimenti individuali a livello di remunerazione, senza tuttavia separarsi da esse.

Il 2020 è caratterizzato dallo scoppio della pandemia di coronavirus. A causa del conseguente clima di incertezza economica, su richiesta della FINMA numerose banche svizzere sospendono le distribuzioni ai propri azionisti. Su pressione della FINMA, nella primavera 2020 anche Credit Suisse interrompe il proprio programma di *buyback* azionario e riduce i dividendi a protezione della sostanza dei fondi propri. Nonostante le difficili condizioni di mercato, Credit Suisse riesce a conseguire un utile netto di 2,7 miliardi di franchi, annunciando già a ottobre 2020 un nuovo programma di *buyback* azionario per un importo di 1-1,5 miliardi di franchi per l'esercizio 2021.

All'inizio della pandemia, il mercato per i finanziamenti a breve termine si prosciuga e la volatilità dei mercati aumenta fortemente. Credit Suisse viene colpito da queste turbolenze di mercato in misura nettamente superiore rispetto alla concorrenza, registrando una significativa riduzione della quota di liquidità. In questo periodo, la FINMA istituisce un'organizzazione di progetto<sup>14</sup>, al fine di sorvegliare Credit Suisse con maggiore intensità e intrattiene un fitto scambio con la BNS, il Comitato per le crisi finanziarie (cfr. capitolo 5.1) e le autorità partner di Stati Uniti e Regno Unito, che assieme costituiscono il Core College of Supervisors per Credit Suisse (cfr. capitolo 4.2). Le cause principali dei problemi di liquidità risiedono nel fatto che numerosi clienti aziendali svizzeri ed esteri utilizzano i limiti di credito concessi, mentre Credit Suisse, dal canto suo, si rifinanzia in misura sostanziale a breve termine e non è in grado di rinnovare sul mercato i prestiti che mano giungono a scadenza. L'elevata volatilità sui mercati finanziari si traduce inoltre in numerosi *margin call* e *collateral call* da parte delle controparti, con un conseguente ulteriore indebolimento della posizione di liquidità di Credit Suisse. La FINMA aumenta pertanto nettamente le esigenze in materia di liquidità nei confronti di Credit Suisse. L'istituto è inoltre chiamato ad adottare misure per il rafforzamento dell'individuazione dei rischi nell'ambito della liquidità e del sistema di gestione della liquidità, riducendo la propria dipendenza dai rifinanziamenti a breve termine.

A causa delle numerose lacune nell'ambiente di controllo, del perdurare dei problemi a livello di *governance*, dell'aumento dei fatti che hanno richiesto lo svolgimento di accertamenti e l'accumulo di casi di *enforcement*, nel 2020 la FINMA modifica il proprio rating per Credit Suisse, passando dal secondo livello (in cui l'istituto si trovava da sempre) al più elevato dei quattro livelli (sorveglianza intensiva e permanente)<sup>15</sup>. Ciò comporta un ulteriore inasprimento dell'intensità e dell'impiego degli strumenti di vigilanza. Per

<sup>13</sup> Comunicato stampa di Credit Suisse del 30 luglio 2020 ([credit-suisse.com](https://www.credit-suisse.com)).

<sup>14</sup> Nel complesso, nel passato recente in relazione alla vigilanza su Credit Suisse la FINMA ha istituito un'apposita organizzazione di progetto in tre occasioni: pandemia di coronavirus nel 2020, caso Archegos nel 2021 e misure di emergenza in relazione al cambio di strategia e allo stress di liquidità nel periodo 2022-2023.

<sup>15</sup> I quattro livelli della scala di rating sono sorveglianza standard, sorveglianza più serrata, sorveglianza intensiva e sorveglianza intensiva e permanente.

ulteriori precisazioni al riguardo si rimanda al capitolo 4.2 sulla vigilanza sulle grandi banche.

### 2021

A marzo 2021 si verificano in rapida successione i due episodi relativi ai fondi Credit Suisse Supply Chain Finance Funds e all'*hedge fund* Archegos Capital Management (Archegos)<sup>16</sup>. Nel caso dei fondi Supply Chain, Credit Suisse chiude con brevissimo preavviso quattro fondi d'investimento gestiti in collaborazione con Greensill Capital UK. Al momento della chiusura, i clienti di Credit Suisse detengono in questi fondi investimenti pari a circa 10 miliardi di dollari USA, di cui a luglio 2023 è stato possibile recuperare circa 7 miliardi di dollari USA<sup>17</sup>. Nel caso Archegos, varie banche d'investimento accusano pesanti perdite a causa del collasso dell'*hedge fund*. Anche l'Investment Bank di Credit Suisse è fortemente esposta a rischi di credito e di mercato attraverso strumenti derivati e, con una minusvalenza di 5 miliardi di dollari USA, subisce la perdita maggiore fra tutte le banche d'investimento coinvolte.

A marzo 2021 la FINMA dispone nei confronti di Credit Suisse l'adozione di provvedimenti d'urgenza ad ampio raggio per stabilizzare la situazione e ridurre i rischi. Poco dopo, la FINMA avvia in entrambi i casi dei procedimenti di *enforcement* che vengono conclusi rispettivamente a dicembre 2022<sup>18</sup> e a luglio 2023<sup>19</sup>. I provvedimenti d'urgenza comprendono tra l'altro l'istituzione di una gestione delle crisi sotto la vigilanza di un comitato del Consiglio di amministrazione, la sospensione dei pagamenti delle remunerazioni variabili a favore di persone potenzialmente coinvolte e un divieto di lanciare nuovi prodotti o avviare altre attività operative nelle unità di Asset Management o Investment Banking tali da accrescere ulteriormente il rischio o la complessità delle attività sottostanti. Nell'Asset Management, che fino ad allora è ancora parte integrante della divisione Wealth Management, la FINMA raccomanda alla banca di procedere in tempi rapidi a una verifica dell'orga-

nizzazione e della struttura direttiva e le impone un supplemento di capitale (*Pillar 2*) per i rischi sottostanti. Inoltre, esorta Credit Suisse a presentare tempestivamente una pianificazione riveduta del capitale, al fine di verificare l'adeguatezza delle successive distribuzioni, la cui delibera è prevista in occasione dell'imminente Assemblea generale. Infine, la FINMA richiede una verifica incisiva e fondamentale della propensione al rischio del gruppo, da condurre sotto la guida dell'entrante presidente del Consiglio di amministrazione. Di conseguenza, Credit Suisse riduce il livello dei propri dividendi, pone fine al programma di *buyback* azionario<sup>20</sup> e riduce gli accantonamenti per le remunerazioni variabili come pure vari limiti di rischio.

Nel marzo 2021 la FINMA allestisce nuovamente un'organizzazione di progetto per la vigilanza intensiva di Credit Suisse e per la valutazione dei rischi derivanti dalle attività con Archegos. Il Comitato per le crisi finanziarie viene informato al riguardo. La riduzione dei rischi di mercato e di credito ancora aperti viene monitorata attentamente dalla FINMA e dalle autorità di Stati Uniti e Regno Unito. In seguito alle prime constatazioni sulla gravità del comportamento scorretto nell'Investment Bank, nell'aprile 2021 la FINMA adotta ulteriori provvedimenti d'urgenza. Fino alla conclusione dell'analisi dei rischi assunti da Credit Suisse, gli attivi ponderati in funzione del rischio e la *leverage exposure* del gruppo e dell'Investment Bank vengono sottoposti a limitazioni. A Credit Suisse viene ordinato di rivalutare tutte le operazioni nei confronti di *hedge fund* e *family offices* assimilabili agli *hedge fund*, di ridurre i rischi nelle attività di Prime Services e di introdurre misure mirate per rafforzare le attività di gestione del rischio. La banca attua le condizioni imposte.

Contemporaneamente, Credit Suisse adotta ulteriori misure a livello di Consiglio direttivo. A marzo 2021 le attività di *asset management* della divisione Wealth Management vengono separate e gestite come divi-

<sup>16</sup> La società di gestione patrimoniale Archegos Capital Management non era registrata negli Stati Uniti come *hedge fund* e si autodefiniva un *family office*.

<sup>17</sup> Credit Suisse Supply Chain Finance Funds ([credit-suisse.com](https://www.credit-suisse.com)).

<sup>18</sup> Comunicato stampa della FINMA del 28 febbraio 2023 ([finma.ch](https://www.finma.ch)).

<sup>19</sup> Comunicato stampa della FINMA del 24 luglio 2023 ([finma.ch](https://www.finma.ch)).

<sup>20</sup> Fino ad allora, Credit Suisse aveva già riacquisito azioni per un controvalore di 305 milioni di franchi. Cfr. Comunicato stampa di Credit Suisse ([credit-suisse.com](https://www.credit-suisse.com)).

sione a sé stante sotto la guida di Ulrich Körner. Ad aprile 2021 Credit Suisse annuncia le dimissioni del CEO dell'Investment Bank, Brian Chin, e della responsabile finora in carica per le funzioni Risk & Compliance, Lara Warner. La guida dell'Investment Bank viene assunta da Christian Meissner, mentre le funzioni Risk e Compliance vengono nuovamente separate, con Joachim Oechslin a capo della funzione Risk e Rafael López Lorenzo al timone della funzione Compliance.

Ad aprile 2021 Credit Suisse decide inoltre di procedere a una raccolta di capitale mediante obbligazioni a conversione obbligatoria per un importo di 1,7 miliardi di franchi; l'operazione viene realizzata mediante capitale condizionale o autorizzato.

In occasione dell'Assemblea generale di aprile 2021, il presidente del Consiglio di amministrazione, Urs Rohner, lascia come previsto il proprio incarico e gli subentra il neoeletto António Horta-Osório (presidente del Consiglio di amministrazione di Credit Suisse fino a gennaio 2022). La FINMA informa l'entrante presidente del Consiglio di amministrazione circa la propria valutazione della situazione, esortandolo a vigilare sulla già disposta verifica della propensione al rischio della banca. La FINMA indica inoltre ad António Horta-Osório le numerose lacune sul piano della *governance*, l'assenza di un *tone from the top*, la mancata assunzione di responsabilità da parte delle divisioni di *front office* per i rischi da esse assunti e le criticità a livello di cultura del rischio, sollecitandolo a mettere a punto e a implementare assieme al Consiglio di amministrazione una serie di misure finalizzate al miglioramento duraturo della situazione. Sotto la guida di António Horta-Osório, nell'ambito di un programma centralizzato (c.d. *structural measures*) la banca riunisce diverse iniziative finalizzate sia al rafforzamento della *corporate governance*, della gestione del rischio e dei controlli interni, sia al miglioramento della cultura del rischio; inoltre, prospetta una revisione della strategia denominata «Group Strategy Review».

Sempre in occasione dell'Assemblea generale nell'aprile 2021, l'allora responsabile del Risk Committee non riconferma la propria candidatura nel Consiglio di amministrazione. Poiché Credit Suisse non è in grado di effettuare a breve termine un'elezione sostitutiva, il responsabile dell'Audit Committee assume ad interim anche la guida del Risk Committee.

Con la conclusione del procedimento di *enforcement* sul caso Mozambico, a settembre 2021 la FINMA constata nuovamente sia lacune nell'organizzazione amministrativa e nell'adempimento degli obblighi di comunicazione ai sensi del diritto in materia di lotta contro il riciclaggio di denaro, sia carenze relative alla gestione del rischio in ambito creditizio, disponendo in aggiunta alle misure già attuate dalla banca anche una serie di provvedimenti volti al ripristino della situazione conforme<sup>21</sup>. In particolare, al fine di promuovere la trasparenza ed evitare casi analoghi, a Credit Suisse viene imposto di non effettuare più operazioni creditizie con Paesi finanziariamente deboli o esposti a un elevato rischio di corruzione, laddove tali operazioni non siano di pubblico dominio nello Stato in questione.

A novembre 2021 António Horta-Osório annuncia il risultato del riesame della strategia: l'enfasi deve restare sul *wealth management*, con una contestuale riduzione delle attività dell'Investment Bank. Attraverso l'uscita dal segmento Prime Services e da singole attività creditizie sui mercati emergenti si intende ridurre il fabbisogno di capitale dell'Investment Bank di 3 miliardi di franchi, da investire nella crescita dell'unità di Wealth Management. L'obiettivo è fare sì che, in prospettiva futura, l'Investment Bank assorba soltanto un terzo del fabbisogno di capitale di Credit Suisse nella sua integralità.

L'esercizio 2021 si conclude con una perdita netta di 1,7 miliardi di franchi, imputabile soprattutto alle minusvalenze subite nel caso Archegos e agli ammortamenti di *goodwill* per un importo di 1,6 miliardi di franchi.

<sup>21</sup> Comunicato stampa della FINMA del 19 ottobre 2021 (finma.ch).



## 2022

In seguito a un'indagine interna alla banca, a gennaio 2022 il presidente del Consiglio di amministrazione António Horta-Osório rassegna le dimissioni. In questo periodo la FINMA intrattiene un fitto scambio con il Consiglio di amministrazione e viene quindi informata tempestivamente circa i risultati dell'indagine e i possibili scenari. La carica viene assegnata ad Axel Lehmann, nominato nel Consiglio di amministrazione soltanto nell'autunno 2021. Nell'ambito dei comitati del Consiglio di amministrazione, in ragione di questi avvicendamenti la guida del Risk Committee viene assunta nuovamente da Richard Meddings, responsabile dell'Audit Committee. La FINMA esorta la banca a ripristinare rapidamente un'adeguata *governance* nel Consiglio di amministrazione. Il doppio mandato di Richard Meddings permane in essere fino alla nomina di Mirko Bianchi nel Consiglio di amministrazione ad aprile 2022, il quale assume le redini dell'Audit Committee.

A inizio 2022 la posizione del Chief Risk Officer, fino ad allora occupata solo ad interim, viene finalmente assegnata in via permanente a David Wildermuth. Inoltre, Joanne Hannaford assume il ruolo di Chief Technology and Operations Officer e Francesco De Ferrari quello di CEO dell'unità di Wealth Management.

Nei primi tre mesi del 2022, Credit Suisse annuncia una perdita trimestrale di 428 milioni di franchi, la terza consecutiva. Perdura la debolezza reddituale dell'Investment Bank e i proventi delle divisioni Wealth Management e Swiss Universal Bank finiscono sotto pressione. Ciò è dovuto anche al contesto macroeconomico più difficoltoso a causa della guerra in Ucraina. Al contempo, Credit Suisse annuncia ulteriori avvicendamenti a livello di Consiglio direttivo: il General Counsel finora in carica, Romeo Cerutti, viene sostituito da Markus Diethelm; anche il Chief Financial Officer, David Mathers, rassegna le proprie dimissioni e in ottobre 2022 passa il testimone al suo successore Dixit Joshi.

La FINMA richiama ripetutamente l'attenzione del Consiglio di amministrazione di Credit Suisse sulla bassa base di capitale di Credit Suisse SA (casa madre) e sui rischi derivanti dalla relativa pianificazione del capitale. Nell'aprile 2022 esorta la banca a mettere a punto un apposito piano e delle opzioni di intervento da avviare e attuare, in caso d'emergenza, per rafforzare la base di capitale a fronte di un peggioramento della situazione. A maggio la FINMA ribadisce le proprie esortazioni, indicando esplicitamente alle persone responsabili presso Credit Suisse che nel frattempo anche il gruppo presenta una quota CET1 del 13,8%, inferiore cioè ai suoi obiettivi di capitale a medio termine del 14%.

La banca reagisce con una serie di richieste di agevolazioni normative, prospettando sviluppi positivi delle misure a breve e medio termine, come per esempio la vendita delle attività con prodotti collateralizzati (*securitized products*), oppure dall'andamento dell'unità Asset Management. Mancano tuttavia misure sostanziali per un miglioramento duraturo della situazione in regime di autonomia. La FINMA ha criticato la banca per questo motivo e ha nuovamente richiesto l'adozione di misure.

A maggio 2022 alcune agenzie di rating abbassano di un *notch* il rating di Credit Suisse. Nel caso di S&P, il rating a livello di gruppo è quindi pari a BBB, ovvero soltanto due gradini al di sopra della soglia di *sub-investment grade*. Di seguito è riportato l'andamento dei giudizi sul merito di credito di Credit Suisse da parte delle tre maggiori agenzie di rating dal 2010.

Come motivi per l'abbassamento del rating a maggio 2022 vengono addotte le lacune nell'ambiente di controllo dei rischi e la redditività insufficiente, unitamente ai fattori di incertezza sul piano macroeconomico. A causa del declassamento del rating, per Credit Suisse anche l'approvvigionamento di liquidità diviene più costoso. A giugno 2022 Credit Suisse rimborsa anticipatamente di propria iniziativa uno



strumento AT1 per 1,5 miliardi di dollari USA alla prima data di *call* possibile. Affinché l’istituto possa rispettare i requisiti patrimoniali, la FINMA impone tuttavia il varo di un’emissione sostitutiva, che viene perfezionata per un importo di 1,65 miliardi di dollari USA e con una cedola del 9,75%. Questo livello di remunerazione era nettamente superiore a quello degli altri strumenti AT1 di Credit Suisse o di istituti comparabili, come peraltro evidenziato anche dagli *spread* CDS. Già in questo frangente l’analisi degli indicatori di mercato indica in maniera sempre più netta che Credit Suisse è una cosiddetta *outlier bank* rispetto ai suoi concorrenti.

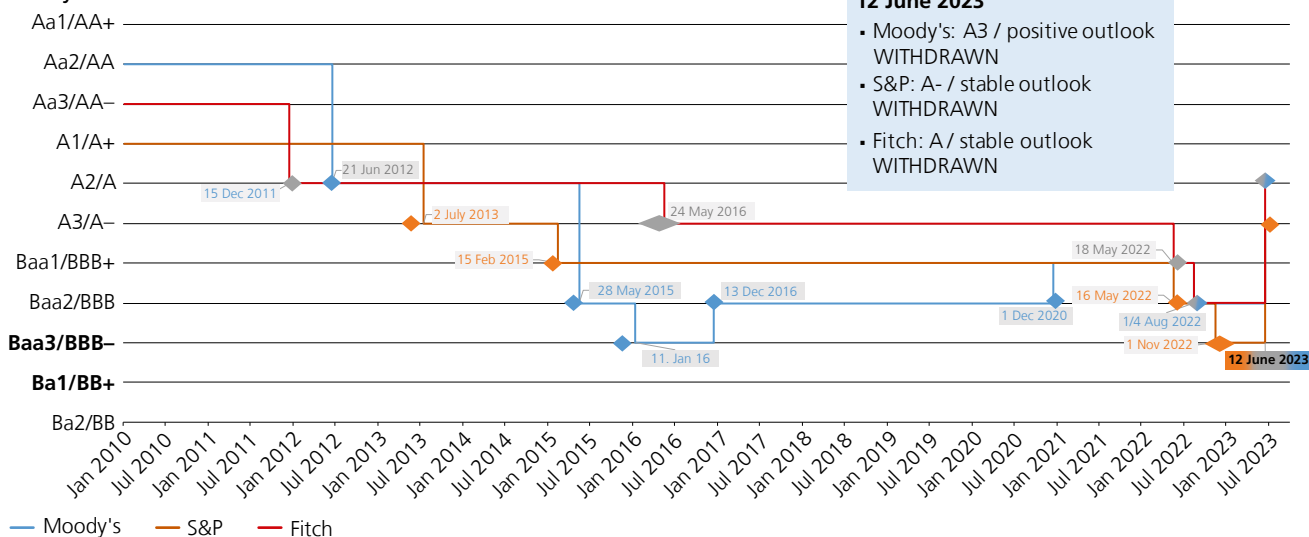
Alla luce di questi sviluppi, le discussioni sulle misure di emergenza sollecitate dalla FINMA nella primavera 2022 vengono ancora notevolmente intensificate. A fine giugno 2022 Credit Suisse informa la FINMA in merito a ulteriori adeguamenti strategici nell’Investment Bank, tra i quali è contemplata anche la vendita di settori di attività. A causa del perdurare dell’andamento operativo in perdita, delle difficili

condizioni di mercato e del previsto cambio di strategia, a partire da luglio 2022 la FINMA intensifica ulteriormente la vigilanza su Credit Suisse. Ciò comprende l’implementazione di un’organizzazione di progetto appositamente dedicata, al fine di garantire sia uno stretto affiancamento dell’istituto in relazione allo sviluppo e all’attuazione della sua strategia, sia l’allestimento di misure specifiche per l’eventualità di un ulteriore deterioramento della situazione. Per quanto concerne l’impiego delle risorse durante queste fasi di progetto, si rimanda al [capitolo 4.2](#).

A metà luglio la FINMA comunica al Consiglio di amministrazione e al Consiglio direttivo di Credit Suisse che le misure di emergenza finora messe a punto dall’istituto non sono sufficienti per poter reagire tempestivamente a un ulteriore peggioramento dello scenario. L’Autorità di vigilanza sollecita di nuovo l’istituto a presentare un piano concreto contenente ulteriori opzioni di intervento, che devono essere attuabili ed efficaci in tempi brevi e consentire la stabilizzazione del gruppo. In considerazione della si-

### Credit Suisse Group AG – Senior Unsecured Debt

Moody’s /S&P or Fitch



tuazione operativa in costante perdita, la FINMA esorta inoltre Credit Suisse a detenere una maggiore riserva di liquidità per fare fronte a possibili reazioni negative in vista dell'imminente presentazione dei dati trimestrali.

Il 27 luglio 2022 Credit Suisse presenta i risultati relativi al secondo trimestre, da cui risulta che la pressione sulla redditività dell'istituto è notevolmente aumentata. L'Investment Bank accusa forti perdite a causa della riduzione delle attività operative. Anche l'unità di Wealth Management, che costituisce il *core business* del gruppo, registra una perdita operativa nel secondo trimestre, e Swiss Universal Bank è in grado di contribuire soltanto in misura limitata al risultato complessivo. I cuscinetti di capitale sono compromessi a seguito dell'andamento operativo negativo. Nei primi sei mesi del 2022 si accumulano già perdite nette pari a 1,9 miliardi di franchi, di cui 1,6 miliardi di franchi soltanto nel secondo trimestre. Anche le prospettive per il terzo e per il quarto trimestre del 2022 appaiono negative. A metà 2022 la quota di capitale a livello di gruppo si attesta al 13,5%, mentre a fine 2021 era ancora pari al 14,4%.

#### 6.2.4 Credit Suisse sotto la direzione operativa di Ulrich Körner (luglio 2022 - marzo 2023)

In occasione della pubblicazione dei risultati relativi al secondo trimestre 2022, il CEO finora in carica, Thomas Gottstein, viene sostituito con effetto immediato da Ulrich Körner. A luglio 2022 Credit Suisse annuncia un ennesimo adeguamento della propria strategia. In particolare, alla luce del mutato contesto, devono essere verificate alternative che andrebbero oltre i risultati della verifica della strategia condotta nel 2021. La focalizzazione sulle attività *core* di Wealth Management, Asset Management e Swiss Universal Bank viene confermata. Per l'Investment Bank è prevista la trasformazione in un'unità a minore intensità di capitale, allineata più strettamente alle attività *core*. Per una parte dell'Investment Bank,

segnatamente il segmento Securitized Products, Credit Suisse intende inoltre valutare opzioni strategiche che potenzialmente contemplano anche il ricorso a capitale di terzi. Questi interventi dovranno essere affiancati da un programma di risparmio sui costi. Credit Suisse annuncia la pubblicazione dei risultati della *review* strategica prevista per il 27 ottobre 2022 in occasione della presentazione dei dati relativi al terzo trimestre 2022<sup>22</sup>. A causa dell'andamento negativo degli affari e delle incertezze circa l'orientamento concreto della nuova strategia, a inizio agosto 2022 due delle principali agenzie di *rating* riducono di un ulteriore *notch* il merito di credito di Credit Suisse a livello di gruppo e di banca (Moody's rispettivamente a Baa2 e A2; Fitch rispettivamente a BBB e BBB+). Ciò accresce ulteriormente la pressione sui costi di finanziamento e sulla situazione della liquidità. A inizio agosto 2022 appare chiaro che Credit Suisse necessita di ulteriore capitale per il finanziamento di un'incisiva trasformazione dell'Investment Bank. Questa misura risulta necessaria per rispettare gli obiettivi di capitale del gruppo comunicati agli investitori e ai clienti e al contempo per attuare l'atteso adeguamento di valore delle società affiliate di Credit Suisse SA. La FINMA ne dà tempestivamente comunicazione alla banca.

A inizio agosto la situazione viene tematizzata all'interno del Comitato per le crisi finanziarie (CC). A fine agosto la situazione viene discussa anche nel Comitato direttivo (CD). La FINMA comunica alle altre autorità e al capo del DFF di aver accorciato, alla luce della criticità della situazione, la fase di preparazione per le misure di risanamento e di *recovery* della banca. Essa potenzia inoltre la vigilanza sulla situazione della liquidità di concerto con le autorità partner del Core College ed esorta Credit Suisse ad aggiornare costantemente le autorità sullo stato delle proprie considerazioni strategiche.

Il 1° ottobre 2022 si diffonde via Twitter una notizia circa presunti problemi di una banca d'investimento

<sup>22</sup> Comunicato stampa di Credit Suisse del 27 luglio 2022 ([credit-suisse.com](https://www.credit-suisse.com)).

di portata internazionale, non specificamente citata, scatenando una ridda di speculazioni incontrollate. A seguito dei problemi di ampia portata, della copertura mediatica negativa e del perdurare della situazione di operatività in perdita, si consolida la supposizione che si tratti proprio di Credit Suisse. Queste voci e la loro diffusione alimentano la crisi di fiducia già conclamata di Credit Suisse, innescando un'ondata di prelievi di denaro da parte della clientela. Alla fine del terzo trimestre 2022, la base di depositi della clientela presso Credit Suisse è pari a circa 370 miliardi di franchi, di cui 138 miliardi di franchi vengono ritirati nel quarto trimestre del 2022, per la maggior parte in ottobre. In quel momento è possibile fare fronte agli elevati volumi di deflussi mediante i cospicui cuscinetti di liquidità costituiti nel 2020 in seguito alla pandemia di coronavirus. Credit Suisse era in grado di adempiere i requisiti regolamentari in materia di liquidità.

Alla luce del perdurare della situazione di perdita, delle incertezze derivanti dall'ennesima rimodulazione della strategia dell'Investment Bank e dei primi ritiri di depositi della clientela, da inizio ottobre 2022 la FINMA trasferisce l'organizzazione di progetto all'interno di un'unità di crisi. Da questo momento in poi, le interazioni tra la FINMA, le altre autorità partner nel Core College e la banca hanno luogo con frequenza giornaliera. Al fine di coordinare i lavori preparatori finalizzati a un eventuale risanamento, la collaborazione viene estesa alle autorità di *resolution* di Stati Uniti e Regno Unito (convocazione del cosiddetto Crisis Management College). A livello nazionale, il CC attiva formalmente la fase rossa e la situazione viene quindi riesaminata con cadenza settimanale. La FINMA opera a stretto contatto con la BNS per il monitoraggio della situazione di liquidità e dei fondi propri di Credit Suisse. Di concerto con le menzionate autorità nazionali ed estere, la FINMA esorta ripetutamente l'istituto ad adottare misure concrete per il miglioramento della sua situazione della liquidità. Inoltre, l'Autorità di vigilanza intima al

Consiglio direttivo e al Consiglio di amministrazione di Credit Suisse di mettere a punto una serie di misure di emergenza che vadano oltre l'attuale piano di stabilizzazione. Oltre a cessioni parziali, ciò comprende anche la vendita dell'intero gruppo. Parallelamente a ciò, dall'autunno 2022 la FINMA porta avanti i suoi processi interni (conferma di solvibilità) in relazione a un potenziale ricorso a liquidità di emergenza presso la BNS (*emergency liquidity assistance*, ELA).

Nelle sedute organizzate a ottobre e a novembre 2022 in seno al CC, l'obiettivo primario è quello di analizzare lo scenario e definire le opzioni di intervento qualora Credit Suisse non sia più in grado di stabilizzare autonomamente la situazione. Una sfida concreta nella preparazione del risanamento è costituita dal fatto che in Svizzera le basi per una legge in materia di *public liquidity backstop* sono ancora in fase di elaborazione. Durante questi mesi, il CD decide di rinunciare a una comunicazione esterna attiva riguardante la crisi di Credit Suisse da parte delle autorità coinvolte.

Il 27 ottobre 2022 Credit Suisse rende di pubblico dominio l'adeguamento strategico annunciato a luglio per l'Investment Bank, con l'obiettivo di tranquillizzare la clientela e i mercati. In particolare, Credit Suisse prospetta lo scenario di una riduzione accelerata dei costi e dei rischi entro il 2025. La banca annuncia la vendita del segmento Securitized Products e rende nota l'intenzione di orientare maggiormente le operazioni sul mercato dei capitali alle attività di consulenza, nell'ottica di ridurre il fabbisogno di capitale e di vendere successivamente tale comparto o almeno di quotarne una parte in borsa. Per un'ulteriore riduzione dei rischi nell'Investment Bank è nuovamente prevista la creazione di una Non-Core Unit, nella quale collocare ulteriori posizioni non strategiche dell'Investment Bank. Questi adeguamenti comportano la necessità di ammortizzare 3,7 miliardi di franchi di attività fiscali differite (DTA), con una con-

seguente riduzione parziale anche dei fondi propri di base. In combinazione con un'ulteriore perdita trimestrale derivante dalle attività operative, per il terzo trimestre 2022 Credit Suisse presenta una perdita netta di circa 4 miliardi di franchi. Per il finanziamento delle previste misure di ristrutturazione, il 27 ottobre 2022 Credit Suisse annuncia un aumento di capitale di 4 miliardi di franchi, approvato in occasione dell'Assemblea generale straordinaria del 23 novembre 2022. Attraverso questa operazione, la Saudi National Bank acquista una partecipazione del 9,9%, divenendo così il maggiore azionista di Credit Suisse.

A inizio novembre, le incertezze sull'esito positivo dell'attuazione della strategia e sulla redditività futura si traducono in due ulteriori riduzioni del rating (S&P di un *notch* per il gruppo a BBB- e per Credit Suisse SA a A- e A-2; anche Moody's di un *notch* per Credit Suisse SA ad A3 e Prime-2). Questi declassamenti del rating accrescono, per l'ennesima volta, i costi di rifinanziamento per Credit Suisse e ne riducono fortemente la capacità di rinnovare i finanziamenti a breve termine che man mano giungono a scadenza.

La FINMA e altre autorità temono che il nuovo abbassamento del rating non solo limiti fortemente l'accesso di Credit Suisse ai mercati per i finanziamenti a breve termine, bensì rappresenti anche un ulteriore segnale negativo per i clienti, traducendosi in una forte riaccelerazione dei deflussi di capitali. Per essere preparata a questo scenario e poter avviare un risanamento in caso di necessità, la banca viene esortata a calcolare gli effetti di un piano di risanamento concreto sul proprio bilancio e conto economico (*valuation in resolution*). I risultati vengono analizzati dalle autorità di *resolution* nazionali ed estere all'interno del CMG e approfonditi con la banca nel fine settimana del 5 novembre 2022. In questa fase sono state coinvolte circa 70 persone delle autorità del CMG. La FINMA fa in modo che i prepara-

tivi per un risanamento in caso di drastico deterioramento della situazione vengano portati avanti nella massima misura possibile. Tuttavia, contrariamente ai timori espressi, non si registra alcun aumento significativo dei deflussi di fondi della clientela. In questo periodo hanno luogo interazioni molto frequenti tra la FINMA e Credit Suisse, in cui vengono discusse le opzioni di intervento per la banca in caso di ulteriore deterioramento della situazione. Credit Suisse giudica che la vendita dell'intero gruppo sia l'opzione migliore e la FINMA esorta l'istituto a portare avanti concretamente i preparativi per questo scenario.

In una comunicazione ad hoc, il 23 novembre 2022 Credit Suisse informa che, a livello di gruppo, all'11 novembre 2022 i deflussi netti di fondi ammontavano a circa il 6% dei patrimoni gestiti alla fine del terzo trimestre 2022. La banca precisa inoltre che tali deflussi hanno comportato per alcune filiali di Credit Suisse Group la necessità di attingere ai propri cuscinetti di liquidità. Inoltre, per singole filiali non risultano più adempiti determinati requisiti normativi, mentre a livello di gruppo le esigenze regolamentari in materia di liquidità e il *net stable funding ratio* sono costantemente garantiti.

A inizio dicembre 2022, il presidente del Consiglio di amministrazione Axel Lehmann si esprime pubblicamente in relazione ai deflussi di fondi della clientela. La FINMA indaga se tali dichiarazioni possano presentare indizi di una violazione del diritto dei mercati finanziari. A seguito degli accertamenti svolti, l'Autorità di vigilanza non ravvisa motivi sufficienti per avviare un procedimento, ma comunica chiare aspettative nei confronti della banca concernenti la sua futura prassi di comunicazione<sup>23</sup>.

Verso la fine del 2022 la situazione della liquidità peggiora ulteriormente a seguito di ulteriori prelievi di denaro della clientela. La situazione sul fronte dei rifinanziamenti è molto tesa alla luce degli elevati

<sup>23</sup> Comunicato stampa della FINMA del 10 marzo 2023 ([finma.ch](https://www.finma.ch)).

volumi di strumenti in scadenza e delle limitate capacità per nuove attività di *funding*. Credit Suisse Group adempie tuttavia i requisiti regolamentari in materia di liquidità. Parallelamente a ciò, sia la FINMA che la BNS intensificano la pressione sulla banca per portare avanti i lavori incentrati su una possibile vendita del gruppo. Al riguardo, Credit Suisse elabora due scenari. Il primo prevede una vendita da effettuarsi in tempi estremamente ridotti a causa degli ulteriori deflussi di liquidità. Tale scenario solleva numerose questioni di natura normativa e di diritto della concorrenza e genera incertezze, pertanto esso prevede unicamente la vendita a UBS, l'unico acquirente svizzero idoneo, come opzione realistica per ripristinare immediatamente la fiducia dei clienti e dei partecipanti al mercato. Il secondo scenario contempla tempi più estesi per il processo di vendita, rendendo possibili trattative con molteplici acquirenti potenziali e un prezzo di vendita potenzialmente migliore. A fine anno, la FINMA esorta Credit Suisse in maniera inequivocabile a preparare concretamente il primo scenario, quello della vendita di emergenza, allestendo già anche un'apposita *data room*. Credit Suisse dà seguito a questa sollecitazione solo dopo vari interventi della FINMA.

A inizio gennaio 2023 l'istituto emette obbligazioni a lungo termine per un importo di quasi 4 miliardi di franchi. Nei mesi di gennaio e febbraio 2023 si delinea una progressiva stabilizzazione, tale da consentire in una certa misura il ripristino dei cuscinetti di liquidità, tuttavia non può essere esclusa una rapida destabilizzazione della situazione a causa di nuovi declassamenti del rating e di ulteriori deflussi di fondi. Ciò induce la FINMA ad aggiornare i propri preparativi sul fronte del risanamento e del ricorso al sostegno straordinario di liquidità (*emergency liquidity assistance*, ELA). Il 9 febbraio 2023 Credit Suisse pubblica i risultati per l'esercizio 2022. A seguito dell'adeguamento della strategia, con effetti a livello di attività con la clientela, attività fiscali differite (*deferred tax assets*, DTA) e *goodwill*, nonché a causa

degli elevati deflussi di fondi della clientela e del perdurare di condizioni di mercato sfavorevoli, Credit Suisse accusa una perdita netta di 7,3 miliardi di franchi (rispetto a un passivo netto di 1,7 miliardi di franchi nell'esercizio precedente). Di questi, 3,7 miliardi di franchi riguardano rettifiche di valore di attività fiscali differite (DTA) in relazione alla verifica della strategia. Sul versante dei patrimoni in gestione, i deflussi netti ammontano a 123 miliardi di franchi, di cui 111 miliardi di franchi usciti soltanto nel quarto trimestre del 2022. Ciononostante, dopo l'annuncio non si verificano reazioni negative di portata significativa da parte della clientela.

A fine febbraio 2023 la FINMA informa pubblicamente sulla conclusione del procedimento di *enforcement* sul caso Greensill<sup>24</sup>, nel quadro del quale viene constatato che Credit Suisse ha gravemente violato gli obblighi sanciti dal diritto in materia di vigilanza per quanto concerne un'adeguata organizzazione d'esercizio, inclusa la gestione del rischio. Come misura correttiva, la banca deve verificare periodicamente le relazioni d'affari più importanti e introdurre documenti che definiscono le responsabilità individuali per i manager di rango più elevato.

### Marzo 2023

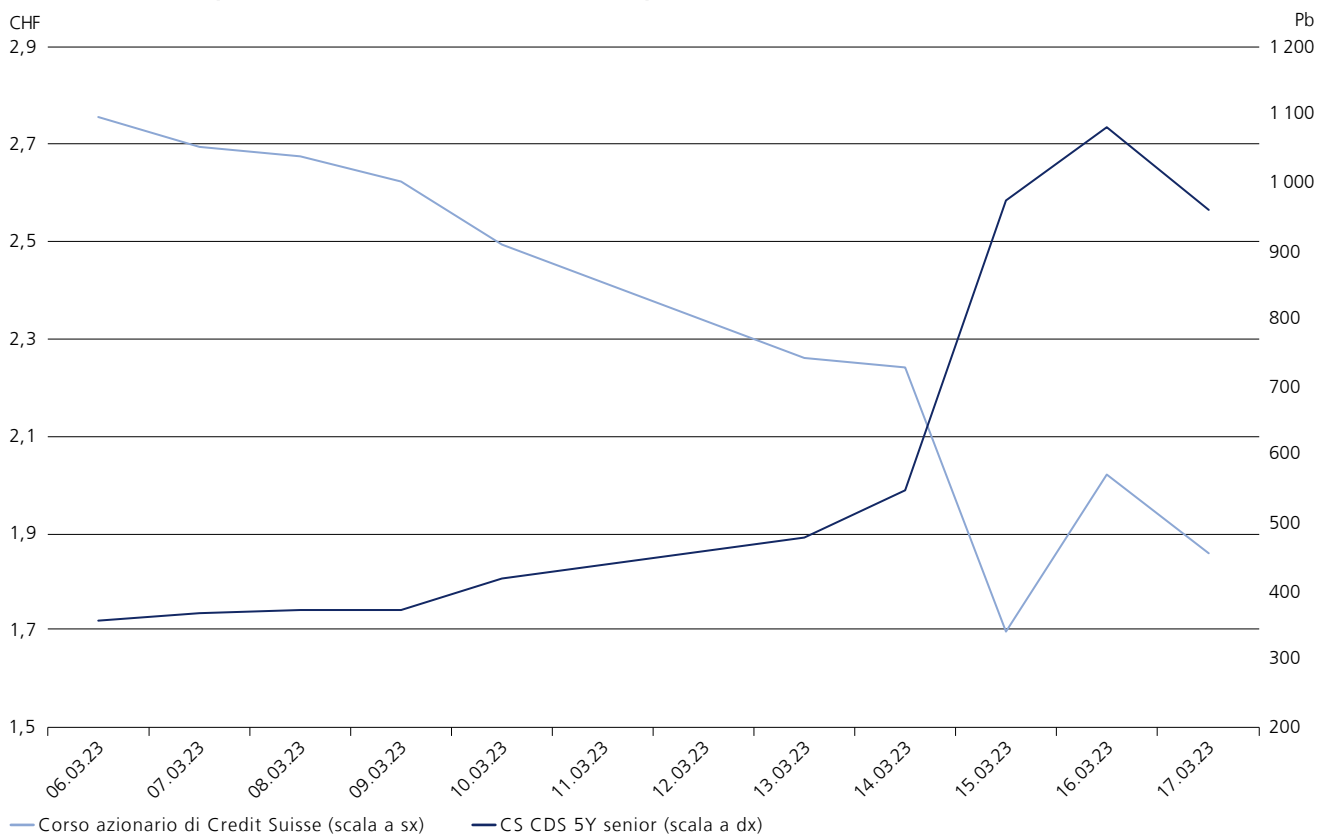
Dopo un lieve rasserenamento nei mesi di gennaio e febbraio 2023 sul fronte della situazione della liquidità presso Credit Suisse, a inizio marzo il clima di incertezza sui mercati finanziari globali torna a incupirsi.

L'8 marzo 2023 la banca statunitense Silicon Valley Bank (SVB) annuncia la ristrutturazione del proprio bilancio. Tale intervento comprende la vendita di 21 miliardi di dollari USA di attivi, con una conseguente minusvalenza di 1,8 miliardi di dollari USA. La SVB prevede di compensare queste perdite con un aumento di capitale da 2,25 miliardi di dollari USA<sup>25</sup>.

Il 9 marzo 2023, un giorno prima della data prevista per la diffusione della relazione annuale 2022, Credit

<sup>24</sup> Comunicato stampa della FINMA del 28 febbraio 2023 (finma.ch).

<sup>25</sup> Review of the Federal Reserve's Supervision and Regulation of Silicon Valley Bank (federalreserve.gov).

Credit Suisse Group: corso azionario e *credit default swap* (CDS)

Suisse annuncia un differimento di tale pubblicazione e rende noto un intervento della Commissione statunitense per i Titoli e gli Scambi (SEC) in relazione alla qualità dei controlli nella rendicontazione economica della banca per gli esercizi 2019 e 2020.

Dopo l'insuccesso dell'aumento di capitale della SVB, il 10 marzo 2023 il California Department of Financial Protection and Innovation interviene per decretare la chiusura dell'istituto. L'inasprimento del clima di incertezza sul mercato contagia anche ulteriori istituti. Già il 12 marzo 2023 il New York State Department of Financial Services dispone la chiusura della Signature Bank<sup>26</sup>.

La pubblicazione del conto annuale di Credit Suisse avviene infine il 14 marzo 2023. Non solo la società di audit statutaria di Credit Suisse ha dovuto emettere un'attestazione di audit con riserva, ma anche la stessa Credit Suisse nella propria relazione annuale, indicando «material weaknesses in internal control over financial reporting as of December 31, 2021 and, consequently, December 31, 2022»<sup>27</sup>. Per la clientela e gli investitori questi elementi si traducono in un'ulteriore fonte di incertezza e rafforzano la spirale della perdita di fiducia.

Il 15 marzo 2023 vari media informano che il principale azionista di Credit Suisse, la Saudi National Bank,

<sup>26</sup> FDIC's Supervision of Signature Bank (fdic.gov).  
<sup>27</sup> Relazione annuale di Credit Suisse, pag. 50 segg.

esclude categoricamente ulteriori investimenti nella banca<sup>28</sup>. In questo giorno il corso azionario di Credit Suisse crolla del 30%, lo *spread* sui CDS sale oltre la soglia dei 1000 punti base (= 10%) e il valore di mercato dei titoli di debito sopportanti rischi più elevati è colpito in misura particolarmente accentuata dalle reazioni dei mercati. Ad esempio, alcuni strumenti AT1 sono negoziati soltanto al 23% del loro valore nominale. Ciò acuisce la crisi di fiducia, producendo effetti diretti sulla situazione della liquidità della banca, in quanto i deflussi di depositi registrano un'ulteriore forte accelerazione (passando da 1,6 miliardi di franchi il 13 marzo e 2,7 miliardi di franchi il 14 marzo a 13,2 miliardi di franchi il 15 marzo) e le controparti richiedono garanzie supplementari.

Nello stesso giorno, il 15 marzo 2023, la FINMA e la BNS pubblicano un comunicato stampa congiunto<sup>29</sup>, in cui la FINMA, sulla base degli indicatori disponibili il 15 marzo 2023, conferma che Credit Suisse adempie i requisiti regolamentari in materia di capitale e di liquidità applicabili alle banche di rilevanza sistemica. Al contempo, la BNS annuncia di essere disposta a mettere liquidità a disposizione della banca di rilevanza sistemica globale in caso di necessità. Nello specifico si tratta di sostegni (straordinari) alla liquidità della BNS (ELA) la cui attribuzione è possibile nel quadro ordinario. Nella notte tra il 15 e il 16 marzo 2023, Credit Suisse annuncia l'intenzione di avvalersi di tale aiuto. Lo stesso giorno la BNS fornisce liquidità sotto forma di ELA pari a 38 miliardi di franchi e di uno schema di rifinanziamento straordinario (c.d. *liquidity-shortage financing facility*, LSFF) pari a 10 miliardi di franchi (per un totale di 48 miliardi di franchi)<sup>30</sup>. Credit Suisse conferma alla BNS che, al momento, la banca non è in grado di procurarsi sufficiente liquidità sul mercato monetario o dei capitali o di soddisfare in altro modo il proprio fabbisogno di liquidità, che deve far fronte al ritiro dei depositi in contanti e che i suoi sforzi di finanziamento in corso probabilmente non sono sufficienti.

Nonostante la presa di posizione congiunta della FINMA e della BNS e gli aiuti di liquidità apportati da quest'ultima, giovedì 16 marzo 2023 il deflusso di fondi della clientela prosegue senza sosta. Soltanto in questo giorno, la banca registra ulteriori deflussi per circa 17,1 miliardi di franchi, e anche venerdì 17 marzo 2023 escono dalle casse di Credit Suisse altri 10,1 miliardi di franchi. La crisi di fiducia colpisce ora in misura sempre maggiore anche Credit Suisse (Svizzera) SA. A causa dei considerevoli deflussi verificatisi in questi due giorni, in particolare anche presso l'unità svizzera, nel fine settimana si è profilato il pericolo di un'imminente insolvenza non solo di Credit Suisse SA, ma anche dell'affiliata Credit Suisse (Svizzera) SA.

Ai sensi dell'art. 184 cpv. 3 e dell'art. 185 cpv. 3 della Costituzione federale<sup>31</sup>, giovedì 16 marzo 2023 il Consiglio federale ha emanato l'Ordinanza concernente mutui supplementari a sostegno della liquidità e la concessione da parte della Confederazione di garanzie in caso di dissesto per mutui a sostegno della liquidità erogati dalla Banca nazionale svizzera a banche di rilevanza sistemica (ordinanza di necessità; RS 952.3)<sup>32</sup>. Essa prevede misure di liquidità sotto forma di mutui supplementari a sostegno della liquidità da parte della BNS (ELA+), nonché mutui supplementari a sostegno della liquidità da parte della BNS con garanzia della Confederazione in caso di dissesto (PLB) con privilegio nel fallimento. L'ELA+ e il PLB sono erogati solo quando il mutuatario ha esaurito le fonti di finanziamento reperibili con i propri mezzi; la FINMA deve darne conferma al DFF. In occasione della prima erogazione di PLB, la BNS deve inoltre confermare nei confronti del DFF che non sussistono più garanzie idonee per la copertura dei mutui ELA e che anche l'ELA+ è esaurito<sup>33</sup>.

Nel frattempo l'ulteriore deterioramento della situazione della liquidità della banca appare ormai inarrestabile<sup>34</sup>. Già venerdì 17 marzo 2023 Credit Suisse Group deve richiedere nuovamente un aiuto di liquidità per 20 miliardi di franchi (ELA+). Nella sua richiesta

<sup>28</sup> Credit Suisse's biggest backer says can't put up more cash; share down by a fifth (reuters.com).

<sup>29</sup> Comunicati stampa della FINMA e della BNS del 15 marzo 2023 (finma.ch).

<sup>30</sup> Financial Stability Report 2023 della BNS (snb.ch), pag. 25.

<sup>31</sup> Cost.; RS 101.

<sup>32</sup> Entrata in vigore il 16 marzo 2023 (RU 2023 135); entrata in vigore della versione rivista il 19 marzo 2023 (RU 2023 136).

<sup>33</sup> Art. 3 cpv. 4 e art. 4 cpv. 4 dell'ordinanza di necessità.

<sup>34</sup> Messaggio speciale concernente i crediti d'impegno (admin.ch), pag. 6.



alla BNS di ottenere ulteriore liquidità, Credit Suisse conferma che, al momento, la banca non è in grado di procurarsi liquidità sufficiente sul mercato monetario o dei capitali o di soddisfare in altro modo il proprio fabbisogno di liquidità. La banca necessita di un sostegno supplementare per aumentare immediatamente le proprie disponibilità di liquidità, al fine di garantire la continuazione dei pagamenti senza destare ulteriori preoccupazioni presso le varie banche agenti (*agent banks*), le stanze di regolamento e di compensazione e, soprattutto, per i suoi clienti. Successivamente, la BNS concede ulteriore liquidità sotto forma di ELA+ per un ammontare di 20 miliardi di franchi<sup>35</sup>, senza la quale Credit Suisse sarebbe risultata insolvente già nel pomeriggio di venerdì 17 marzo 2023.

Agli acuti problemi di liquidità della banca si aggiunge il fatto che le controparti professionali e le infrastrutture dei mercati finanziari non solo esigono da Credit Suisse Group garanzie più elevate, bensì ne riducono ulteriormente anche i limiti e, nel complesso, limitano o terminano le relazioni d'affari con l'istituto<sup>36</sup>. Nel pomeriggio di venerdì 17 marzo 2023, Euroclear informa i propri membri di aver disattivato con effetto immediato Credit Suisse come banca corrispondente per la liquidità per le operazioni in franchi svizzeri. Sebbene la banca presenti ancora una condizione di solvibilità se valutata al valore d'esercizio (ipotesi di *going concern*), ovvero soddisfatti i requisiti patrimoniali regolamentari, sussiste il rischio di un'insolvenza imminente<sup>37</sup>, che successivamente avrebbe portato a una massiccia riduzione del capitale proprio in particolare a causa della necessaria contabilizzazione ai valori di alienazione che ciò avrebbe comportato. L'ulteriore perdita di fiducia nei confronti di Credit Suisse ha provocato il protrarsi dei deflussi di depositi e la necessità per la banca di depositare ulteriori garanzie sul mercato o la totale interruzione delle relazioni d'affari con Credit Suisse da parte di varie controparti. Credit Suisse versa pertanto in una situazione che mette a repentaglio la sua stessa esistenza e che rende indispensabile l'inter-

vento immediato delle autorità competenti. Appare evidente che, con le sole proprie forze, Credit Suisse non è più in grado di ripristinare la fiducia dei mercati e della propria clientela, né tantomeno di scongiurare un fallimento o un risanamento (misura di *resolution*)<sup>38</sup>.

Nel momento in cui è emerso con chiarezza che Credit Suisse non era più in grado di gestire in maniera autonoma la crisi di fiducia, le autorità coinvolte hanno vagliato anche altre soluzioni possibili in alternativa alle misure previste dalla legge (misure di protezione, nonché risanamento o fallimento) (cfr. capitolo 5.5). La fusione per incorporazione di Credit Suisse in UBS si rivela la soluzione più ragionevole e proporzionale per tutelare i creditori della banca, l'economia e il sistema finanziario svizzeri e porre fine al clima di sfiducia. La fusione di Credit Suisse con UBS, quale banca redditizia che godeva della fiducia del mercato, presentava le maggiori possibilità di riuscita per risolvere il problema della fiducia globale di Credit Suisse. Alla fine, questa soluzione è stata preferita ad altre<sup>39</sup>.

La mattina di domenica 19 marzo 2023 Credit Suisse informa la FINMA circa le proprie stime sul fabbisogno di liquidità atteso per garantire un inizio di settimana senza inconvenienti. In particolare, CS Treasury indica un fabbisogno di liquidità di circa 100 miliardi di franchi (in diverse valute), costituiti da anticipi nei confronti delle banche corrispondenti e di altre controparti, aspettative delle autorità di regolamentazione locali circa una sufficiente posizione di liquidità e possibili deflussi di fondi dei clienti nelle giornate di lunedì, martedì e mercoledì.

Il 19 marzo 2023, il Consiglio federale modifica l'ordinanza di necessità, integrandola con misure relative alla fusione per incorporazione di Credit Suisse Group in UBS<sup>40</sup>. Sulla base dell'ordinanza di necessità, la Confederazione avvia inoltre misure volte a garantire la solvibilità di Credit Suisse, al fine di tute-

<sup>35</sup> Financial Stability Report 2023 della BNS (snb.ch), pag. 25.

<sup>36</sup> Messaggio speciale concernente i crediti d'impegno (admin.ch), pag. 11; articolo di Reuters del 17 marzo 2023.

<sup>37</sup> Comunicato stampa della FINMA del 19 marzo 2023 (finma.ch).

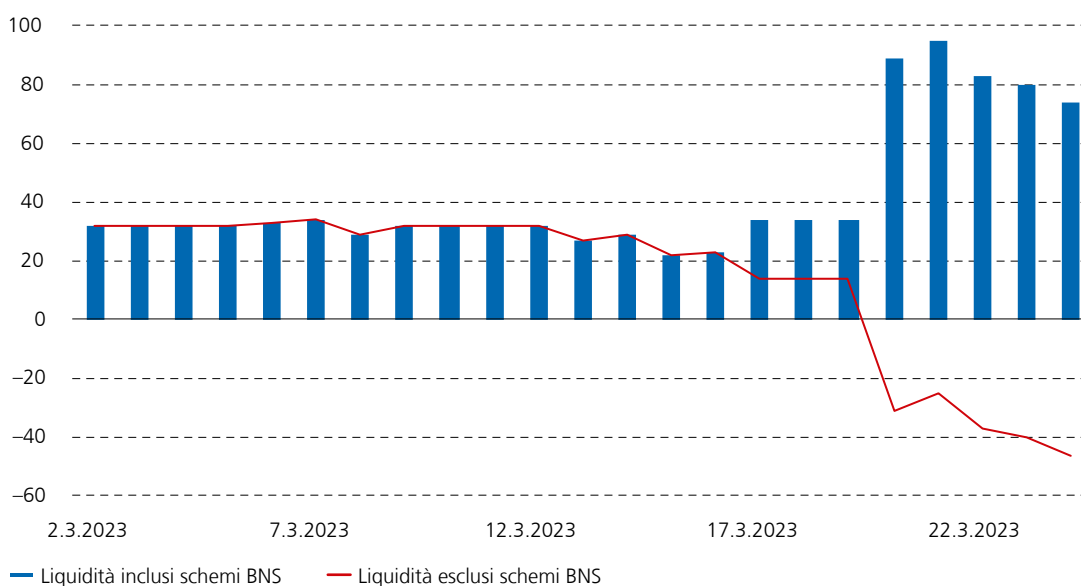
<sup>38</sup> Messaggio speciale concernente i crediti d'impegno (admin.ch).

<sup>39</sup> Messaggio speciale concernente i crediti d'impegno (admin.ch).

<sup>40</sup> Ordinanza di necessità.



### Andamento delle posizioni di liquidità della casa madre (Credit Suisse SA) in mia. CHF dal 2 al 24 marzo 2023



lare la stabilità finanziaria e l'economia svizzera, e a consentire la fusione con UBS nell'ambito di un pacchetto di misure<sup>41</sup>.

La sera di domenica 19 marzo 2023 le due grandi banche raggiungono un accordo per la fusione per incorporazione ricorrendo a misure straordinarie di sostegno statale, nel quadro di un pacchetto di misure in conformità, fra le altre cose, all'ordinanza di necessità aggiornata al 19 marzo 2023. Alle ore 19.30, UBS e Credit Suisse annunciano in una conferenza stampa, unitamente a rappresentanti della Confederazione, della BNS e della FINMA, che UBS rileverà Credit Suisse. Il Consiglio federale appoggia espressamente la fusione e adotta l'ordinanza di necessità necessaria a tal fine<sup>42</sup>. Essa comprende le seguenti misure, essenziali per il perfezionamento della fusione e interdipendenti.

Le misure straordinarie di sostegno statale introdotte mediante il diritto di necessità comprendono mutui supplementari a sostegno della liquidità (ELA+) e mutui a sostegno della liquidità con garanzia in caso di dissesto (PLB). La BNS concede quindi due ulteriori linee di credito fino a un importo massimo di 100 miliardi di franchi ciascuna, garantite da un lato da un privilegio nel fallimento (ELA+ e PLB) e, dall'altro, da una garanzia della Confederazione in caso di dissesto (PLB) per un ammontare massimo complessivo di 100 miliardi di franchi. Nel complesso, la BNS mette quindi a disposizione aiuti di liquidità fino a 250 miliardi di franchi (ELA e LSFF: 50 miliardi di franchi; ELA+: 100 miliardi di franchi [di cui 50 miliardi per Credit Suisse]; PLB: 100 miliardi di franchi). Domenica 19 marzo 2023, Credit Suisse richiede nuovamente un ulteriore sostegno di liquidità, essenzialmente adducendo la stessa motivazione con cui ha ottenuto l'ELA+.

<sup>41</sup> Messaggio speciale concernente i crediti d'impegno ([admin.ch](https://www.admin.ch)), pag. 6, pag. 13 segg.

<sup>42</sup> Comunicati stampa di Credit Suisse, di UBS, della FINMA, della BNS e del Consiglio federale del 19 marzo 2023; Messaggio speciale concernente i crediti d'impegno ([admin.ch](https://www.admin.ch)), pag. 13 segg.

### Analisi: trattamento degli strumenti AT1

A seguito dell'ultima crisi finanziaria, nel 2011, nell'ambito della legislazione *too big to fail*, sono state create le basi normative per gli strumenti patrimoniali di diritto privato dei fondi propri di base supplementari (Additional Tier 1 o AT1). Lo scopo perseguito è quello di creare, con maggiore rapidità e facilità, capitale proprio presso le banche attraverso la rinuncia al credito, in modo tale da affrontare le crisi. La funzione di tali strumenti di capitale è quella di venire azzerati, in particolare in caso di aiuto statale straordinario o al fine di evitare un'insolvenza, affinché i rischi non siano in capo unicamente ai contribuenti. Il funzionamento degli strumenti AT1, quali strumenti *going concern*, prevede infatti che i creditori di AT1 siano chiamati a sopportare le perdite prima dell'avvio di una procedura formale di risanamento e indipendentemente da esso, ovvero a rispondere anche prima degli azionisti della banca.

Per la stabilizzazione di Credit Suisse attraverso la fusione di Credit Suisse Group con UBS Group SA, a marzo 2023 risulta necessario fare ricorso a un ventaglio estremamente ampio di misure straordinarie di sostegno statale. Il pacchetto globale comprende pertanto anche l'ammortamento degli strumenti AT1, in conformità alle disposizioni e al contratto, per un importo di circa 16,5 miliardi di franchi (valore nominale). Gli strumenti AT1 hanno quindi potuto adempiere la funzione per la quale erano stati concepiti.

L'ammortamento è avvenuto da parte di Credit Suisse Group mediante dichiarazione contrattuale nei confronti dei creditori AT1. La FINMA ha indicato a Credit Suisse Group la necessità di procedere a tale dichiarazione per mezzo di un'apposita decisione, fondata sulla vigente competenza prevista per legge dell'Autorità di vigilanza di adottare misure di protezione e sull'ordinanza di necessità del Consiglio federale. Circa 2500 creditori di AT1 hanno

presentato complessivamente 230 ricorsi contro questa decisione. Le procedure di ricorso in questione sono attualmente pendenti dinanzi al Tribunale amministrativo federale.

Per consentire la fusione di Credit Suisse con UBS, il pacchetto globale prevede anche una garanzia da parte della Confederazione a copertura delle perdite a favore di UBS per un importo massimo di 9 miliardi di franchi su un determinato portafoglio di valori patrimoniali di Credit Suisse il cui valore è difficile da stimare (di seguito: garanzia a copertura delle perdite). L'applicazione era prevista solo qualora UBS avesse effettivamente subito perdite sulla vendita di tali attività e tali perdite avessero superato i 5 miliardi di franchi<sup>43</sup>.

Nella seduta straordinaria del 19 marzo 2023, la Delegazione delle finanze delle Camere federali (DelFin) esamina il credito d'impegno urgente per un totale di 109 miliardi di franchi concernente la garanzia in caso di dissesto (PLB) e la garanzia a copertura delle perdite e approva la richiesta lo stesso giorno<sup>44</sup>. L'approvazione da parte della DelFin, anziché da parte delle Camere, conferisce immediatamente al Consiglio federale e all'Amministrazione federale la facoltà di contrarre obblighi finanziari fino all'importo autorizzato<sup>45</sup>.

La vigente Legge sui cartelli prevede che, in caso di fusioni ai sensi della Legge sulle banche, la FINMA possa considerare in via prioritaria gli interessi finalizzati alla tutela dei creditori. È proprio questa la linea d'intervento seguita dalla FINMA nell'autorizzare la fusione delle due grandi banche il 19 marzo 2023. Ciò è necessario in un'ottica di tutela dei creditori. La soluzione così individuata consente di mantenere l'operatività della banca e di proteggere la clientela di Credit Suisse.

In seguito alla conferenza stampa, nel quadro del CMG e del General College, la FINMA presenta alle

<sup>43</sup> Messaggio speciale concernente i crediti d'impegno (admin.ch), pag. 15 seg.

<sup>44</sup> Cfr. sull'intero fascicolo: Comunicato stampa della FinDel del 19 marzo 2023 alle ore 21.00.

<sup>45</sup> Notiz des Sekretariats der Finanzkommission zu den rechtlichen Möglichkeiten der Kommissionen und Räte bei der nachträglichen Genehmigung von dringlichen Verpflichtungen der FinDel im «CS-UBS-Fall» del 24 marzo 2023, pag. 1.

autorità estere in maniera dettagliata la soluzione elaborata e risponde alle domande ancora aperte poste dalle autorità di regolamentazione estere. Nell'ottica di ottenere un effetto stabilizzante, alcune di esse decidono di diffondere nei propri Paesi un comunicato stampa sulla soluzione individuata e sul suo impatto sull'operatività della banca. Ciò riveste un'importanza centrale in particolare nella regione asiatica in quanto, a causa dei fusi orari, i mercati aprono prima rispetto all'Europa.

Il 20 marzo 2023, Credit Suisse ottiene un ulteriore sostegno alla liquidità di 30 miliardi di franchi (ELA+) e di 70 miliardi di franchi (PLB). A fine marzo 2023 la banca ha effettivamente usufruito di un sostegno alla liquidità da parte della BNS per un importo complessivo di 168 miliardi di franchi. Al 31 maggio 2023 la banca ha rimborsato integralmente il sostegno alla liquidità sotto forma di PLB e a fine agosto 2023 anche l'ELA+ risulta integralmente rimborsato. Attualmente permane dunque in essere solo un credito pari a 38 miliardi di franchi.

A seguito dell'approvazione della fusione tra Credit Suisse e UBS da parte della FINMA in data 19 marzo 2023, la situazione di Credit Suisse si stabilizza immediatamente, come appare evidente dal forte calo dei costi dei *credit default swap* e dal considerevole rallentamento dei deflussi di fondi della clientela. In seguito all'ottenimento delle autorizzazioni da parte di numerose ulteriori autorità, la fusione viene perfezionata legalmente già il 12 giugno 2023<sup>46</sup>. Si conclude così una fase prolungata di notevole incertezza.

Un esame sia della posizione di mercato dell'azienda risultante dalla fusione, sia degli effetti dell'operazione sulla concorrenza, nonché l'imposizione di opportune condizioni restano comunque possibili anche dopo l'anticipata autorizzazione e il perfezionamento. La FINMA effettua una valutazione indipendente sulla base della presa di posizione della Commissione della concorrenza prevista per legge.

<sup>46</sup> Comunicato stampa della FINMA del 12 giugno 2023 (finma.ch).

## 7 Problematiche di Credit Suisse, operato della FINMA e possibili approcci di soluzione

Nel presente capitolo la FINMA espone le problematiche a suo avviso più rilevanti che hanno condotto alla destabilizzazione e, in ultima analisi, all'acquisizione di Credit Suisse da parte di UBS. Per ogni ambito sono indicate le misure adottate dalla FINMA e l'effetto che hanno consentito di ottenere. Al riguardo viene altresì spiegato in quali frangenti le misure della FINMA, in un'ottica retrospettiva, non si sono rivelate sufficientemente efficaci e in quali circostanze hanno incontrato limiti (di carattere regolatorio). Sulla base dei risultati nel frattempo emersi sono stati formulati insegnamenti e approcci di soluzione, distinguendo tra:

- insegnamenti per la futura attività di vigilanza della FINMA;
- opzioni di intervento che la FINMA potrà attuare in futuro;
- possibili modifiche alla regolamentazione, con le quali migliorare in via generale la capacità di resilienza delle banche di fronte alle crisi e rafforzare gli strumenti a disposizione della FINMA per adottare provvedimenti.

Occorre tuttavia fare nuovamente presente che non può esistere una vigilanza con copertura «casco totale» sugli istituti finanziari. Anche se vengono rinforzate la regolamentazione e la vigilanza, non vi è alcuna garanzia che un istituto finanziario non possa fallire. Gli approcci di soluzione qui descritti servono tuttavia a ridurre ulteriormente la probabilità e l'impatto di un eventuale tracollo finanziario.

### 7.1 Strategia/modello operativo praticabile

#### Punti essenziali

- *I tentativi reiterati nel corso degli anni da parte di Credit Suisse di ridimensionare l'Investment Bank per conseguire ricavi più stabili sono rimasti incompiuti e scarsamente efficaci, quindi non sono sostanzialmente riusciti a convincere né i mercati né i clienti.*
- *Rientra nella sfera di responsabilità del Consiglio*

*di amministrazione definire, attuare e monitorare la strategia di una banca. La FINMA adotta provvedimenti se la strategia, la sua prevista attuazione o la propensione al rischio della banca comporta rischi elevati e i fondi propri minimi e il cuscinetto di fondi propri non garantiscono una sicurezza adeguata per i creditori o il sistema di controllo non è sufficiente per gestire e monitorare i rischi assunti (cfr. anche capitolo 7.4).*

- *La FINMA ha constatato presso Credit Suisse, sulla base dell'analisi del potenziale di perdita, rischi elevati derivanti dalla strategia commerciale e imposto alla banca fondi propri supplementari. In futuro, nella sua prassi di vigilanza essa valuterà in maniera ancora più sistematica i rischi specifici derivanti dai modelli operativi. Ciò può avvenire per esempio nel quadro dell'ampliamento dell'attuale analisi del potenziale di perdita e comprendere anche fondi propri supplementari.*
- *Mentre in Svizzera possono essere imposti in singoli casi fondi propri supplementari per i rischi elevati, altre giurisdizioni prevedono approcci più sistematici. La FINMA intende utilizzare in modo ancora più sistematico le esigenze supplementari in materia di fondi propri. È necessario verificare se per l'attuazione in Svizzera debbano essere adeguate le basi normative, in particolare a livello di ordinanze, o se sia sufficiente una rielaborazione della prassi di vigilanza fissata nella Circolare FINMA 11/2 «Cuscinetto di fondi propri e pianificazione del capitale – banche».*
- *La FINMA fonda il suo approccio di vigilanza e le sue considerazioni sui lavori del Comitato di Basilea.*

#### Contesto

Credit Suisse ha ripetutamente tentato, sotto la guida di diversi presidenti del Consiglio di amministrazione e CEO, di ridurre la volatilità degli utili, ridimensionando l'Investment Bank e dando maggiore peso all'attività di gestione patrimoniale. Sono state di volta in volta scorporate numerose posizioni in un'unità separata che in definitiva registrava le perdite

derivanti dalla loro dismissione (p. es. Strategic Resolution Unit, Asset Resolution Unit o Non-Core Unit). Tuttavia, i ricavi di Credit Suisse sono rimasti volatili, come si è constatato anche nel corso del 2022. A causa della crescente inflazione e del conseguente rialzo dei tassi d'interesse, nonché con la guerra in Ucraina si è deteriorato il contesto macroeconomico in cui Credit Suisse si è trovato a operare, pertanto gli utili nell'Investment Bank e, in misura minore, nel Wealth Management sono fortemente diminuiti, mentre i costi sono rimasti elevati.

Nel luglio 2022 Credit Suisse ha annunciato un altro cambiamento di strategia e Ulrich Körner è subentrato a Thomas Gottstein nel ruolo di CEO. La mancanza di redditività e le incerte prospettive per il futuro hanno generato pressioni così forti su Credit Suisse che la banca, in brevissimo tempo, ha voluto annunciare una soluzione (un altro ridimensionamento dell'Investment Bank) per riconquistare la fiducia dei mercati. Mentre in genere un sostanziale riorientamento strategico richieda mesi di tempo, Credit Suisse si è visto costretto a presentare dettagli concreti al mercato già nell'ottobre 2022.

Ancora prima che Credit Suisse rendesse nota la sua strategia, le voci circolanti sui social media hanno comportato massicci deflussi di fondi della clientela. In quel momento, la banca attraversava una marcata crisi di fiducia e si trovava in una fase di elevata incertezza strategica. In realtà, i dettagli resi noti a fine ottobre 2022 sul riorientamento strategico dell'Investment Bank sono stati sostanzialmente accolti con favore da investitori, analisti e altri *stakeholder*, ma è stata richiamata l'attenzione sui rischi di attuazione molto elevati e la scarsa redditività. Infine, la strategia della banca non era più in grado di convincere gli investitori e i clienti. Credit Suisse ha apportato troppo pochi cambiamenti di ampia portata e i provvedimenti come pure gli adeguamenti alla strategia presentati da Credit Suisse nell'ottobre 2022 sono stati attuati con eccessivo ritardo (*too little, too late*).

## Operato e impatto della FINMA

L'adozione e il periodico adeguamento della strategia commerciale e della politica di rischio rientrano nei compiti non trasferibili del Consiglio di amministrazione quale organo preposto all'alta direzione di una banca. Rientra altresì nei compiti del Consiglio di amministrazione di una banca, e non in quelli della FINMA, verificare se un modello commerciale riscuote il consenso degli investitori o dei clienti. La banca deve essere in grado di gestire i rischi risultanti dal modello commerciale mediante una gestione del rischio adeguata e una sufficiente capitalizzazione, nonché di garantire il rispetto delle regole di condotta. La legislazione svizzera e internazionale sui mercati finanziari non prevede un'influenza diretta della FINMA sulla strategia né tanto meno una sua approvazione. Queste facoltà di ingerenza legali creerebbero infatti falsi incentivi (*moral hazard*). Il compito principale della FINMA consiste nel tutelare i clienti dei partecipanti ai mercati finanziari e la stabilità del mercato finanziario, nonché imporre l'osservanza delle disposizioni in materia di vigilanza.

Nell'ambito della sua attività di vigilanza, la FINMA ha sempre considerato un aspetto prioritario valutare come venga attuata la strategia adottata e quali rischi o quale fabbisogno di capitale derivino dalla strategia e dalla propensione al rischio della banca. Il principale strumento utilizzato a tale scopo è l'analisi del potenziale di perdita (*loss potential analysis*, LPA). Anche la pianificazione finanziaria e quella del capitale si annoverano tra gli strumenti con i quali la FINMA analizza l'impatto della strategia sulla dotazione di capitale della banca.

La LPA comprende una proiezione delle ipotesi di base e di stress sull'arco di diversi anni che indichi le relative conseguenze sulla situazione reddituale e sugli indicatori prudenziali. L'assetto e la calibrazione degli scenari elaborati dalla FINMA sono perfino più rigorosi di quelli delle autorità di vigilanza di Regno Unito e Stati Uniti. La LPA è integrata da un'intera-

zione con la banca incentrata sulla pianificazione e la gestione del capitale, come pure sulla gestione del rischio. Su questa base, la FINMA ha identificato presso Credit Suisse rischi elevati ascrivibili al suo orientamento strategico e alla forte propensione al rischio. Per garantire una sufficiente capitalizzazione della banca anche in un contesto economico difficile, a fine 2020 la FINMA ha imposto a Credit Suisse un obiettivo del 18,2% (fino ad allora del 14,3%) per la quota di capitale *Tier 1* relativamente agli attivi ponderati in funzione del rischio<sup>47</sup>. I requisiti di capitale supplementari hanno consentito di aumentare la capacità di assorbimento delle perdite.

### Insegnamenti tratti e possibili approcci di soluzione

Sulla scorta della LPA, la FINMA aveva identificato rischi elevati in relazione alla strategia e alla propensione al rischio della banca e di conseguenza ha agito in modo proattivo. A posteriori si è altresì constatato che la LPA ha sopravvalutato gli errori di valutazione da parte del management della banca relativamente all'influsso degli adeguamenti della strategia sulla volatilità degli utili. La LPA analizza l'impatto di scenari macroeconomici negativi sulla situazione finanziaria delle banche, tuttavia non evidenzia nel dettaglio i rischi di esercizio delle singole divisioni e si limita a troppo pochi scenari.

In futuro la FINMA potrà applicare le seguenti opzioni d'intervento:

- La FINMA farà confluire nella sua prassi di vigilanza i lavori e le analisi del Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria e dal Financial Stability Institute<sup>48</sup> sull'impiego di analisi sistematiche dei modelli commerciali per rafforzarla ulteriormente. Tali analisi dei modelli commerciali possono fornire un supporto alla FINMA nella sua attività e nella tempestiva adozione di misure (p. es. in materia di capitale). Tuttavia, anche in questo caso non è possibile prevenire un eventuale fallimento della

strategia. Inoltre, non consentono alla FINMA di esercitare un'influenza diretta sulla strategia di una banca sulla base dei risultati ottenuti. La responsabilità per la definizione della strategia è e rimane uno dei compiti centrali del Consiglio di amministrazione della banca.

- L'art. 4 cpv. 3 della Legge sulla banche (LBCR) e l'art. 45 dell'Ordinanza sui fondi propri (OFoP) o l'art. 131b OFoP consentono alla FINMA di esigere, nel singolo caso, supplementi di capitale per coprire i rischi elevati (supplementi di *Pillar 2*). Ai sensi dell'art. 45 OFoP, in circostanze particolari la FINMA può obbligare le banche, nel singolo caso, a detenere fondi propri supplementari segnatamente in presenza di rischi in relazione a) alle attività commerciali, b) ai rischi incorsi, c) alla strategia commerciale, d) alla qualità della gestione dei rischi o e) allo stato di evoluzione delle tecniche applicate. Nel caso di specie la FINMA si è avvalsa di queste possibilità. Tuttavia la FINMA, rispetto ad altre giurisdizioni, dispone di disposizioni di esecuzione meno dettagliate per quanto riguarda la valutazione prudenziale di tali aspetti e l'impatto sui singoli supplementi di capitale. Inoltre, nelle giurisdizioni estere questi requisiti di secondo pilastro (*Pillar 2*) devono essere resi noti nella maggior parte dei casi, il che accresce la pressione sulle banche. Mentre Credit Suisse ha pubblicato il supplemento di capitale *Pillar 2* relativo al caso Greensill, non ha effettuato la pubblicazione per l'obiettivo del 20% stabilito sulla base della LPA. La prassi di vigilanza della FINMA è fissata solo a grandi linee nella Circolare 11/2 «Margine di fondi propri e pianificazione del capitale – banche». La FINMA intende utilizzare in maniera ancora più sistematica lo strumento delle esigenze supplementari in materia di fondi propri (*Pillar 2*) e ordinare con frequenza maggiore la pubblicazione di tali supplementi di capitale.
- Al riguardo la FINMA ha commissionato un raffronto tra gli approcci di vigilanza internazionali per definire esigenze supplementari in materia

<sup>47</sup> Questa misura è stata definita come obiettivo di capitale e non come limite rigoroso. Era stato stabilito che la FINMA si attendeva una pianificazione del capitale volta a raggiungere il 18,2% e non avrebbe tollerato interventi attivi da parte della banca che violassero questo target. Un mancato raggiungimento a causa di fattori incontrollabili da parte della banca è stato ritenuto accettabile già nella prima implementazione. In seguito ai peggiori risultati della LPA nel 2021, l'obiettivo è stato innalzato al 20%.

<sup>48</sup> *Supervisory practices for assessing the sustainability of banks' business models* (bis.org).

di fondi propri, con l'obiettivo di sviluppare ulteriormente la sua prassi di vigilanza. Nel contempo occorre verificare la necessità di apportare adeguamenti normativi a livello di ordinanza per consentire un'applicazione più sistematica. Si pone inoltre la questione se i creditori delle banche possano essere protetti in maniera più efficace da un aumento dei rischi con una revoca dell'effetto sospensivo prevista per legge nel momento in cui vengono ordinate tali misure, in quanto queste ultime avrebbero effetto immediato, ossia anche durante un'eventuale procedura di ricorso. Al riguardo verrà effettuato anche un confronto giuridico con altre giurisdizioni.

## 7.2 Corporate governance

### Punti essenziali

- Designare il Consiglio direttivo e sottoporre proposte per la nomina dei membri del Consiglio di amministrazione da parte dell'Assemblea generale competono al Consiglio di amministrazione della banca. La FINMA è responsabile di verificare l'irrepremissibilità. Per quanto concerne l'autorizzazione bancaria e la relativa verifica dell'irrepremissibilità si tratta di una cosiddetta autorizzazione di polizia, in altre parole se le condizioni di autorizzazione sono adempiute e non esistono indicazioni contrarie, la banca ha il diritto di ottenere l'autorizzazione della FINMA. Eventuali lacune nell'esercizio della funzione da parte dei membri del Consiglio di amministrazione e del Consiglio direttivo, in particolare in riferimento a un'adeguata cultura del rischio e d'impresa, possono essere riscontrate solo dopo l'entrata in carica. Nonostante gli elevati ostacoli per interventi a posteriori, la FINMA ha portato le lacune a conoscenza del Consiglio di amministrazione di Credit Suisse, ha chiesto che fossero adottati provvedimenti e ha avviato procedimenti di enforcement nei confronti di alti dirigenti della banca.
- La corporate governance di Credit Suisse presentava lacune sotto diversi aspetti: le responsabili-

tà non erano chiaramente definite e spesso non ne era richiesta l'assunzione. La carente cultura manageriale e lo scarso rigore da parte dei vertici societari (tone from the top) sono sfociati in una mediocre cultura del rischio, caratterizzata anche da falle nell'ambito dei conflitti d'interesse e da una mancanza di trasparenza nei confronti della FINMA. Gli organi di Credit Suisse non sono riusciti, nel corso degli anni, a porre rimedio in modo duraturo alle irregolarità ripetutamente riscontrate nell'organizzazione della banca.

- La FINMA ha fatto presente al Consiglio di amministrazione di Credit Suisse l'assenza di un'adeguata cultura d'impresa e del rischio nonché la mancanza di responsabilità delle divisioni per il loro operato e ha chiesto che venissero adottate misure per migliorare la situazione.
- Nonostante questi interventi, non sono stati ottenuti risultati sufficienti. Un Senior Managers Regime (SMR) o un documento che definisce le responsabilità individuali, la competenza di infliggere multe e la possibilità di pubblicare regolarmente informazioni sui procedimenti di enforcement sono provvedimenti volti a rafforzare, in futuro, l'efficacia della vigilanza nell'ambito della corporate governance.

### Contesto

a) Numerosi avvicendamenti non previsti nel Consiglio di amministrazione e nel Consiglio direttivo

Il Consiglio di amministrazione e il Consiglio direttivo di Credit Suisse avevano subito già da tempo, ma soprattutto a partire dal 2021, numerosi avvicendamenti.

Dal 2020 al 2022 sono cambiati per ben due volte sia il Presidente del Consiglio di amministrazione sia il CEO. I massimi dirigenti sono quindi rimasti in carica solo per breve tempo in questo periodo. Anche tra gli altri membri del Consiglio di amministrazione e del Consiglio direttivo si sono verificati numerosi



avvicinamenti, soprattutto in seguito al caso dei pedinamenti e ai casi Greensill e Archegos. Ciò ha comportato una temporanea perdita di know-how nei due organi e una transitoria duplicazione degli oneri a livello di comitati del Consiglio di amministrazione, in quanto il presidente dell'Audit Committee ha assunto ad interim anche la presidenza del Risk Committee.

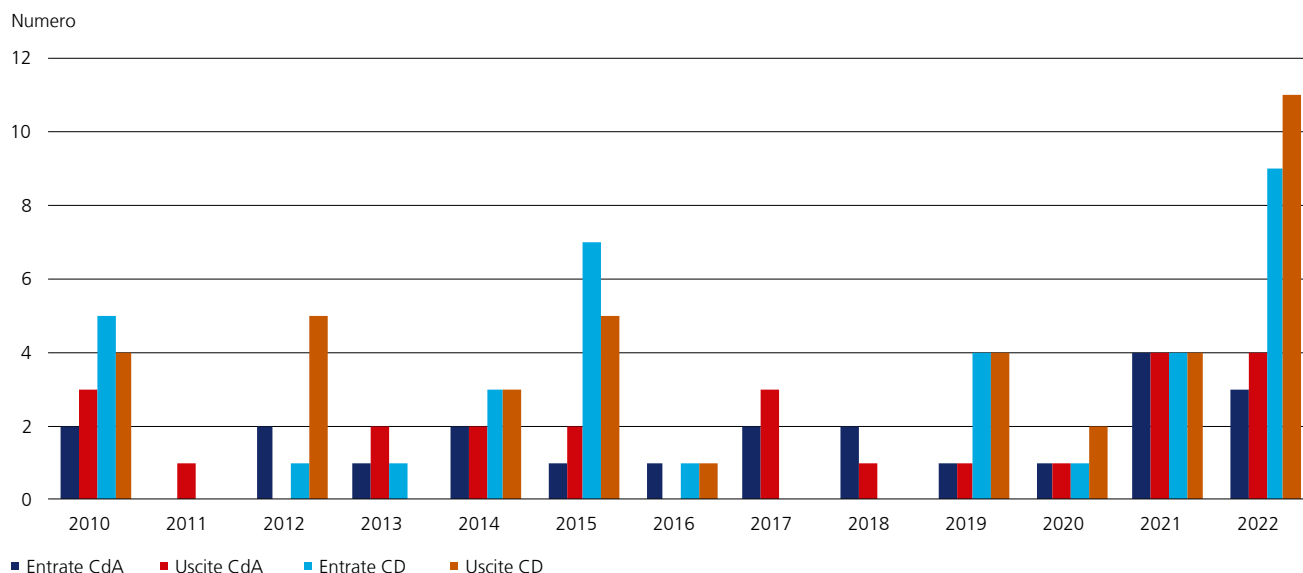
#### b) Lacune nella cultura manageriale e del rischio

Gli organi di Credit Suisse non sono riusciti, nel corso degli anni, a porre rimedio in modo duraturo alle irregolarità nell'organizzazione della banca ripetutamente fatte presenti dalla FINMA. Dal 2011 la FINMA ha dunque avviato numerosi procedimenti di *enforcement* nei confronti di Credit Suisse, nei quali erano talora coinvolti anche gli alti livelli di direzione. Già solo a partire dal 2018 ne ha conclusi nove. Tali pro-

cedimenti hanno spesso riguardato diversi casi gravi nell'ambito della lotta contro il riciclaggio di denaro e l'attività transfrontaliera con gli Stati Uniti. A questi si aggiungono i noti procedimenti riguardanti i pedinamenti ordinati dalla banca e i casi concernenti il Mozambico, Greensill e Archegos. Al riguardo è stata ripetutamente constatata una scarsa trasparenza nei confronti dell'autorità di vigilanza, che è stata più volte oggetto di ammonimento.

Le lacune constatate sono risultate tra l'altro la conseguenza di una scarsa consapevolezza dei problemi e dei rischi, un comportamento e una comunicazione poco rigorosi da parte dei massimi dirigenti (*tone from the top*) e un'inadeguata cultura d'impresa in alcune parti dell'organizzazione. Spesso non solo i limiti (propensione al rischio), ma anche le responsabilità a fronte dei rischi assunti non erano sufficientemente chiari, soprattutto nella ripartizione tra le

### Consiglio di amministrazione (CdA) e Consiglio direttivo (CD)





unità di *front office* e le funzioni di controllo. Per quanto riguarda l'*escalation* delle operazioni a rischio elevato, erano sì previste interfacce, ma un'organizzazione con numerosi comitati a livello operativo ha impedito una chiara attribuzione delle responsabilità e quindi decisioni rigorose. Gli eventi che hanno subito un'*escalation* si sono talora impantanati nella complessa struttura di Credit Suisse.

I massimi livelli dirigenti non sono riusciti a rafforzare la cultura del rischio nell'intera banca in modo decisivo e duraturo. Neppure gli avvicendamenti di personale hanno portato a un duraturo miglioramento della cultura manageriale e d'impresa. Pur avendo il successore di Urs Rohner, presidente di lunga data del Consiglio di amministrazione, espresso chiare aspettative in merito alla cultura del rischio interna alla banca, le circostanze che hanno portato allo svolgimento di un'indagine interna alla banca, e in ultima analisi alle sue dimissioni, sono sfociate in un ulteriore deterioramento dell'immagine pubblica di Credit Suisse.

### Operato e impatto della FINMA

a) Misure della FINMA in relazione con gli organi dell'alta direzione della banca

Designare il Consiglio direttivo e sottoporre proposte per la nomina dei membri del Consiglio di amministrazione da parte dell'Assemblea generale rientrano nei compiti non trasferibili del Consiglio di amministrazione della banca<sup>49</sup>. Non spetta all'Autorità di vigilanza partecipare attivamente a questo processo di selezione. La FINMA interviene piuttosto solo in una fase successiva, nell'ambito del processo di autorizzazione per i mutamenti degli organi<sup>50</sup>. Nel processo di autorizzazione, la FINMA verifica l'idoneità professionale (*fitness*) dei candidati previsti e la loro integrità (*properness*). Se per l'integrità svolge autonomamente accertamenti dettagliati, nel caso dell'idoneità la valutazione si basa sui processi di selezione e sulle spiegazioni fornite dalla banca in

questione<sup>51</sup>. L'osservanza dei requisiti di un'appropriatezza *corporate governance* e di irrepremissibilità degli organi è monitorata dalla FINMA nel quadro della vigilanza continua.

La questione del coinvolgimento e della responsabilità delle persone fisiche nei vari casi è sempre stata parte integrante del processo decisionale della FINMA. Nel procedimento a carico di una persona fisica è necessario dimostrare, nell'ambito dell'imputabilità individuale, che con il suo comportamento essa ha concorso in modo causale e colposo alla grave violazione del diritto in materia di vigilanza. In caso di un'eventuale omissione occorre anche dimostrare dettagliatamente da quale disposizione in materia di vigilanza deriva l'obbligo di agire e in che misura la persona ha omesso questo specifico atto.

La FINMA ha avviato complessivamente otto procedimenti di *enforcement* a carico dei dirigenti di Credit Suisse. In cinque casi erano coinvolti membri del Consiglio direttivo. Cinque procedimenti di *enforcement* sono ancora pendenti e in tre casi il procedimento ha potuto essere concluso poiché le persone in questione si sono ritirate dalle funzioni di garanti dell'irrepremissibilità e a vita, mediante una dichiarazione di rinuncia, da posizioni dirigenziali sul mercato finanziario regolamentato<sup>52</sup>. In altri casi, dirigenti di Credit Suisse si sono dimessi dall'incarico di garanti dell'irrepremissibilità già durante o sulla scia delle attività di *enforcement* svolte dalla FINMA nei confronti dell'istituto.

Oltre ai procedimenti di *enforcement* a carico di alcuni dirigenti di Credit Suisse, la FINMA ha affrontato le lacune sostanziali con il management. Per esempio, dopo i casi Greensill e Archegos, in un'*assessment letter* straordinaria indirizzata al Presidente del Consiglio di amministrazione della banca ha espresso i suoi dubbi in merito al fatto che il management, nella sua composizione, fosse in grado di gestire la banca in situazioni difficili e di trovare a più lungo

<sup>49</sup> Cfr. art. 716a cpv. 1 n. 4 CO e nm. 13 e 27 della Circ. FINMA 17/1

«Corporate governance – banche».

<sup>50</sup> Cfr. art. 3 cpv. 2 LBCR in combinato disposto con l'art. 8a cpv. 2 OBCR.

<sup>51</sup> Cfr. Guida pratica della FINMA concernente i mutamenti degli organi, punto 1.

<sup>52</sup> Se una persona fisica che ha già lasciato una posizione dirigenziale rinuncia in modo credibile e a tempo indeterminato, nonché incondizionatamente e irrevocabilmente ad assumere in futuro una posizione dirigenziale o una funzione di garante dell'irrepremissibilità presso un istituto assoggettato alla vigilanza, la FINMA può rinunciare a condurre un procedimento di *enforcement* (con la possibile conseguenza di un divieto di esercizio della professione) e annullare i procedimenti già avviati in quanto divenuti privi di oggetto.

termine un giusto equilibrio tra rischi e rendimento. Si sono quindi susseguiti vari avvicendamenti in seno al Consiglio direttivo. Fino al quarto trimestre 2022 sono cambiati ben 11 dei 13 membri del Consiglio direttivo.

b) Misure della FINMA riguardanti le lacune nella consapevolezza del rischio e nella cultura manageriale

La condotta e il modello valoriale dei massimi dirigenti plasmano il *tone from the top* che compeneetra come un *fil rouge* l'intera gerarchia aziendale. Il Consiglio di amministrazione, quale organo preposto all'alta direzione, definisce la strategia commerciale della banca ed emana principi sulla cultura d'impresa<sup>53</sup>. La FINMA ha portato a conoscenza del Consiglio di amministrazione di Credit Suisse la mancanza di un'adeguata cultura d'impresa e del rischio, l'eccessiva propensione al rischio in relazione all'ambiente di controllo, i falsi incentivi all'interno della banca e la carente assunzione di responsabilità da parte delle divisioni per il loro agire; ha inoltre affrontato questi temi nei colloqui intercorsi con nuovi garanti al momento dell'assunzione dell'incarico e richiesto l'adozione di provvedimenti volti a migliorare la situazione. Inoltre, nel quadro del processo annuale di valutazione del 2021, la FINMA aveva espresso al neominato presidente del Consiglio di amministrazione António Horta-Osório le proprie preoccupazioni in merito al management di allora e alla dominante cultura del rischio. Egli ne ha preso atto e formulato una chiara aspettativa affermando che ogni collaboratore è, innanzitutto, un gestore del rischio. Inoltre, ha promosso misure mirate volte a instaurare una cultura che promuove la segnalazione dei comportamenti scorretti (*speak-up culture*) o a far emergere le lacune e i casi che presentano rischi elevati. Essendosi egli ritirato dalla carica dopo lo svolgimento di un'indagine interna, queste misure non hanno potuto produrre gli effetti auspicati.

Anche con le sue decisioni di *enforcement*, la FINMA ha agito talora sugli organi preposti all'alta direzione ordinando, per esempio, le seguenti misure: (i) delega permanente di un tema specifico (*compliance* ineccepibile, promozione di un'adeguata cultura della *compliance* e relativa organizzazione) a un comitato indipendente del Consiglio di amministrazione, (ii) istituzione di un sistema di resoconto interno mediante il quale il Consiglio direttivo informa il Consiglio di amministrazione o uno dei suoi comitati in merito a importanti questioni di *governance*, (iii) definizione di requisiti relativi alla composizione del Consiglio di amministrazione di una società del gruppo che garantiscano che siano rappresentate persone con esperienza e conoscenze rilevanti e (iv) introduzione di un documento che definisce le responsabilità individuali in cui devono essere fissati gli ambiti di responsabilità dei (circa 600) massimi dirigenti della banca. La FINMA assicura di volta in volta l'attuazione degli ordini impartiti e li fa rispettare.

In riferimento alla gestione dei conflitti d'interesse, la FINMA ha promosso l'individuazione sistematica, il rilevamento e la valutazione dei possibili conflitti d'interesse. In seguito a ciò, Credit Suisse ha costituito un registro interno per i conflitti d'interesse. Credit Suisse è inoltre stato esortato a verificare i mandati plurimi rivestiti dai massimi dirigenti della banca. La banca vi ha provveduto e ha revocato alcuni doppi mandati.

c) Misure della FINMA riguardanti le informazioni lacunose

La FINMA è intervenuta ripetutamente presso Credit Suisse in ragione della scarsa trasparenza e delle informazioni lacunose fornite dalla banca<sup>54</sup>, aumentando progressivamente l'intensità dei suoi interventi. Già tra il 2014 e il 2019 la FINMA ha più volte ammonito Credit Suisse per le sue informazioni e comunicazioni lacunose. Successivamente, ha affrontato le violazioni dell'obbligo di informazione sancito dal

<sup>53</sup> Cfr. Circolare 17/1 «Corporate governance – banche», nm. 10.

<sup>54</sup> Secondo l'art. 29 cpv. 1 LFINMA gli assoggettati alla vigilanza devono fornire alla FINMA tutte le informazioni e i documenti necessari per l'adempimento dei suoi compiti. Devono inoltre notificare senza indugio alla FINMA tutti gli eventi di grande importanza ai fini della vigilanza (art. 29 cpv. 2 LFINMA).

diritto in materia di vigilanza anche nell'ambito del procedimento di *enforcement* nei confronti dell'istituto. La FINMA ha reagito nei confronti di singole persone in relazione alla comunicazione di informazioni emettendo un ammonimento formale o addirittura avviando un procedimento di *enforcement* individuale. Ha sporto anche diverse denunce penali per una possibile violazione dell'art. 45 LFINMA (comunicazione di informazioni false). Queste sono state presentate non solo in relazione alle informazioni fornite sui fatti concernenti la fattispecie di *enforcement*, ma anche alle verifiche dell'irreprensibilità dei garanti.

### **Insegnamenti tratti e possibili approcci di soluzione**

Nonostante i molteplici interventi attuati dalla FINMA, è emerso che le responsabilità presso Credit Suisse erano spesso definite e circoscritte in modo insufficiente. Gli ordini impartiti dalla FINMA riguardavano inizialmente le aree di errore interessate. A fronte del moltiplicarsi di gravi violazioni delle disposizioni legali, la FINMA ha disposto misure di più ampia portata e maggiormente incisive, tra cui l'ordine di adottare un documento che definisce le responsabilità individuali per tutta la banca (cfr. caso Greensill).

I seguenti approcci di soluzione necessitano di una verifica ed, eventualmente, di una modifica del quadro normativo vigente:

- Per rafforzare la *corporate governance* delle banche e assicurare una chiara attribuzione delle responsabilità, la FINMA caldeggia l'introduzione di un *Senior Managers Regime* in Svizzera, come già annunciato pubblicamente nell'aprile 2023. Al riguardo è necessario garantire che le divisioni che generano affari siano responsabili anche dei rischi assunti, che i principali clienti e rischi siano noti ai vertici della banca e i membri del Consiglio direttivo incaricati delle divisioni del fronte siano

responsabili del sistema di controllo nei loro settori. La chiara attribuzione delle responsabilità deve riflettersi anche nella valutazione delle prestazioni e nella definizione della remunerazione variabile. Inoltre, deve essere possibile attribuire le eventuali violazioni ai singoli responsabili, aggiornandole nel caso di successivi avvicendamenti di personale. Ciò è volto a conseguire un effetto preventivo e a consentire alla vigilanza di trattare in modo rapido e diretto le questioni afferenti alla responsabilità individuale. È inoltre opportuno migliorare le premesse per constatare e punire in modo mirato i comportamenti scorretti.

- Oltre agli interventi a livello organizzativo e operativo, alla FINMA mancava uno strumento repressivo con il quale sanzionare Credit Suisse in funzione della colpa per le sempre più numerose violazioni e inviare un segnale al management della banca, ma anche ai collaboratori e agli azionisti. Già nell'aprile 2023 la FINMA aveva annunciato di caldeggiare l'introduzione da parte del legislatore della competenza di infliggere multe e l'ampliamento delle sue competenze in materia di informazione nei confronti dell'opinione pubblica.
- Attualmente, i requisiti essenziali per l'adeguatezza della *corporate governance*, della gestione del rischio e dei controlli interni delle banche sono descritti in una circolare della FINMA. Le disposizioni al riguardo nella Legge sulle banche e nell'Ordinanza sulle banche rimangono fortemente basate sui principi. A causa della notevole importanza di queste tematiche ai fini della vigilanza, nell'ottica di una migliore applicabilità occorrerebbe verificare la possibilità di elevare determinate prescrizioni al rango di legge o di ordinanza oppure di precisarle.
- La FINMA era vincolata a restrizioni di natura giuridica anche riguardo all'informazione dell'opinione pubblica. Sarebbe necessario accertare la possibilità di un'informazione più trasparente sui suoi procedimenti di *enforcement*. In linea con la

normativa vigente nei Paesi dell'Unione europea, potrebbe essere introdotta la norma secondo cui la FINMA informa, in linea di principio e non solo in casi eccezionali, sui procedimenti di *enforcement* conclusi. Inoltre, il legislatore potrebbe conferire alla FINMA una discrezionalità più ampia per quanto concerne le informazioni pubbliche sugli accertamenti e sull'avvio dei procedimenti. Un'estensione delle competenze della FINMA in materia di informazione rafforzerebbe la trasparenza, la prevedibilità e la visibilità della sua attività, contribuirebbe al rafforzamento nazionale e internazionale della piazza finanziaria svizzera e aumenterebbe l'effetto preventivo.

### 7.3 Remunerazioni

#### Punti essenziali

- Nel caso di Credit Suisse, l'evoluzione delle remunerazioni variabili ha seguito principalmente l'andamento dei mercati e solo subordinatamente l'andamento degli affari, contrariamente alla cultura *pay for performance* sempre decantata dalla banca.
- Il sistema di retribuzione di Credit Suisse prevedeva, sulla carta, che fossero tenuti in considerazione i comportamenti a rischio, ma in realtà l'assunzione di rischi elevati e/o i comportamenti scorretti (*performance rettificata in funzione del rischio*) hanno avuto uno scarso impatto sulle remunerazioni.
- Le elevate remunerazioni variabili negli anni in cui la banca ha subito perdite, il peso talora troppo lieve di negligenze e comportamenti a rischio sulla remunerazione individuale, nonché l'esclusione di eventi straordinari dal punto di vista della banca nella determinazione della remunerazione variabile hanno favorito lo sviluppo di un'inadeguata cultura del rischio nell'ultimo decennio.
- La base normativa della FINMA le consente di esercitare solo un'influenza limitata sul sistema di retribuzione e sull'ammontare della remunerazione variabile. La circolare FINMA in materia preve-

*de pertanto, al principio n. 10, che siano anche ammesse deroghe ai principi solo se motivate e rese pubbliche (comply or explain approach). Negli ultimi anni, le pressioni esercitate dalla FINMA hanno comunque sortito qualche effetto, avendo Credit Suisse ridotto il totale delle remunerazioni variabili. Le contromisure restrittive da parte degli azionisti attraverso il voto espresso all'Assemblea generale o del comitato per le remunerazioni o del Consiglio di amministrazione della banca non sono state attuate in misura sufficiente per influenzare in modo significativo la prassi di Credit Suisse in materia di remunerazioni.*

- È necessaria una verifica degli approcci di soluzione e delle attuali basi normative per disciplinare a livello legislativo con maggiore efficacia i requisiti concernenti il sistema di remunerazione e fissare competenze effettive per la FINMA.

#### Contesto

Credit Suisse ha corrisposto remunerazioni variabili molto elevate anche negli anni in cui ha registrato pesanti perdite. Negli ultimi dieci esercizi, ha accumulato una perdita netta di 2,1 miliardi di franchi, mentre dalle relazioni risulta che, nello stesso periodo, il totale delle remunerazioni variabili ha superato i 33 miliardi di franchi. Anche negli anni 2015-2017 in cui la banca ha subito perdite sono sempre state versate remunerazioni variabili di volta in volta per un totale di oltre 3 miliardi di franchi. Anche nel 2021, nonostante le elevate perdite dovute al caso Archegos, la banca ha comunque elargito bonus per oltre 2 miliardi di franchi<sup>55</sup>. Nella determinazione dell'importo complessivo delle remunerazioni variabili, Credit Suisse si è orientato soprattutto ai suoi concorrenti. Gli azionisti hanno sempre avallato questa prassi all'Assemblea generale e approvato il rapporto sulle politiche retributive, come pure le retribuzioni dei vari membri del Consiglio di amministrazione e del Consiglio direttivo.

<sup>55</sup> Alla remunerazione variabile vera e propria di 2 miliardi di franchi, nel 2021 si sono aggiunti altri strumenti di remunerazione pari a circa 0,5 miliardi; fonte: relazione di Credit Suisse sulle remunerazioni 2021.

La FINMA ha constatato che il Consiglio di amministrazione e il management di Credit Suisse hanno attribuito scarsa importanza all'assunzione di rischi elevati e ai comportamenti scorretti commessi, pertanto una tale attitudine ha avuto solo scarsi effetti sulla remunerazione, sulla componente del bonus corrisposta ex post (*malus*) o sulle remunerazioni già erogate (*clawback*). Di conseguenza, Credit Suisse ha contrastato in misura insufficiente una cultura del rischio inadeguata.

### Operato e impatto della FINMA

Nell'insieme, l'evoluzione delle remunerazioni variabili presso Credit Suisse ha seguito principalmente l'andamento dei mercati e solo subordinatamente l'andamento degli affari, contrariamente alla cultura *pay for performance* sempre decantata dalla banca. Il fatto che Credit Suisse, persino negli anni di perdite elevate, abbia corrisposto elevate remunerazioni variabili è in contraddizione con il principio n. 5 della circolare FINMA sul sistema di remunerazione, secondo cui l'entità del pool complessivo dipende dalla *performance* di lungo periodo dell'istituto e, in caso di andamento negativo degli affari, il pool complessivo è ridotto in maniera drastica o cancellato. Il principio n. 10 della circolare ammette tuttavia deroghe, purché siano motivate e rese pubbliche (approccio *comply or explain*). La Circolare FINMA 10/1 «Sistemi di remunerazione» si basa, per quanto riguarda le banche, soltanto sulle disposizioni generali della Legge sulle banche concernenti un'organizzazione adeguata e la gestione del rischio. In diversi colloqui e in varie comunicazioni scritte, la FINMA aveva segnalato che l'importo complessivo delle remunerazioni variabili doveva essere ridotto maggiormente negli anni di risultati negativi. In un'ottica regolatoria, alla FINMA manca tuttavia una solida base legale per imporre giuridicamente misure incisive, in particolare in caso di deroghe motivate e rese note. Già in una lettera di febbraio 2017 la FINMA aveva esortato il Consiglio di amministrazione di Credit Suisse a ridurre le remunerazioni variabili alla luce dei risultati d'e-

sercizio negativi. Nella sua relazione sulle remunerazioni, Credit Suisse ha spiegato le sue decisioni adducendo che il risultato era stato penalizzato dai costi della ristrutturazione e dalle multe inflitte per fatti precedenti, ma che la banca aveva compiuto significativi progressi nell'attuazione della sua strategia ed effettuato numerose assunzioni<sup>56</sup>. In assenza di una base legale, la FINMA ha dovuto accettare questo modo di procedere, ma si è adoperata affinché negli anni successivi la remunerazione variabile non aumentasse in modo lineare con i risultati d'esercizio, bensì venisse appiattita.

A partire dall'esercizio 2021 la FINMA ha intensificato la sua influenza su Credit Suisse in materia di remunerazione variabile a seguito dei casi Greensill e Archegos e del conseguente risultato d'esercizio negativo (risultato netto: -1,7 miliardi di franchi). La banca ha ridotto il totale delle remunerazioni variabili dai 2,5 miliardi di franchi originariamente previsti a 2 miliardi. La FINMA ha inoltre esortato la banca a monitorare la riduzione delle remunerazioni individuali e l'applicazione dei meccanismi di *malus* e *clawback* a livello del Consiglio di amministrazione. Credit Suisse ha quindi introdotto il processo *Incident and Consequences* per garantire a livello del Consiglio di amministrazione che a rispondere non siano solo le persone coinvolte, ma anche i manager responsabili.

Anche l'esercizio 2022 ha chiuso in perdita (risultato netto: -7,3 miliardi di franchi). Avendo le previsioni indicato tale scenario come prevedibile, la FINMA ha avviato già nell'estate del 2022 il dialogo sulla massima remunerazione variabile possibile. Sotto l'influsso della FINMA, Credit Suisse ha ridotto le remunerazioni variabili da 1,75 miliardi di franchi originariamente previsti a 1 miliardo di franchi, ritenuto dalla banca il minimo assoluto per tutelare il proprio modello di business. Si è poi aggiunto il cosiddetto *Strategic Delivery Program*, nell'ambito del quale sarebbero stati erogati complessivamente 0,5 miliardi di franchi, qualora in futuro venissero

<sup>56</sup> Corporate Governance und Vergütung (credit-suisse.com).

raggiunti determinati obiettivi strategici. Inoltre, il Consiglio di amministrazione ha ritenuto necessario versare mirati incentivi di fidelizzazione (*retention awards*) per un importo di 350 milioni di franchi al fine di stabilizzare la banca. Anche tenendo conto di questi programmi le remunerazioni variabili sono state ridotte rispetto all'anno precedente.

Nel corso degli anni Credit Suisse ha fornito, con le elevate remunerazioni variabili, incentivi sbagliati che, nel tempo, sono diventati quasi uno stipendio fisso e hanno promosso essenzialmente il successo monetario immediato a scapito dello sviluppo di una sana cultura del rischio. La FINMA ha potuto esercitare solo un'influenza limitata sull'ammontare delle remunerazioni variabili. Al riguardo occorre sottolineare che gli azionisti della banca hanno sempre approvato la relazione sulle remunerazioni all'Assemblea generale e non sono mai intervenuti per apportare correttivi<sup>57</sup>.

Nel quadro dei suoi controlli in loco e in relazione con i casi Greensill e Archegos, la FINMA ha constatato che le violazioni delle regole o i casi disciplinari erano scarsamente considerati nella valutazione delle prestazioni e nella definizione della remunerazione variabile dei dipendenti. In realtà i superiori dovevano valutare il raggiungimento non solo degli obiettivi finanziari (*contribution*), ma anche di quelli non finanziari (*behavior*), tuttavia la FINMA ha constatato a più riprese che gli obiettivi non finanziari erano chiaramente sottoponderati. È emerso che i dipendenti di alto rango beneficiavano in misura sproporzionata di remunerazioni variabili, anche se erano coinvolti in casi disciplinari o, in generale, raggiungevano un rating appena nella media. Sulla scorta di questa constatazione, Credit Suisse ha introdotto un processo, che comprendeva la classificazione del grado di gravità delle violazioni e l'effetto vincolante sulla valutazione delle prestazioni e sulla remunerazione. Inoltre, il processo definiva il rango dei dipendenti in questione quale fattore aggravante nell'applicazione del malus.

Nei suoi controlli in loco, la FINMA ha ripetutamente esortato Credit Suisse ad apportare ulteriori correttivi nei processi di valutazione delle prestazioni e nel sistema di remunerazione. Presso Credit Suisse mancava un efficace sistema di monitoraggio per un'adeguata valutazione delle prestazioni e l'assegnazione della remunerazione variabile. In particolare, erano necessari controlli efficaci e un solido meccanismo di giustificazione e documentazione dei bonus elevati. Credit Suisse ha conseguentemente migliorato i processi.

Sulla scorta di tutte queste lacune e dell'inadeguato valore assoluto della remunerazione variabile rispetto al risultato d'esercizio si sono potuti instaurare un sistema di remunerazione e una cultura che ha punito in misura troppo blanda le violazioni delle regole da parte dei collaboratori. La FINMA ha ripetutamente sollecitato i necessari correttivi dei processi di valutazione delle prestazioni e del sistema di remunerazione, ma l'attuazione delle misure è progredita solo molto lentamente in quanto l'organo preposto all'alta direzione non l'ha portata avanti in misura sufficiente. La FINMA ha intensificato il dialogo e portato a più riprese la promozione di un sistema adeguato di incentivi e di una sana cultura del rischio all'attenzione del comitato per le remunerazioni del Consiglio di amministrazione di Credit Suisse.

### **Insegnamenti tratti e possibili approcci di soluzione**

I sistemi di remunerazione delle banche pongono forti incentivi che influenzano notevolmente il comportamento a rischio all'interno degli istituti. Nel corso degli anni la FINMA è intervenuta ripetutamente presso Credit Suisse per allineare le remunerazioni con il risultato d'esercizio a lungo termine. Ciò è riuscito solo parzialmente e solo allorché gli interventi non sono stati accettati dalla banca. Interventi più invasivi in materia di remunerazione attraverso l'applicazione per via giudiziaria sono stati respinti dalla FINMA, a causa dell'assenza di una base

<sup>57</sup> La relazione sulle remunerazioni del 2022 ha tuttavia ottenuto solo una maggioranza risicata nel voto consultivo (50,6%).



normativa sufficiente e delle modeste prospettive di successo in sede giudiziaria.

I seguenti approcci di soluzione necessitano di una verifica ed, eventualmente, di una modifica del quadro normativo vigente:

- In futuro, le esigenze in materia di remunerazione dovranno essere fissate a livello di legge, mediante una trasposizione dei principi contenuti nella circolare in vigore. Occorrerebbe altresì introdurre apposite basi nella Legge sulle banche e nell'Ordinanza sulle banche che promuovano la consapevolezza del rischio dei dipendenti e consentano alla FINMA di adottare misure concrete in materia di remunerazione nei confronti degli istituti.
- Per strutturare in modo efficace una nuova competenza della FINMA, essa potrebbe essere collegata con la responsabilità personale dei collaboratori, per esempio con un documento che definisce le responsabilità individuali (cfr. approcci di soluzione di cui al [capitolo 7.2](#)). Ciò sortirebbe un effetto preventivo sui responsabili delle decisioni in seno agli istituti assoggettati alla vigilanza, poiché l'assunzione di rischi sproporzionati o un comportamento inadeguato comporterebbe conseguenze finanziarie dirette.

Il Dipartimento federale delle finanze (DFF), insieme alla FINMA, sta attualmente esaminando le possibili modalità di attuazione di questi adeguamenti e le relative prospettive di successo nell'ambito del rapporto sulla valutazione secondo l'art. 52 della Legge sulle banche. Il DFF ha previsto una perizia in materia. La FINMA analizzerà il risultato, dopo di che potrebbe eventualmente modificare o integrare la propria posizione.

#### **7.4 Gestione del rischio e sistema di controllo interno**

##### **Punti essenziali**

- *I ripetuti scandali e le perdite ricorrenti hanno fortemente danneggiato la reputazione di Credit*

*Suisse e compromesso la fiducia nella banca e nei suoi dirigenti.*

- *La FINMA ha imposto a più riprese a Credit Suisse misure per rafforzare il sistema di controllo e i sistemi di incentivi e ha reagito ogni volta immediatamente in caso di lacune o fatti gravi. Ha ordinato miratamente misure aggiuntive e sempre più incisive nel tempo e sfruttato gli strumenti a sua disposizione per esercitare la propria influenza (controlli in loco, assessment letters, accertamenti, misure ad hoc, procedimenti di enforcement e restrizioni all'esercizio dell'attività). Sono emerse tuttavia sempre nuove lacune in altri ambiti, riguardanti differenti aspetti e diverse regioni.*
- *Credit Suisse non è riuscito, nel corso degli anni, ad attuare le misure richieste dalla FINMA per rafforzare il sistema di controllo interno e la gestione del rischio in modo tempestivo, efficace e duraturo. Ha adottato numerose misure, ma spesso di portata limitata, per rimediare alle carenze. Per garantire una gestione del rischio efficace, è essenziale che la governance all'interno degli istituti funzioni correttamente e che le responsabilità siano definite in modo chiaro e vengano effettivamente assunte.*
- *Dal momento che i temi di corporate governance e gestione del rischio nonché di sistema di controllo interno sono strettamente correlati, anche i possibili approcci descritti al [capitolo 7.2](#) e l'approccio indicato al [capitolo 7.1](#) concernente l'applicazione sistematica di fondi propri supplementari sono rilevanti.*

##### **Contesto**

Negli ultimi anni Credit Suisse è ripetutamente rimasto coinvolto in casi che sono sfociati in pesanti perdite, multe e pagamenti transattivi. Dal 2010, Credit Suisse ha dovuto versare complessivamente circa 15 miliardi di franchi per multe e pagamenti transattivi. Numerosi audit interni alla banca e prudenziali, nonché indagini condotte internamente alla banca e da parte della FINMA hanno rivelato che, oltre alla

debolezza della *governance* (cfr. capitolo 7.2) e ai falsi incentivi del sistema di remunerazione (cfr. capitolo 7.3), anche la debolezza del sistema di controllo e una discutibile cultura del rischio hanno contribuito alle molteplici implicazioni di Credit Suisse in questi fatti e scandali.

Nel complesso, Credit Suisse presentava un'elevata propensione al rischio. Le disposizioni poco rigorose impartite dal Consiglio di amministrazione e dal Consiglio direttivo hanno lasciato ampio margine di manovra alle divisioni. Il sistema di controllo interno non era ancora sufficientemente sviluppato o efficace per identificare e gestire adeguatamente i rischi inerenti derivanti dalla propensione al rischio. Anche la complessa struttura di Credit Suisse Group ha ostacolato l'attuazione sistematica delle misure, rendendo difficili la conduzione e il controllo efficaci delle società del gruppo e, in ultima analisi, anche l'attuazione su scala globale di misure volte a rafforzare il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Credit Suisse ha sempre affrontato formalmente le lacune del sistema di controllo interno, sia che fossero identificate dalla banca stessa sia che fossero affiorate in seguito ad attività di audit o indagini, e ha avviato programmi per eliminarle, concentrando l'attenzione su interventi specifici nella configurazione dei processi e dei controlli. Nei successivi contatti con la banca o in occasione degli audit susseguenti è talvolta emerso che i miglioramenti perseguiti non erano sufficientemente efficaci a livello operativo o non eliminavano sistematicamente le cause dei problemi. La banca non ha identificato rischi simili o addirittura uguali o lacune nei controlli in altri dipartimenti, pertanto le carenze non sono state eliminate completamente. Inoltre, i continui riorientamenti strategici, la crescente pressione sulla redditività e casi quali Greensill e Archegos hanno distratto il management di Credit Suisse dall'efficace attuazione di programmi per migliorare il sistema di controllo e la gestione del rischio.

### Operato e impatto della FINMA

La gestione del rischio e il sistema interno di controllo di Credit Suisse sono stati regolarmente esaminati dalla revisione interna della banca, dalla società di audit prudenziale e dalla FINMA stessa o valutati durante i controlli in loco. In numerosi casi, la FINMA si è anche avvalsa di specialisti indipendenti incaricati di svolgere verifiche di audit e ha condotto diversi procedimenti di *enforcement*. Tutti questi interventi hanno mostrato che era necessario adottare misure in diversi ambiti per rafforzare i controlli del rischio, la gestione del rischio e il sistema di controllo interno.

Dal 2013 la FINMA ha svolto circa 170 controlli in loco presso Credit Suisse che, a causa della presenza internazionale della banca, sono spesso stati effettuati in stretta collaborazione con le autorità di vigilanza estere. I controlli erano incentrati sulla gestione generale del rischio, soprattutto per quanto riguarda gli obblighi di condotta (fra cui l'ambito del riciclaggio di denaro), i rischi di credito e di mercato ascrivibili alle attività dell'Investment Bank, la liquidità, i sistemi di remunerazione e la revisione interna. Il numero di controlli in loco effettuati presso Credit Suisse è stato solo di poco superiore rispetto all'ex concorrente UBS, poiché spesso sono stati esaminati gli stessi ambiti per poter procedere a raffronti. La ponderazione del rischio delle constatazioni e delle raccomandazioni ha invece mostrato che circa il 50% in più dei controlli in loco presentava almeno una constatazione di grado «elevato».

La società di audit prudenziale ha formulato ogni anno circa 100 constatazioni e raccomandazioni e in alcuni campi di verifica ha anche apportato restrizioni alla conferma dell'osservanza dei requisiti di legge. L'adempimento delle condizioni di autorizzazione è stato invece regolarmente confermato dalla società di audit prudenziale fino all'annuncio, il 19 marzo 2023, della fusione per incorporazione di Credit Suisse in UBS.



Come strumento dell'attività di vigilanza, dal 2015 la FINMA si è avvalsa complessivamente di 23 incaricati di verifiche di audit, il cui volume totale degli onorari è ammontato a 26 milioni di franchi<sup>58</sup>. Gli incaricati di verifiche sono stati nominati per verificare determinate fattispecie in relazione con il sistema di controllo interno e la gestione del rischio che richiedevano conoscenze specialistiche o ambiti in cui erano emerse lacune significative nei controlli che non erano state precedentemente identificate dalla società di audit prudenziale. Ciò ha spesso riguardato casi in cui la FINMA aveva adottato anche misure di *enforcement*.

La FINMA è intervenuta sulla gestione del rischio e sul sistema di controllo interno di Credit Suisse anche con le sue decisioni di *enforcement*. Al termine dei procedimenti la FINMA ha ordinato misure mirate, talora incisive, per ripristinare la situazione conforme. A fronte delle ricorrenti carenze, ha adottato misure sempre più incisive e, in alcuni casi, è intervenuta addirittura nell'operatività della banca, vincolando alcune attività a determinate condizioni (nuove attività di credito con determinati Stati subordinate temporaneamente a condizioni) o disponendo restrizioni temporanee allo svolgimento dell'attività (limitazione provvisoria dell'esternalizzazione di determinate attività). La banca è stata per esempio obbligata a:

- limitare la sua attività (p. es. istruzione di interrompere l'attività con i clienti fiscalmente non trasparenti<sup>59</sup>; limitare provvisoriamente l'esternalizzazione di determinate attività<sup>60</sup>; divieto di avviare nuove iniziative commerciali che accentuano il profilo di rischio o la complessità di Credit Suisse nell'Investment Bank<sup>61</sup> o nell'Asset Management<sup>62</sup>; limitare le attività in questione relativamente agli attivi ponderati in funzione del rischio e alla *leverage exposure* fino all'eliminazione delle principali lacune);
- ridurre le remunerazioni variabili e i dividendi distribuiti agli azionisti;

- introdurre una posizione aggregata per cliente (*single client view*) per quanto riguarda le relazioni commerciali o le relazioni d'affari con la possibilità di accedervi per ottenere una logica e una visione globale dei singoli clienti, in particolare in merito al monitoraggio dei rischi nella lotta contro il riciclaggio di denaro<sup>63</sup>;
- attuare misure organizzative per tenere debitamente conto dei conflitti d'interesse intrinsecamente presenti tra la linea di attività e la funzione preposta al controllo del rischio, rafforzare l'assetto dell'ambiente di controllo e delle singole funzioni di controllo (p. es. funzione di *compliance*) o estendere specifici obblighi di resoconto<sup>64</sup>;
- adottare una definizione sufficientemente chiara e comprensibile delle responsabilità e delle competenze (processo) nelle singole linee di difesa e all'interno dei comitati<sup>65</sup>;
- assicurare un processo di monitoraggio indipendente e attuabile (controllo, *reporting*, decisione/disciplinamento, *escalation*, documentazione) relativamente alla prima linea di difesa<sup>66</sup>;
- promuovere un'adeguata cultura della *compliance* e del rischio, in particolare nell'ambito di un piano di formazione<sup>67</sup>;
- subordinare temporaneamente nuove operazioni di credito con Stati finanziariamente deboli o a rischio di corruzione a determinate condizioni, in particolare purché l'opinione pubblica venga informata del finanziamento<sup>68</sup>;
- far risalire a livello di gruppo le operazioni di credito a rischio elevato e verificare regolarmente le principali relazioni d'affari della banca su scala globale a livello di Consiglio direttivo<sup>69</sup>.

I fatti e i temi constatati nei procedimenti di *enforcement* erano molto eterogenei. Riguardavano diversi ambiti e divisioni della banca (Investment Bank, Wealth Management, Asset Management, Swiss Bank) nonché differenti aspetti giuridici e regioni geografiche (giurisdizioni). Le misure ordinate dalla FINMA e quelle complementari introdotte dai responsabili della

<sup>58</sup> Per sei incaricati di verifiche i mandati non sono ancora conclusi.

<sup>59</sup> Caso delle attività transfrontaliere con gli Stati Uniti, 2012.

<sup>60</sup> Caso Greensill, 2022.

<sup>61</sup> Caso Archegos, 2023.

<sup>62</sup> Caso Greensill, 2022.

<sup>63</sup> Caso Petrobras/PDVSA/FIFA, 2018.

<sup>64</sup> Caso PDVSA/FIFA/Petrobras, 2018; caso Mozambico, 2021; caso dei pedinamenti, 2021.

<sup>65</sup> Caso DINO, 2018; Caso Archegos, 2023.

<sup>66</sup> Caso DINO, 2018.

<sup>67</sup> Caso DINO, 2018.

<sup>68</sup> Caso Mozambico, 2021.

<sup>69</sup> Caso Mozambico, 2021; Caso Greensill, 2022.

banca hanno migliorato l'assetto dei processi e dei controlli nei settori interessati, tuttavia il reiterarsi dei casi e gli ulteriori controlli effettuati nell'ambito della vigilanza hanno rivelato che le lacune identificate non sono state eliminate in modo duraturo o sono state colmate solo in una parte del gruppo.

Nelle sue *assessment letters* annuali e nel periodico dialogo di vigilanza, la FINMA ha segnalato l'insufficiente attuazione delle misure anche al Senior Management della banca e aspramente criticato il ripetersi di risultati negativi nel miglioramento dei controlli. Fra le altre cose, ha chiesto a Credit Suisse di introdurre standard minimi globali e di verificare se le lacune identificate a livello dei controlli riguardavano anche altri settori del gruppo. In risposta, la banca ha rafforzato le funzioni centrali di controllo e adottato diverse misure. Su pressione della FINMA essa ha, per esempio, istituito un servizio centrale con chiare responsabilità a livello di Consiglio direttivo e uno stretto monitoraggio da parte del Consiglio di amministrazione, il quale doveva vigilare sull'attuazione di progetti essenziali finalizzati a migliorare il sistema di controllo.

Alla luce dell'elevata propensione al rischio delle divisioni, la FINMA ha esortato il Consiglio di amministrazione di Credit Suisse a verificarla in maniera approfondita sulla scia dei casi Greensill e Archegos. A seguito di ciò, il Consiglio di amministrazione ha ridotato con effetto immediato diversi limiti interni e garantito che le operazioni a rischio potessero essere approvate solo dall'alta direzione del gruppo. La revisione interna della banca è stata inoltre incaricata di occuparsi della ricerca dei rischi che sinora non erano stati identificati, monitorati e limitati dal sistema di controllo interno. In alcuni casi sono così stati constatati rischi che erano noti alle unità di *front office*, ma non erano stati rilevati dalla funzione di controllo.

Dopo aver adottato misure ad hoc, il Consiglio di amministrazione di Credit Suisse ha affrontato i rischi

derivanti dalle attività maggiormente rilevanti della banca. In particolare, ha approfondito e limitato le concentrazioni del rischio in singoli settori, introdotto ulteriori misure e limiti di rischio e ridimensionato la propensione al rischio su determinati portafogli. Inoltre, sono stati minuziosamente analizzati i cento clienti più rischiosi e chiuse numerose relazioni d'affari in quanto i relativi rischi clienti non erano più tollerati.

#### **Insegnamenti tratti e possibili approcci di soluzione**

L'assunzione di rischi è una componente fondamentale dell'attività bancaria. Essi possono materializzarsi anche negli istituti dotati di un adeguato sistema di controllo e di una *governance* efficace. Presso Credit Suisse la FINMA ha tuttavia ripetutamente constatato che i rischi assunti non sono stati adeguatamente identificati, controllati e limitati. Di fronte al moltiplicarsi dei problemi di Credit Suisse, la FINMA ha inasprito le misure e sfruttato i mezzi a sua disposizione per intervenire, ma questo non è bastato a impedire che si verificassero ulteriori casi. Per garantire un'adeguata gestione del rischio non è sufficiente migliorare i processi e i controlli. È essenziale che la *governance* all'interno degli istituti funzioni correttamente e che le responsabilità siano definite in modo chiaro e vengano effettivamente assunte. Senza questo presupposto fondamentale, un quadro di controllo non può essere efficace. Pertanto, i possibili approcci di soluzione di cui ai [capitoli 7.1](#) e [7.2](#), ossia a) le misure volte a migliorare l'imputabilità della responsabilità personale nel senso del britannico *Senior Managers and Certification Regime* (p. es. documento che definisce le responsabilità individuali), b) la competenza di infliggere multe e c) una comunicazione offensiva in merito ai procedimenti di *enforcement (naming and shaming)* come pure d) l'applicazione più sistematica di fondi propri supplementari, sono anch'esse fondamentali per garantire un'efficace gestione del rischio.

## 7.5 Capitale

### Punti essenziali

- La capitalizzazione a livello di Credit Suisse Group (consolidato) ha soddisfatto i requisiti regolamentari a fine 2022 con un CET1 superiore al 14%. Le esigenze prudenziali di Pillar 1 in materia di fondi propri sono state adempiute in tutte le unità giuridiche. Tuttavia, dal 2011 Credit Suisse ha dovuto raccogliere sul mercato oltre 20 miliardi di franchi di capitale proprio supplementare in non meno di sei operazioni per coprire le perdite e finanziare i costi derivanti dai riorientamenti strategici. Ciò ha incrinato la fiducia nella prosperità della banca.
- Credit Suisse SA (a livello di singolo istituto o di casa madre) ha registrato indicatori dei fondi propri inferiori a quelli del gruppo consolidato.
- Con l'entrata in vigore della regolamentazione TBTF, il legislatore aveva previsto che, a determinate condizioni, alla banca madre si applicassero requisiti meno stringenti rispetto al gruppo. La FINMA era tenuta a concedere agevolazioni a questa unità giuridica. L'Autorità di vigilanza si è adoperata per l'abolizione di questi requisiti. Gli effetti del regime introdotto nel frattempo sull'applicazione della valutazione collettiva delle partecipazioni a fini regolamentari (filtro regolamentare) dovevano essere comunicati da Credit Suisse su base trimestrale ed erano quindi noti agli investitori.
- Durante la crisi, le prescrizioni sulla presentazione dei conti e la regolamentazione dei fondi propri hanno avuto un effetto prociclico, poiché le perdite e la contrazione delle attività commerciali hanno eroso i valori delle partecipazioni e la dotazione di capitale. Inoltre, a causa del regime di introduzione graduale della ponderazione del rischio delle partecipazioni, la casa madre ha dovuto accumulare capitale ogni anno e dipendeva dal rimpatrio di capitale e dai dividendi delle affiliate. Ciò ha ulteriormente limitato le opzioni strategiche di Credit Suisse nella ristrutturazione.
- La FINMA ha posto esigenze supplementari in materia di fondi propri nei confronti di Credit Suisse

e in futuro intende avvalersi di questa possibilità in maniera ancora più sistematica. Occorre altresì verificare se per l'attuazione in Svizzera debbano essere adeguate le basi normative, in particolare a livello di ordinanze, o se sia sufficiente una rielaborazione della prassi di vigilanza fissata nella Circolare FINMA 11/2 «Cuscinetto di fondi propri e pianificazione del capitale – banche» (cfr. al riguardo le spiegazioni dettagliate nel capitolo 7.1).

### Contesto

#### Situazione del capitale di Credit Suisse Group SA

A fine 2022 Credit Suisse Group SA registrava quote di capitale proprio pari a un CET1 del 14,1%, un *going concern capital ratio* del 19,9% e un *going concern leverage ratio* del 7,7%. Adempiva dunque nettamente i requisiti di adeguatezza patrimoniale a livello di qualità del capitale CET1 applicabili su base consolidata. Le quote dei fondi propri sono peggiorate in misura non rilevante dall'inizio del 2023 fino a metà marzo 2023. Le perdite accumulate sono state compensate dai minori volumi di attività e dai requisiti patrimoniali conseguentemente inferiori.

Le quote di capitale proprio di Credit Suisse hanno costituito un tema ricorrente e intensamente discusso nel contesto della vigilanza. Ai volatili risultati d'esercizio del gruppo si è contrapposto il versamento di remunerazioni variabili relativamente elevate, mentre le distribuzioni agli azionisti erano state fortemente ridotte già a partire dal 2020. Per molti anni è dunque mancato un accumulo continuo di capitale mediante tesaurizzazione degli utili. In caso di eventi particolari, per esempio il pagamento di multe elevate o perdite straordinarie, o per fini di ristrutturazione, è stato spesso necessario rafforzare la dotazione di capitale proprio attraverso transazioni di capitale sul mercato. Dal 2011 Credit Suisse ha attinto al mercato con non meno di sei aumenti di capitale proprio o mediante obbligazioni a conversione obbligatoria (2011, 2013, 2015, 2017, 2021, 2022). La banca ha così raccolto oltre 20 miliardi di

franchi di capitale proprio supplementare. Gli azionisti della banca hanno regolarmente avallato sia le operazioni in capitale sia i pagamenti di dividendi. Le relazioni sulle remunerazioni e le indennità proposte sono state approvate.

Dal 2021 il capitale proprio di Credit Suisse ha subito un'erosione a causa delle perdite continue. Fino al terzo trimestre 2022, la quota di capitale CET1 è scesa al livello più basso di sempre del 12,6%. Pur continuando a superare i requisiti normativi, la banca non ha raggiunto l'obiettivo di capitale comunicato agli investitori alla fine di luglio 2022, secondo cui, nel corso dell'esercizio, il CET1 doveva essere compreso tra il 13% e il 14%. La ristrutturazione della banca annunciata nell'ottobre 2022 prevedeva ulteriori perdite sull'arco di diversi trimestri che dovevano essere coperte, come già negli anni precedenti, unicamente con l'aumento di capitale effettuato pari a 4 miliardi di franchi.

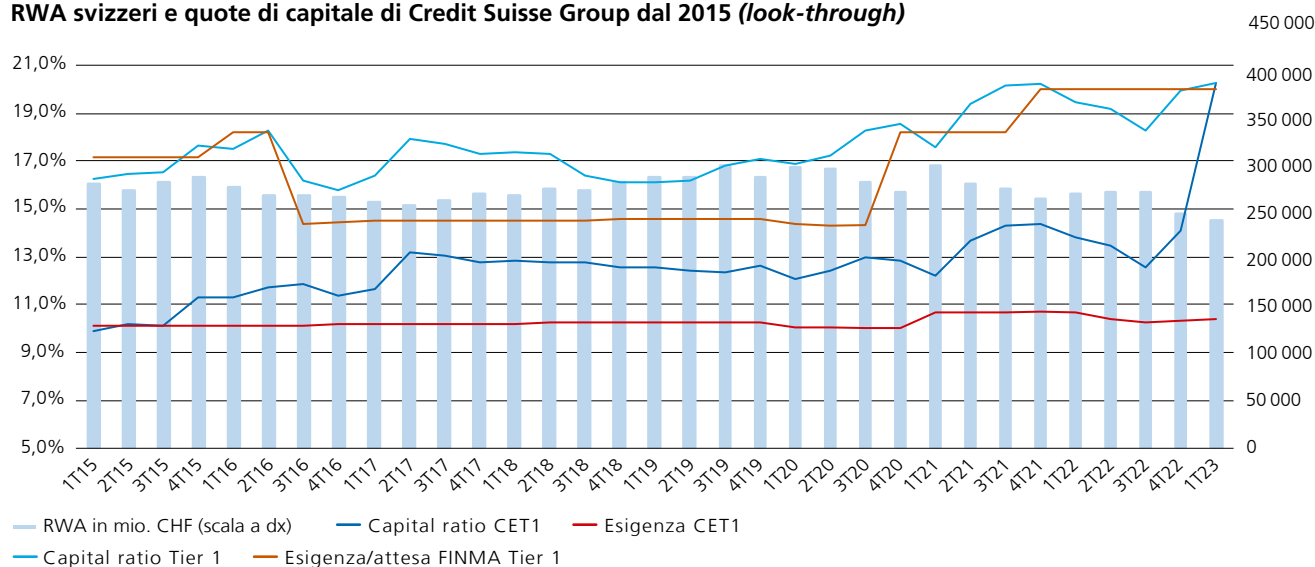
Di seguito sono rappresentate le esigenze e le quote di capitale effettive su base *look through* (ovvero con le disposizioni di Basilea III integralmente implementate)<sup>70</sup>. Negli anni 2020 e 2021, in ragione dei risultati dell'analisi del potenziale di perdita, la FINMA ha formulato esigenze più elevate concernenti la quota di *Tier 1* (cfr. capitolo 7.1). Mentre la quota di capitale CET1 risultava costantemente adempiuta, nel 2022 Credit Suisse Group si collocava al di sotto della quota target di *Tier 1* pari al 20%. Nel quadro della sua attività di vigilanza, la FINMA ha chiesto l'allestimento di un piano per il raggiungimento dell'obiettivo di capitale.

#### Allocazione di capitale interna al gruppo/alla casa madre

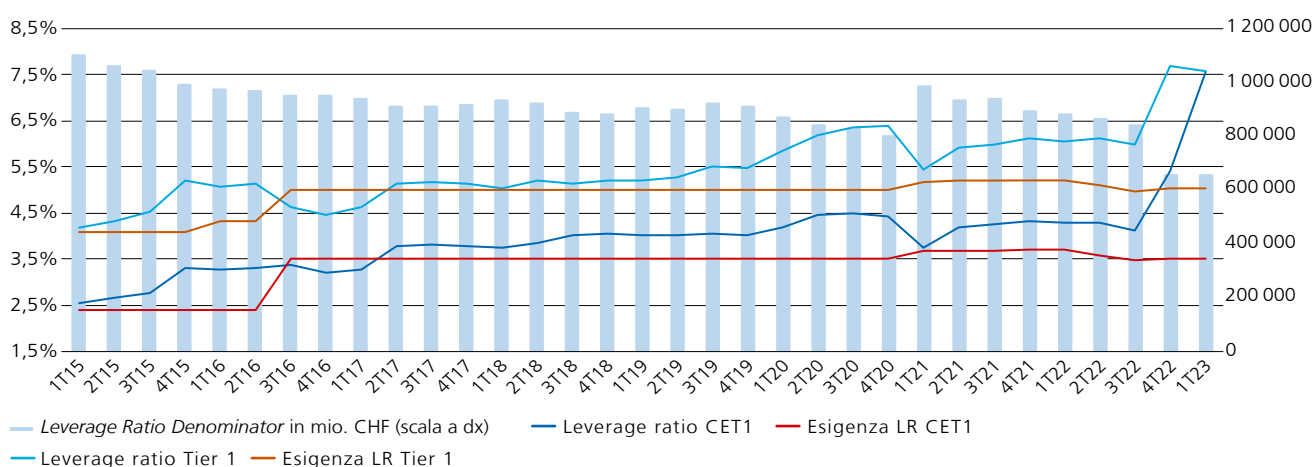
Diverse peculiarità presso le filiali di Credit Suisse hanno fatto sì che l'allocazione di capitale interna al gruppo rivestisse una particolare importanza.

<sup>70</sup> L'esigenza minima regolamentare *Tier 1* nel coefficiente patrimoniale per le attività ponderate in funzione del rischio (RWA) a livello di gruppo è stata ridotta nel 2016 con l'implementazione in Svizzera delle esigenze concernenti i fondi per l'assorbimento totale delle perdite (ovvero l'introduzione delle esigenze *gone concern*) considerata in modo isolato.

RWA svizzeri e quote di capitale di Credit Suisse Group dal 2015 (*look-through*)



### Leverage exposure svizzera e quote di capitale di Credit Suisse Group dal 2015 (look-through)



Attività commerciali essenziali del gruppo sono integrate nelle filiali di Credit Suisse SA negli Stati Uniti e in Gran Bretagna e tra di esse si annoverano soprattutto quelle di *investment banking*. Il rimpatrio degli utili e dell'eccedenza di capitale da queste filiali si è rivelato difficile, anche a causa dei sempre più elevati requisiti normativi all'estero. Di conseguenza, gli utili maturati e imputati al gruppo non potevano essere facilmente trasferiti a Credit Suisse SA in modo tempestivo.

Conformemente alle prescrizioni sulla presentazione dei conti, la valutazione delle filiali, segnatamente negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, nel bilancio della casa madre Credit Suisse SA era basata sul valore inferiore tra il valore di mercato e il valore di acquisto (principio del valore inferiore). I valori di acquisto delle unità statunitensi e britanniche erano di gran lunga superiori ai loro valori di mercato, non da ultimo a causa del fatto che i costi di acquisizione e i rapporti di cambio al momento dell'acquisto erano molto più elevati rispetto ai loro valori di mercato (p. es. nell'acquisizione della banca d'investimento statunitense Donaldson

Lufkin & Jenrette nel 2000). Le variazioni nella redditività attesa, ottenute per esempio con un adeguamento delle attività commerciali o ristrutturazioni, hanno avuto un forte impatto sui valori di mercato e quindi, in caso di correzioni del valore, direttamente sul capitale proprio della casa madre. Nell'ambito della ristrutturazione avvenuta nel 2022 è emerso che la vendita delle divisioni non avrebbe di gran lunga generato i proventi attesi secondo il modello del valore di mercato. Ciò ha limitato ulteriormente le opzioni strategiche della banca. Nel complesso sia le prescrizioni contabili sia la regolamentazione in materia di fondi propri della casa madre hanno avuto un impatto prociclico. Le perdite operative e gli effetti dell'imminente ristrutturazione nelle singole unità giuridiche hanno sproporzionatamente eroso il valore delle partecipazioni e la dotazione di capitale. Le opzioni strategiche si sono dunque ridotte proprio nel momento in cui la banca voleva attuare cambiamenti di vasta portata. Essa non è riuscita a incamerare più capitale negli anni contrassegnati da un andamento positivo degli affari per disporre del margine di manovra necessario ad attuare le scelte strategiche.

Già al momento dell'attuazione delle prime disposizioni TBTF nel 2013, la FINMA ha dovuto accordare alle due grandi banche agevolazioni regolamentari concernenti le partecipazioni nell'ambito delle prescrizioni in materia di fondi propri per la casa madre<sup>71</sup>. Con la regolamentazione introdotta, il legislatore ha tenuto conto delle peculiarità della struttura giuridica e della rilevanza dell'attività estera delle grandi banche (cfr. riquadro informativo sull'art. 125 OFoP). In tal modo esse hanno potuto continuare a rifinanziare parti del capitale proprio delle filiali mediante capitale di terzi. Questo «effetto leva» ha comportato un'ulteriore pressione sulle quote di capitale proprio della casa madre Credit Suisse SA in situazioni in cui erano necessari ammortamenti elevati sulle partecipazioni a seguito di ristrutturazioni.

Le agevolazioni di capitale per le case madri non sono niente di straordinario nel raffronto internazionale e nel 2013 rappresentavano una continuazione della prassi recepita a livello internazionale. Nel quadro della sua partecipazione attiva e dell'indagine conoscitiva sulla regolamentazione TBTF, la FINMA ha sempre criticato queste agevolazioni nell'Ordinanza sui fondi propri. Con le modifiche apportate alle decisioni in materia di *too big to fail* nel 2017, ha inasprito le esigenze e i fattori di ponderazione del rischio applicabili alle partecipazioni sono stati notevolmente aumentati. Nei dieci anni di introduzione ciò ha richiesto una continua e sostanziale costituzione di capitale nella casa madre. La lunga fase introduttiva (*phase-in*) è stata necessaria per evitare pesanti effetti a tantum sulle quote di capitale al momento dell'attuazione iniziale e per dare alla banca il tempo necessario per costituire il capitale con le proprie forze. A partire dal 2021, la casa madre Credit Suisse SA non è più stata in grado di generare i proventi necessari per la costituzione del capitale disposto dalla FINMA. I rischi correlati al finanziamento delle filiali da parte di terzi, per quanto ridotti, sono comunque rimasti in essere anche con il nuovo regime. Ciò ha fatto sì che, per anni, Credit Suisse SA

fosse l'entità giuridica del gruppo con la più bassa capitalizzazione in termini di fondi propri. La sua quota di capitale si è sempre attestata al di sotto di quella del gruppo a livello consolidato. Tuttavia, le disposizioni dell'Ordinanza sui fondi propri erano sempre adempite grazie alle agevolazioni accordate e al regime transitorio. La quota di capitale CET1 di Credit Suisse SA si attestava al 12,7% a fine 2022 (in seguito all'aumento di capitale), dopo essere scesa al 9,7% nel terzo trimestre del 2022 e dopo aver nuovamente superato il 10% in seguito all'aumento di capitale a novembre 2022. Alla fine del 2022, l'esigenza regolamentare di *Pillar 1* ammontava al 9,4%.

### Strumenti AT1

Gli strumenti AT1 computabili come fondi propri di base supplementari costituivano per Credit Suisse una componente importante dei fondi propri. I volumi dei singoli strumenti erano comparativamente elevati. L'emissione è avvenuta, soprattutto nei primi anni, mediante collocamenti privati presso investitori chiave. Il collocamento sul mercato delle emissioni sostitutive per gli strumenti disdetti è stato talora difficile, soprattutto a partire dal momento in cui la fiducia del mercato nei confronti della banca si è deteriorata.

Gli strumenti AT1 non hanno scadenza, così come le azioni, tuttavia possono essere disdetti e rimborsati dalla banca al più presto dopo cinque anni (così come le azioni possono essere riacquistate e annullate mediante programmi di riscatto). Inoltre, il pagamento degli interessi sugli strumenti AT1 è facoltativo e avviene su discrezione della banca senza che i creditori possano avanzare una pretesa corrispondente. Queste caratteristiche degli strumenti AT1 sono ampiamente armonizzate a livello internazionale.

Sebbene l'OFoP vieti alle banche di destare aspettative di rimborso al momento dell'emissione, il mercato si attende che gli strumenti AT1 vengano

<sup>71</sup> Cfr. commenti all'art. 125 OFoP in allegato.

sempre rimborsati alla prima data di disdetta possibile prevista dal contratto (ossia spesso già dopo 5 anni di durata) e sostituiti da uno strumento AT1 di nuova emissione. Finora in Europa si è verificato solo un numero molto esiguo di casi in cui gli strumenti AT1 non sono stati rimborsati alla prima data di disdetta possibile. Inoltre, il mercato conta anche sul pagamento (facoltativo) degli interessi. In un solo caso ciò non è avvenuto tra le banche europee. Temendo di lanciare un segnale negativo sul mercato e il suo impatto sulla capacità della banca di accedere al mercato dei capitali e sulla fiducia dei clienti, Credit Suisse ha disdetto gli strumenti AT1 alla prima data possibile e li ha sempre sostituiti con nuove emissioni. Nel giugno 2022 è stata addirittura realizzata una nuova emissione a tassi d'interesse significativamente più elevati di quelli che sarebbero stati previsti se lo strumento precedente fosse stato mantenuto. Persino negli anni di perdite, gli interessi sugli strumenti AT1 sono sempre stati pagati. Al riguardo, Credit Suisse Group ha ridotto i dividendi agli azionisti nel corso degli anni, portandoli quasi a zero.

## **Operato e impatto della FINMA**

### **Credit Suisse Group**

Sebbene la situazione del capitale di Credit Suisse (a livello consolidato) soddisfacesse i requisiti regolamentari, la FINMA ha adottato a più riprese, nell'ambito della sua attività di vigilanza, misure proattive e preventive per contrastare tempestivamente sviluppi avversi.

Gli *stress test* svolti dalla FINMA hanno evidenziato la vulnerabilità della banca in condizioni di mercato sfavorevoli. Sulla base dei risultati dello *stress test* condotto nel 2020, la FINMA ha esortato la banca a prevedere una quota di capitale *going concern* del 18,2% nella sua pianificazione del capitale. Tale obiettivo di capitale è stato verificato con frequenza semestrale sulla scorta dei risultati degli *stress test* e successivamente innalzato al 20%.

Durante la pandemia di coronavirus, la FINMA ha bloccato i riacquisti delle azioni di Credit Suisse alla luce delle significative incertezze sull'andamento economico. Nell'ambito dei casi Greensill e Archegos, ha inoltre imposto la riduzione dei dividendi e l'assunzione di nuovo capitale e inasprito i requisiti in modo mirato con singoli supplementi di capitale. Infine, le remunerazioni variabili della banca sono state ridotte.

### **Casa madre (parent bank)**

Il legislatore ha creato l'obbligo per la FINMA di concedere agevolazioni a livello dei fondi propri nei confronti della casa madre operativa all'interno di un gruppo finanziario di rilevanza sistemica, che oltre a svolgere la funzione di tesoreria centrale del gruppo detiene anche le partecipazioni nelle filiali. Ciò è dovuto al timore alimentato dalle grandi banche nel quadro della discussione parlamentare che, in assenza di agevolazioni, l'adempimento consolidato ai vertici del gruppo «supererebbe l'obiettivo TBTF stipulato» (cfr. riquadro informativo sull'art. 125 OFoP). Di conseguenza, la FINMA ha dovuto concedere un'agevolazione nel regime della casa madre a causa dei requisiti patrimoniali locali applicabili a livello di filiale.

### **Art. 125 Ordinanza sui fondi propri**

L'Ordinanza sui fondi propri (OFoP) è stata sottoposta a revisione totale sulla scia della regolamentazione TBTF. In aggiunta alla rielaborazione delle esigenze generali in materia di fondi propri in conformità alle rivedute prescrizioni del dispositivo normativo di Basilea, è stato introdotto un separato «Titolo quinto: Disposizioni per le banche di rilevanza sistemica», che recepisce le disposizioni TBTF della Legge sulle banche in materia di fondi propri e ripartizione dei rischi. Nella formulazione dell'articolo è stato tenuto ampiamente conto del testo di legge, del relativo messaggio e del rapporto finale del gruppo di esperti TBTF. La prima attuazione di queste modifiche dell'OFoP era soggetta all'approvazione del Parlamento.



Nel quadro di questa rielaborazione dell'OFoP è stato introdotto l'articolo 125:

### **Art. 125 Agevolazioni per il gruppo finanziario e i singoli istituti**

1 La FINMA concede agevolazioni a livello di singolo istituto se:

- a. le esigenze a livello di singolo istituto comportano un aumento delle esigenze a livello di gruppo finanziario; e
- b. la banca ha preso a livello di gruppo finanziario tutte le misure ragionevolmente esigibili per evitare l'aumento delle esigenze.

2 Non sono ragionevolmente esigibili le misure che impongono l'adozione di una struttura del gruppo o di un'organizzazione specifiche.

3 Se modifica la struttura del suo gruppo o la sua organizzazione, la banca ha diritto ad agevolazioni soltanto se contemporaneamente sono adempite le condizioni di cui al capoverso 1.

4 Possono essere concesse in particolare le agevolazioni seguenti in virtù del capoverso 1, singolarmente o in combinazione:

- a. per i singoli istituti sono definite esigenze in materia di fondi propri inferiori a quelle del gruppo finanziario. I singoli istituti di rilevanza sistemica devono tuttavia detenere in ogni caso fondi propri pari almeno al 14 per cento delle posizioni ponderate in funzione del rischio;
- b. le deduzioni per partecipazioni sono ridotte;
- c. le esigenze interne di copertura mediante fondi propri sono ridotte in seno al gruppo;
- d. il finanziamento del gruppo è facilitato.

5 Le esigenze particolari a livello di gruppo finanziario e a livello di singolo istituto di rilevanza sistemica e le agevolazioni concesse sono pubblicate:

- a. dalla FINMA, per quel che concerne i principi generali; e

b. dalla banca o dal gruppo finanziario nell'ambito del loro rendiconto ordinario, con indicazione della quota di capitale.

Esaurienti commenti sull'articolo dell'ordinanza sono disponibili nel capitolo 7.1.2 del [Commento del DFF sulla revisione totale dell'OFoP del 20 giugno 2012](#). La stesura di questo articolo si è basata, tra l'altro, sui dibattiti che si sono svolti nelle Commissioni dell'economia e dei tributi del Consiglio nazionale e del Consiglio degli Stati (cfr. al riguardo gli articoli della NZZ del [12 maggio 2011](#) e del [6 luglio 2011](#)).

Con la rielaborazione delle esigenze particolari TBTF, nel 2017 la FINMA ha introdotto, nel contesto delle possibilità previste dal diritto in materia di vigilanza e delle ipotesi finanziariamente sostenibili per Credit Suisse, un nuovo regime che perseguiva un graduale rafforzamento della situazione di capitale della casa madre e nel contempo aumentava la trasparenza dei requisiti vigenti per analisti e investitori. Sono così state revocate le disposizioni definite nel 2013 per la concessione di agevolazioni se le esigenze a livello di singolo istituto implicano un aumento delle esigenze a livello di gruppo finanziario. Oltre al progressivo innalzamento della ponderazione del rischio per le partecipazioni, la FINMA si attendeva che la maggiore trasparenza in merito agli attuali e ai futuri requisiti patrimoniali della casa madre avrebbe esposto quest'ultima a pressioni da parte del mercato. Dal punto di vista degli analisti era evidente che la capacità di Credit Suisse di versare dividendi era limitata dalla situazione di capitale della casa madre<sup>72</sup>.

Già prima dell'abrogazione formale dell'articolo 125 OFoP, avvenuta nel 2019, è stato necessario accordare a Credit Suisse anche uno speciale trattamento regolamentare in relazione a una modifica delle prescrizioni contabili ai sensi del Codice delle obbligazioni (CO): in seguito alla modifica del CO, l'Ordinanza sulle banche prevedeva il passaggio alla valutazione singola delle partecipazioni a fini conta-

<sup>72</sup> Disclosures di Credit Suisse (credit-suisse.com).



bili al più tardi da gennaio 2020. Ciò non si applicava a Credit Suisse, la quale per il calcolo dei fondi propri ha potuto mantenere la valutazione globale ammessa sino ad allora (filtro regolamentare). In definitiva ciò ha consentito alla casa madre di rinviare gli ammortamenti sulle partecipazioni se il valore di mercato di altre partecipazioni era superiore al loro valore contabile. Con questa norma speciale la FINMA non solo ha tenuto conto della particolare struttura giuridica di Credit Suisse, ma ha anche sostenuto la ristrutturazione allora in corso dell'Investment Bank.

Nel quadro del dialogo periodico in materia di capitale, la FINMA ha ripetutamente e continuamente chiesto che fosse costituito il capitale necessario nella casa madre e quindi, indirettamente, anche a livello consolidato e che fossero ridotte le distribuzioni. A partire dal 2020, quando la valutazione globale delle partecipazioni derogava al principio della valutazione singola nel quadro delle prescrizioni contabili, le valutazioni delle principali partecipazioni sono state oggetto di un esame critico, in merito al quale la FINMA ha incaricato terzi di verificare le valutazioni della banca. Sulla scorta dei risultati di questa verifica, la FINMA ha ridotto a più riprese la computabilità delle partecipazioni nei fondi propri di base regolamentari. In tal modo ha garantito che l'agevolazione accordata con il filtro regolamentare si basasse su valutazioni meno ottimistiche e mantenesse pertanto il suo valore economico.

A causa della situazione di perdita, Credit Suisse SA non era più in grado di generare i proventi necessari per la costituzione del capitale. In seguito alle perdite registrate e ai riorientamenti strategici operati verso fine 2021, è scesa anche la valutazione delle partecipazioni e la situazione del capitale di Credit Suisse SA si è deteriorata. Nell'aprile 2022 la FINMA ha richiamato l'attenzione su questi sviluppi e ha esortato i responsabili della banca ad adottare misure. Nell'ambito della ristrutturazione e della

discussione strategica che hanno avuto luogo nell'autunno del 2022, si è palesemente materializzata l'inadeguatezza patrimoniale della casa madre. I valori contabili delle partecipazioni delle filiali sono diminuiti in seguito ai mancati ricavi dell'Investment Bank e all'andamento sfavorevole dei cambi, limitando fortemente il margine finanziario di manovra della casa madre. Il Consiglio di amministrazione di Credit Suisse ha voluto contenere l'elevata volatilità dei risultati d'esercizio con una più coerente riduzione dell'Investment Bank. A causa della bassa valutazione, la banca ha ritenuto irrealizzabile un aumento di capitale più sostanzioso e ha presentato alla FINMA numerose richieste di agevolazioni regolamentari volte a rendere sostenibile la ristrutturazione. La FINMA ha segnalato a più riprese la necessità di una sufficiente dotazione di capitale per il gruppo e gli elevati costi della trasformazione e ha sollecitato la banca ad avviare propri provvedimenti per finanziarla. Ha comunque escluso altre agevolazioni sostanziali per Credit Suisse. Alla fine Credit Suisse ha previsto un aumento di capitale di 4 miliardi di franchi e prospettato un programma di risparmio dei costi e una notevole riduzione dell'ammontare complessivo delle remunerazioni variabili (*bonus pool*). Come contropartita la FINMA ha accordato a Credit Suisse, a livello di casa madre, mirate agevolazioni provvisorie a livello del trattamento delle partecipazioni. Inoltre, a causa della ristrutturazione, la FINMA ha concesso a Credit Suisse la possibilità di un mancato raggiungimento temporaneo delle esigenze in materia di fondi propri. Tuttavia, la banca non ha voluto avvalersi di questa possibilità.

#### **Insegnamenti tratti e possibili approcci di soluzione**

A norma dell'art. 125 OFoP, la capitalizzazione della casa madre costituiva il punto debole di Credit Suisse Group. Inoltre, la valutazione delle partecipazioni mediante modelli basati sul valore di mercato ha sortito un effetto prociclico nelle ristruttu-

razioni e nei ridimensionamenti delle attività. Ciò ha nel complesso limitato il margine di manovra di Credit Suisse, pur non essendo all'origine della crisi di fiducia.

Come spiegato nel [capitolo 7.1](#), la FINMA si è avvalsa presso Credit Suisse della possibilità di applicare fondi propri supplementari e in futuro intende impiegare questo strumento in modo ancora più sistematico. È necessario verificare se per l'attuazione in Svizzera debbano essere adeguate le basi normative, in particolare a livello di ordinanze, o se sia sufficiente una rielaborazione della prassi di vigilanza fissata nella Circolare FINMA 11/2 «Cuscinetto di fondi propri e pianificazione del capitale – banche».

I seguenti approcci di soluzione necessitano di una verifica ed, eventualmente, di una modifica del quadro normativo vigente:

- Una più solida capitalizzazione della casa madre aumenta la resilienza dell'intero gruppo e offre una migliore protezione del capitale in caso di incidenti nelle filiali. Nel contempo innalza però indirettamente anche le esigenze patrimoniali a livello consolidato. È necessario analizzare approfonditamente con quali misure è possibile adeguare in modo mirato e proporzionato la valutazione, la ponderazione del rischio e/o il trattamento dei fondi propri delle partecipazioni e di altre posizioni infragruppo nella casa madre. Si intende effettuare anche un confronto con altre giurisdizioni internazionali nelle quali hanno sede banche di rilevanza sistemica attive a livello internazionale.
- Nell'analisi delle turbolenze che hanno colpito il settore bancario nella primavera 2023 sarà verificato il funzionamento degli strumenti AT1 anche all'interno di organismi internazionali. Nel quadro di questi lavori la FINMA punta chiaramente a un rafforzamento della capacità di assorbimento delle perdite nella componente *going concern*. Al

riguardo occorre in particolare inasprire i criteri di disdetta di tale strumento e semplificare le possibilità di interrompere il pagamento degli interessi. Tuttavia è molto importante che gli strumenti AT1 delle banche svizzere continuino a essere compatibili con gli standard internazionali.

## 7.6 Liquidità Punti essenziali

- *A seguito degli sconvolgimenti che la pandemia di coronavirus ha provocato sui mercati, la FINMA aveva imposto a Credit Suisse esigenze più elevate in materia di dotazione di liquidità. Grazie alle conseguenti misure nella gestione del rischio di liquidità, fino all'estate 2022 Credit Suisse aveva costituito un confortevole cuscinetto di liquidità e ciò ha consentito di assorbire la prima grossa ondata di depositi della clientela nell'ottobre 2022.*
- *Con le nuove esigenze in materia di liquidità per le banche di rilevanza sistemica in vigore da gennaio 2024, nell'Ordinanza sulla liquidità saranno disciplinati i supplementi di liquidità per le banche di rilevanza sistemica. Ciò consente anche di eliminare determinate lacune nella liquidity coverage ratio (LCR) e di regolamentarle per le banche di rilevanza sistemica. Le esigenze coprono, tra l'altro, deflussi di depositi più elevati o più persistenti, nonché rischi non coperti dalla LCR, come il fabbisogno di liquidità operativa per la liquidità infragiornaliera o una procedura di liquidazione o risanamento.*
- *Un accesso agevolato e predisposto dalla banca in misura sufficiente ai prestiti delle banche centrali può fornire un rapido sollievo in caso di crisi. Il ricorso alle linee di credito della banca centrale può tuttavia essere un segnale negativo per investitori e clienti sullo stato della banca, nel momento in cui la circostanza del ricorso diventa di dominio pubblico. La FINMA accoglie con favore proposte al riguardo nell'ambito del rapporto del gruppo di esperti sulla stabilità delle banche.*
- *Per anticipare meglio le ripercussioni di uno stress*

idiosincratico o generalizzato del mercato, le banche devono creare i presupposti affinché i sistemi e i processi siano tecnicamente in grado di elaborare in modo tempestivo previsioni il più possibile significative e accurate per quanto concerne la situazione della liquidità, inclusa la gestione dei flussi di cassa. In futuro, la FINMA terrà conto in misura ancora maggiore di questo aspetto.

- Inoltre, nel quadro della sua attività di sorveglianza presso le banche, la FINMA si concentrerà maggiormente sulle analisi degli scenari e sui rischi di concentrazione, come pure sulla tempestiva attuabilità delle misure di generazione e di risparmio della liquidità previste dalle banche.
- La regolamentazione internazionale (Basilea III) e la normativa svizzera in materia di liquidità dovranno essere riesaminate alla luce degli aspetti

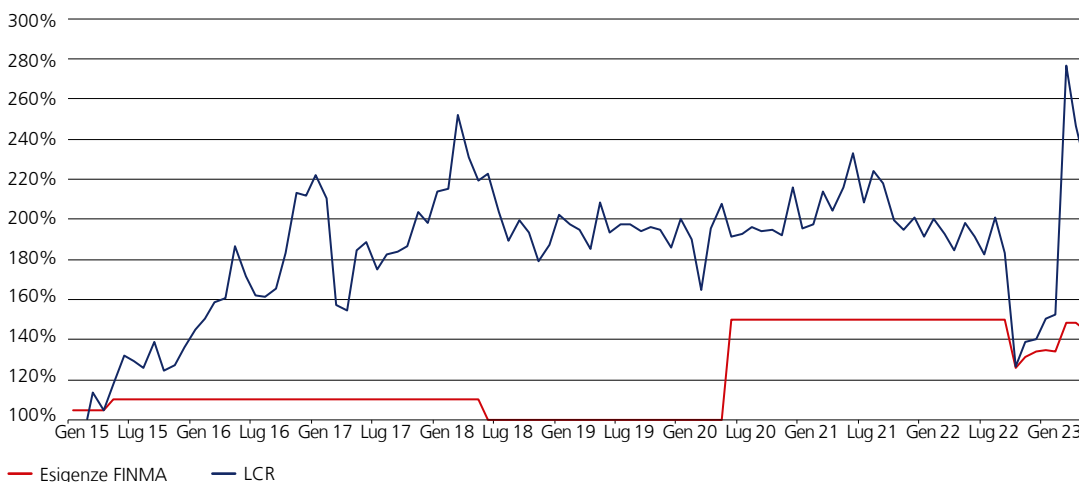
emersi nella corsa digitale agli sportelli (digital bank run) e dei conseguenti tassi di deflusso nella LCR. I tassi di deflusso dei depositi di volume elevato registrati da Credit Suisse sono risultati significativamente superiori a quanto previsto nella LCR.

### Contesto

Credit Suisse sottostà all'Ordinanza sulla liquidità delle banche e deve adempiere le esigenze minime prudenziali, tra cui la quota di liquidità a breve termine (LCR). L'ordinanza sancisce che, in uno scenario di stress basato su ipotesi di deflussi e afflussi con un orizzonte temporale di 30 giorni di calendario, il deflusso netto di fondi (modellizzato) deve essere coperto da sufficienti attività liquide di elevata qualità (high quality liquid assets, HQLA).

### LCR di Credit Suisse Group ed esigenze FINMA

Liquidity coverage ratio



Credit Suisse ha dichiarato un totale di bilancio di 755,8 miliardi di franchi e HQLA pari a 227 miliardi di franchi al 31 dicembre 2021 e ha pubblicato una quota di liquidità a breve termine (LCR) del 203%<sup>73</sup>. Essa adempiva pertanto le esigenze prudenziali che prevedevano una quota LCR pari al 150% e che la FINMA aveva imposto a Credit Suisse in relazione con i problemi di liquidità di fronte agli sconvolgimenti allo scoppio della pandemia di coronavirus. A seguito delle tensioni sulla situazione di liquidità venutesi a creare nell'ottobre 2022, la FINMA ha concesso alla banca un margine di tolleranza per il mancato raggiungimento delle esigenze finora vigenti. In concreto, essa ha accettato il livello prudenziale del 100% a livello consolidato di Credit Suisse Group, maggiorato di un cuscinetto di liquidità per un valore assoluto di 25 miliardi di franchi. Le esigenze prudenziali poste dalla FINMA sono state rispettate<sup>74</sup>.

I vari declassamenti di Credit Suisse da parte delle agenzie di rating nel corso del 2022 hanno prodotto un ampliamento dei *credit default swap spread* e reso più oneroso il rifinanziamento. Di conseguenza, anche alcuni mercati monetari hanno ridotto i propri limiti nei confronti della banca. A causa delle elevate aspettative prudenziali da parte della FINMA e dei cuscinetti di liquidità conseguentemente costituiti, nel terzo trimestre 2022 Credit Suisse deteneva in media HQLA per 227 miliardi di franchi e presentava una LCR del 192%, nonostante le maggiori difficoltà.

Il 1° ottobre 2022 si è diffusa sui social media la notizia secondo cui un'importante banca d'investimento internazionale era prossima al tracollo. Si è quindi speculato che si trattasse di Credit Suisse. Queste voci si sono diffuse rapidamente soprattutto in Asia e sono sfociate in un ritiro di depositi della clientela senza precedenti. La fiducia degli investitori, già da tempo compromessa, ne ha ulteriormente risentito. Il 3 ottobre 2022 Credit Suisse ha attivato il primo livello del piano di emergenza in caso di carenza di

liquidità (*Contingency Funding Plan, CFP*), due giorni dopo il secondo livello e il 1° novembre il terzo livello<sup>75</sup>. In ottobre si è registrato un marcato deflusso di fondi soprattutto da parte di clienti molto facoltosi del comparto Wealth Management. I deflussi sono ammontati a circa 92 miliardi di franchi, importo che corrisponde approssimativamente ai deflussi di depositi modellizzati mediante LCR (91 miliardi di franchi). I deflussi di depositi nel quarto trimestre 2022 sono complessivamente stati pari a 138 miliardi di franchi. È inoltre emerso che per determinati gruppi di depositanti si sono registrati deflussi nettamente superiori rispetto a quanto previsto dalla LCR, come nel caso degli elevati volumi dei depositi di clienti facoltosi. Sempre nel quarto trimestre 2022 è defluito il 51% di tutti i depositi a termine. Soprattutto l'Investment Bank è stata colpita da significativi deflussi, pari all'81% di tutti i depositi. Per quanto riguarda le regioni, i deflussi in Svizzera (24%) sono risultati molto inferiori rispetto a quelli che hanno interessato altre regioni (America 81%, Asia del Pacifico 51%, Paesi EMEA [Europe, Middle East and Africa] 47%). Inoltre, il caso Credit Suisse ha mostrato che può verificarsi un significativo deflusso di depositi in modo puramente digitale, senza che si ammassino folle davanti alle filiali bancarie (*digital bank run*), in quanto oggi giorno i clienti impartiscono ordini di pagamento alla banca quasi esclusivamente tramite canali elettronici o per telefono.

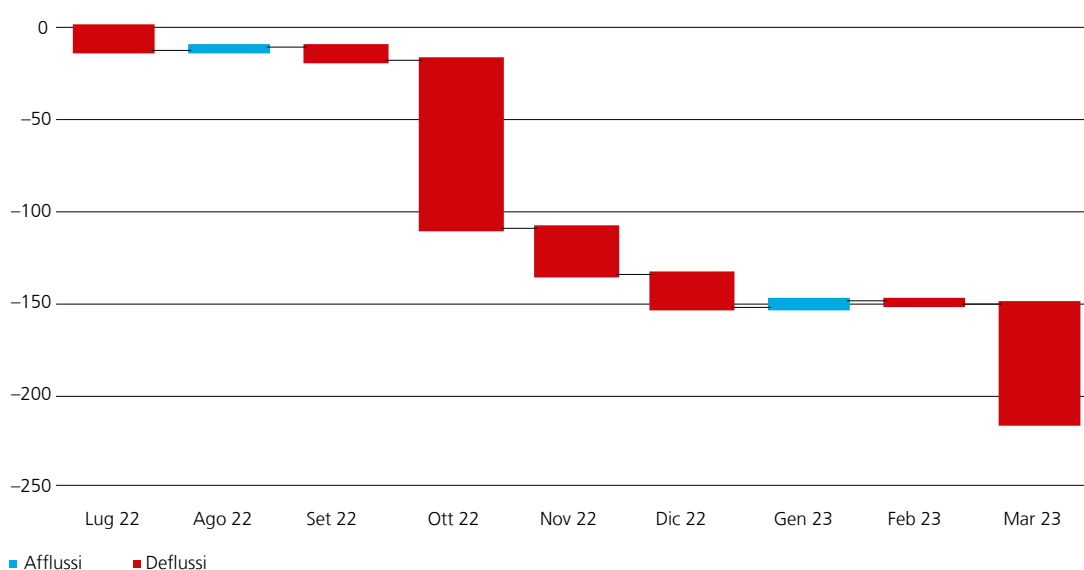
Credit Suisse è stato solo limitatamente in grado di anticipare i deflussi e di stimare con tempestività e in modo realistico l'impatto dei rischi (p.es. declassamento del rating). Sono occorse diverse settimane prima che la banca riuscisse a quantificare gli scenari ad hoc. La banca ha altresì valutato in maniera errata l'impatto e i tempi delle misure previste per rafforzare la liquidità. Inoltre, è stata solo parzialmente in grado di controllare con precisione e tempestività quali delle misure pianificate sono state realmente realizzate e quanto elevato è stato l'effettivo afflusso di liquidità.

<sup>73</sup> HQLA e LCR riferiti alla media trimestrale dei valori giornalieri (cfr. CS: Pillar 3 and regulatory disclosures 4Q21, pag. 79).

<sup>74</sup> A causa dell'esigenza nel quadro di un cuscinetto di liquidità con valore assoluto, da ottobre 2022 l'esigenza posta dalla FINMA è dinamica.

<sup>75</sup> Il terzo livello è il più alto del CFP. Ciò ha significato che le misure adottate a quel livello erano di competenza del CEO di Credit Suisse.

### Variatione dei depositi di Credit Suisse Group in mia. CHF



Da un lato, le misure necessarie al rafforzamento della liquidità sono state attuate solo parzialmente a causa dell'incertezza e della mancanza di trasparenza sui futuri sviluppi, dall'altro il management era inizialmente restio ad adottare misure incisive per non erodere la redditività della banca, poiché ciò avrebbe a sua volta aumentato il rischio di ulteriori declassamenti del rating. Inoltre, raccogliere ulteriore liquidità era possibile solo in misura limitata in ragione della perdita di fiducia da parte dei clienti e degli investitori. Anche le autorità estere hanno intensificato le loro misure di vigilanza di fronte ai considerevoli deflussi di depositi della clientela.

Oltre alle proprie misure incidenti sulla liquidità, a partire dal quarto trimestre 2022 la banca ha esaminato regolarmente la possibilità di attingere alle linee di liquidità della banca centrale, per le quali erano stati stanziati attivi fino a circa 50 miliardi di franchi (*emergency liquidity assistance* e schema di rifinanziamento straordinario, LSFF). Sia il processo di auto-

rizzazione sia il disbrigo operativo di una tale operazione sono stati testati con frequenza annuale ed erano stati predisposti. Soprattutto nel dicembre 2022 la banca era sul punto di avvalersi di questa possibilità per rafforzare sia la liquidità operativa sia gli indicatori di liquidità (p. es. la LCR), tuttavia ha evitato di farlo in particolare a causa dei temuti segnali negativi che ne sarebbero scaturiti.

All'inizio del 2023 Credit Suisse è riuscito, con l'emissione di obbligazioni a lungo termine e operazioni di finanziamento garantite, ad aumentare limitatamente le HQLA. Nonostante un lieve miglioramento, la situazione della liquidità è rimasta difficile. La banca era ben lungi dal riportare le HQLA sul livello precedente l'ondata dei deflussi nel quarto trimestre 2022.

Come esposto nel [capitolo 6.2.4](#), i deflussi di liquidità sono accelerati a partire dal 15 marzo 2023 dopo il rinvio della pubblicazione della relazione annuale 2022 di Credit Suisse, il tracollo delle banche regio-

nali statunitensi e la comunicazione da parte del presidente della Saudi National Bank che non avrebbe più investito ulteriori fondi in Credit Suisse. In quel momento i deflussi non erano più ascrivibili prevalentemente ai clienti del Wealth Management, ma in misura elevata anche ai clienti retail e commerciali svizzeri. Il grafico a pagina 69 illustra i deflussi di depositi tra luglio 2022 e marzo 2023.

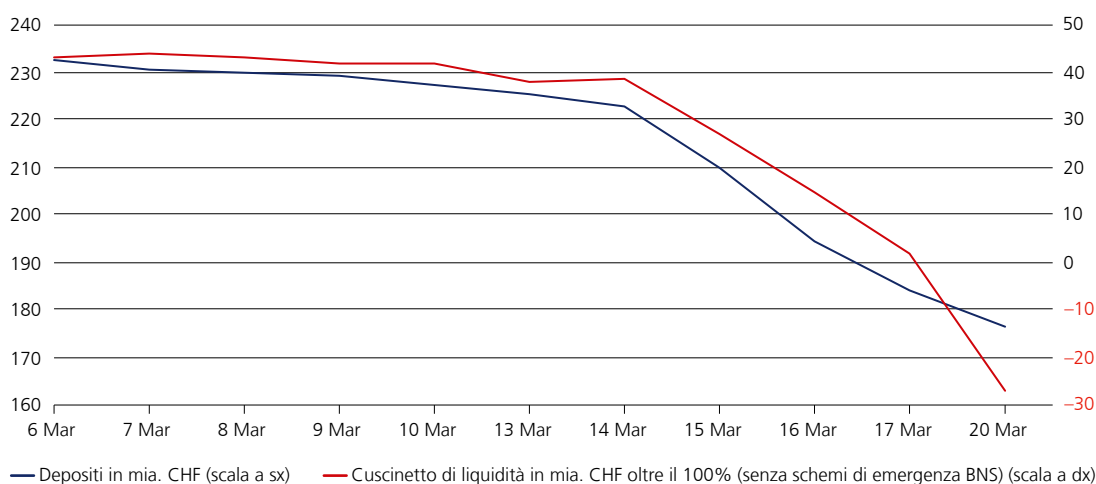
I partecipanti al mercato e le controparti professionali hanno posto requisiti più elevati per continuare a erogare i loro servizi a Credit Suisse. Nella notte tra il 15 e il 16 marzo 2023, in seguito all'incremento dei deflussi di depositi della clientela, Credit Suisse ha chiesto di poter avvalersi degli schemi della Banca nazionale svizzera (BNS) per le situazioni di emergenza. Stando alle informazioni quotidianamente disponibili fino al 15 marzo 2023, Credit Suisse adempiva tutte le esigenze regolamentari in materia di liquidità e non sono state constatate violazioni delle esigenze prudenziali della FINMA. La FINMA lo ha con-

fermato nel suo comunicato stampa del 15 marzo 2023.

Come già esposto nel [capitolo 6.2.4](#), nei giorni seguenti la situazione della liquidità della banca non si è stabilizzata. Oltre ai deflussi di depositi, venerdì 17 marzo 2023 Credit Suisse ha perso l'accesso al mercato dei cambi. Di conseguenza, oltre al sostegno fornito in situazioni di emergenza, la BNS ha dovuto mettere a disposizione di Credit Suisse anche le valute estere che le occorrevo. Senza il sostegno alla liquidità concesso dalla BNS, il lunedì successivo Credit Suisse sarebbe sceso al di sotto delle esigenze, come mostra il seguente grafico sull'andamento dei depositi e del cuscinetto di liquidità al di sopra del requisito LCR del 100% (senza schemi della BNS per le situazioni di emergenza).

In ultima analisi, per il mantenimento della solvibilità finanziaria non è rilevante la quota LCR, bensì le giacenze valutarie della casa madre Credit Suisse SA

### Gruppo Credit Suisse: depositi e cuscinetti di liquidità oltre il 100% LCR



sono determinanti ai fini del regolamento dei pagamenti e delle operazioni in titoli. A seguito della riduzione e dell'abolizione dei limiti e di ulteriori misure di sicurezza (p. es. consegna contro pagamento) adottate da altri partecipanti al mercato, senza il sostegno alla liquidità da parte della BNS Credit Suisse sarebbe diventata insolvente già prima del fine settimana.

Di fronte all'incombente insolvenza di una banca di rilevanza sistemica globale, l'intervento delle autorità per garantire la stabilità finanziaria e tutelare l'economia svizzera, oltre a evitare una possibile crisi finanziaria globale, era ineludibile.

### **Operato e impatto della FINMA**

Già nella primavera 2020, in concomitanza con la crisi indotta dalla pandemia di coronavirus, la FINMA aveva chiesto a Credit Suisse di attuare misure di vasta portata per rafforzare la gestione della liquidità e migliorare l'identificazione dei rischi in questo ambito. Oltre a inasprire le esigenze in materia di liquidità, era anche necessario ridurre i rischi di concentrazione nel rifinanziamento (in particolare la struttura delle scadenze del rifinanziamento sul mercato) e migliorare i modelli concernenti le esigenze di margini sui derivati. La banca è stata inoltre incaricata di prepararsi a depositare ulteriori garanzie presso le banche centrali in caso di crisi. Fino a settembre 2022 Credit Suisse è riuscito a costituire uno stock di attività liquide di elevata qualità (HQLA) superiori di circa 100 miliardi di franchi alle esigenze minime prudenziali.

Nel luglio 2022 la FINMA, insieme alle autorità estere nel Core College, ha intensificato le attività di vigilanza sulla liquidità in vista dell'imminente pubblicazione dei risultati relativi a un ulteriore trimestre all'insegna di perdite rilevanti. Da quel momento ha chiesto a Credit Suisse di aumentare la sua dotazione di liquidità per fare fronte a sviluppi negativi. A partire da fine luglio 2022 Credit Suisse ha trasmesso

quotidianamente informazioni e indicatori sull'andamento della liquidità, ma è stata in grado solo in misura limitata di elaborare tempestivamente previsioni attendibili sui futuri flussi di pagamento e sulle corrispondenti analisi ad hoc degli *stress test*. Per esempio, Credit Suisse necessitava di diverse settimane per stimare gli effetti di un possibile declassamento del rating sulla liquidità. Inoltre, ha regolarmente sottostimato i deflussi dei fondi dei clienti e sovrastimato, talora in misura significativa, gli effetti delle sue misure. Solo dopo ripetute pressioni da parte della FINMA ha finalmente messo a punto un sistema di *reporting* che consentiva al suo management di controllare l'attuazione delle misure predisposte.

Credit Suisse ha adempiuto le esigenze regolamentari nonostante gli elevati deflussi dei fondi dei clienti, in particolare perché alla fine del terzo trimestre 2022, in ragione dei cuscinetti di liquidità che ha dovuto costituire in seguito alla crisi generata dalla pandemia di coronavirus, disponeva di HQLA nettamente superiori rispetto a quanto previsto dall'Ordinanza sulla liquidità.

Poco dopo l'inizio degli ingenti deflussi di fondi dei clienti nell'ottobre 2022, la FINMA ha chiesto a Credit Suisse di inserire nelle comunicazioni giornaliere sulla liquidità ulteriori dati sotto forma di *Liquidity Crisis Template* (LCT), messo a punto dalla FINMA insieme alle autorità del Core College già prima della crisi innescata dal coronavirus. Inoltre, la FINMA, congiuntamente alle autorità del Core College e alla BNS, ha organizzato quotidianamente colloqui con i servizi preposti alla gestione della liquidità di Credit Suisse. In quelle occasioni sono state tematizzate anche ulteriori aspettative e prescrizioni in materia di gestione del rischio di liquidità per Credit Suisse.

Proprio in riferimento al terzo livello del CFP (v. sopra) la FINMA ha ripetutamente chiesto l'adozione di misure incisive per migliorare la situazione della liquidi-



tà, inclusa la vendita di attività delle divisioni, soprattutto nell'Investment Bank. Tuttavia, gli effetti si sono manifestati solo con ritardo, poiché Credit Suisse ha reagito in modo molto difensivo ed era restia ad adottare misure incisive presso le sue unità, prima di definire la strategia e i piani concreti per la sua attuazione. Raccogliere (nuovi) fondi o recuperare depositi della clientela non era attuabile in quel momento neppure a prezzi elevati e i volumi sarebbero stati insufficienti.

La FINMA ha inoltre ripetutamente chiesto previsioni plausibili e prudenti che considerassero la possibilità di eventi negativi, tra cui ulteriori declassamenti del rating. Queste previsioni sono state messe a disposizione con un grado di qualità sufficiente solo con notevole ritardo.

Nel monitoraggio della liquidità la FINMA ha sempre collaborato strettamente con le autorità estere nell'ambito del Core College istituito per Credit Suisse. In questo modo è riuscita a convincere le più importanti autorità di vigilanza estere che a Credit Suisse era consentito scendere al di sotto di alcune delle aspettative prudenziali in materia di liquidità. La banca ha così potuto, almeno in parte, trasferire liquidità all'interno del gruppo in funzione delle esigenze.

Durante gli eventi verificatisi nel fine settimana del 19 marzo 2023, la FINMA ha reagito tempestivamente alla richiesta della banca di attingere ai sostegni di liquidità della BNS e ha dato a quest'ultima la necessaria conferma della solvibilità concernente il rispetto delle esigenze minime prudenziali in materia di fondi propri di cui gli articoli 130 e 131 OFoP.

#### **Insegnamenti tratti e possibili approcci di soluzione**

Prima che cominciassero i deflussi di fondi dei clienti nell'ottobre 2022, Credit Suisse deteneva una quota di liquidità molto elevata, in linea con le aspettative della FINMA, pertanto è stata in grado di adempiere

i propri obblighi per un lungo periodo di tempo. Questa situazione ha lasciato alla banca e alle autorità il tempo necessario per prepararsi a un ulteriore deterioramento della situazione. La banca non è però più riuscita a fronteggiare con le proprie forze la seconda ondata di deflussi di liquidità sopraggiunta nel marzo 2023. Già nell'ambito della crisi innescata dal coronavirus la FINMA aveva constatato un notevole fabbisogno di miglioramento nella gestione del rischio di liquidità e formulato le sue aspettative nei confronti della banca. Nei deflussi dell'ottobre 2022 e del marzo 2023 sono state individuate ulteriori falle. Tuttavia, le misure adottate dalla FINMA in materia di liquidità non hanno consentito di evitare l'incombente insolvenza della banca a metà marzo 2023.

In futuro la FINMA potrà applicare le seguenti opzioni d'intervento:

- Per preparare e affrontare le crisi (idiosincratice) di liquidità occorre disporre di adeguate procedure di *stress test*. Ciò presuppone che in breve tempo le banche possano elaborare previsioni attendibili dei flussi di pagamento in situazioni di stress e della loro influenza sulla situazione della liquidità, inclusa la sua gestione. Durante la crisi, Credit Suisse disponeva solo limitatamente di tali capacità. La FINMA effettua già oggi analisi di stress nell'ambito della liquidità e ne valuta i risultati. In futuro, terrà conto in misura ancora maggiore di questo aspetto.
- La FINMA svolge già analisi della concentrazione per quanto concerne il rifinanziamento delle banche (p.es. relativamente alla struttura delle scadenze), che integrerà sulla base di nuovi scenari di *bank run*, focalizzandosi sui deflussi di volume elevato dei clienti molto facoltosi con depositi cospicui e concentrati. Ciò consente di identificare le banche che presentano simili concentrazioni del *funding* e di testare le loro capacità di elaborare tempestivamente previsioni attendibili dei flussi di pagamenti.



- La FINMA monitorerà e verificherà che le banche abbiano adottato le misure necessarie per garantire che siano disponibili differenti misure di generazione e di risparmio della liquidità in funzione degli eventi, in cui rientra in particolare anche una rapida riduzione degli attivi o la preparazione dell'utilizzo degli attivi presso le banche centrali. Poiché nel caso di Credit Suisse è emerso che l'attuazione di determinate misure non è attuabile tempestivamente e in modo efficace nella prassi, la FINMA si concentrerà maggiormente sui piani della banca e sulla relativa attuabilità sotto il profilo delle misure di generazione e di risparmio della liquidità.

Il seguente approccio di soluzione scaturito dalla crisi di Credit Suisse entrerà in vigore con le già vigenti disposizioni dell'Ordinanza sulla liquidità:

- Le disposizioni speciali per le banche di rilevanza sistemica (*systemically important banks*, SIB) sancite dall'Ordinanza sulla liquidità riveduta tengono conto di aspetti sostanziali rivelatisi determinanti nella crisi di Credit Suisse. L'entrata in vigore di tali disposizioni è prevista per gennaio 2024 e obbliga le SIB a detenere HQLA per differenti rischi non contemplati nella LCR. Ciò riguarda, tra l'altro, i rischi della liquidità infragiornaliera (p. es. i prefinanziamenti di Credit Suisse nel marzo 2023), le esigenze relative ai margini presso le controparti e la garanzia della liquidità necessaria per procedere a un risanamento o a una liquidazione.

I seguenti approcci necessiterebbero di un coordinamento a livello internazionale nonché di una verifica ed, eventualmente, di una modifica dell'attuale quadro normativo:

- La regolamentazione internazionale (Basilea III) dovrà essere riesaminata alla luce degli aspetti emersi nella corsa digitale agli sportelli (*digital bank run*) e dei conseguenti tassi di deflusso nella

LCR. I tassi di deflusso dei depositi di volume elevato (superiore a 1,5 milioni di franchi) registrati da Credit Suisse sono risultati significativamente superiori alla modellizzazione nella LCR. Tassi di deflusso simili o ancora più estremi sono stati osservati presso le banche statunitensi. Parallelamente alle attività nei gruppi di lavoro internazionali, nel quadro della verifica delle disposizioni TBTF in materia di liquidità devono essere verificate le modifiche circostanziate all'applicazione della LCR in Svizzera, in particolare in relazione ai depositi di volume elevato.

- Le banche e le autorità regolatorie (all'occorrenza parimenti armonizzate a livello internazionale) dovrebbero provvedere affinché le HQLA disponibili in caso di crisi possano essere effettivamente utilizzate. Nell'attuale situazione, il ricorso ai cuscinetti o la relativa divulgazione accentuano in parte la crisi, perché i clienti e le controparti sono messi in allerta e reagiscono accelerando il prelievo di fondi. Inoltre, la gestione della *trapped liquidity* (HQLA vincolate a livello locale) prima e durante la crisi dovrà essere esaminata nel quadro di modelli regolatori, ma anche interni alla banca.
- La quota di finanziamento armonizzata a livello internazionale (*net stable funding ratio*, NSFR)<sup>76</sup> non ha assicurato in misura sufficiente una struttura stabile del finanziamento ed evitato i rischi, in particolare perché la parametrizzazione di allora era fortemente basata sui possibili problemi di rifinanziamento degli investitori istituzionali e generalmente di grandi dimensioni e non sul fatto che anche i depositi della clientela non sono sempre stabili. I fattori ASF (*available stable funding*, provvista stabile disponibile), in particolare per i depositi di volume elevato, devono essere verificati a livello internazionale e nazionale.

### 7.7 Piano di recovery (piano di stabilizzazione) Punti essenziali

- *L'obbligo per una banca di predisporre un piano di recovery impone al management una riflessio-*

<sup>76</sup> *Net stable funding ratio* (NSFR); cfr. Ordinanza sulla liquidità, art. 17 seg.

*ne approfondita ed ampia sulle situazioni di crisi e di concretizzarla fino al livello di misure attuabili sul piano operativo.*

- In passato la FINMA aveva approvato il piano di recovery di Credit Suisse, in quanto la banca adempiva i requisiti legali. Le lacune constatate in sede di verifica sono state discusse con la banca, la quale è stata esortata a colmarle.*
- Considerando il decorso specifico della crisi presso Credit Suisse, è emerso che non tutte le misure di stabilizzazione potevano essere tempestivamente attuate come previsto nel piano di recovery.*
- Non appena sono emersi indizi che le misure previste dal piano di recovery potevano non essere sufficienti a porre rimedio alla crisi che si stava delineando, la FINMA ha chiesto alla banca di mettere a punto, quanto prima e con crescente fermezza, misure alternative che andassero al di là del piano di recovery, come la preparazione di una vendita dell'intero gruppo, sia in un contesto regolare sia in un'ipotetica situazione di emergenza.*
- La FINMA dispone di un margine di discrezionalità nella valutazione dei piani di recovery delle banche di rilevanza sistemica. In futuro, si concentrerà maggiormente sull'attuabilità delle misure previste.*

### Contesto

Ogni banca di rilevanza sistemica deve elaborare un piano di stabilizzazione in cui illustra le misure con le quali intende stabilizzarsi durevolmente in caso di crisi in modo da poter mantenere la sua attività senza interventi da parte dello Stato. In questo piano, la banca deve agire in modo previdente definendo misure sulla base di vari scenari di crisi e preparandone l'implementazione. Le misure sono volte a rafforzare la dotazione di capitale e/o la garanzia di liquidità. Fra le misure di rafforzamento del capitale si annoverano l'aumento di capitale, l'emissione di strumenti di debito postergati, la rinuncia al pagamento di dividendi o la vendita di singole unità operative. La

garanzia di liquidità può essere conseguita, per esempio, mediante l'acquisizione di capitale di terzi sul mercato dei capitali, l'emissione di obbligazioni fondiarie o la riduzione di settori di attività che vincolano la liquidità. Nell'attuazione delle misure di stabilizzazione, il suo margine di discrezionalità è influenzato in misura determinate dall'effettivo scenario di crisi.

La FINMA aveva esaminato i piani di recovery di Credit Suisse e, poiché i requisiti legali risultavano adempiti, li aveva approvati. Sulla scorta delle esperienze maturate durante la crisi innescata dal coronavirus, alla fine del 2021 la banca era stata richiamata a considerare meglio alcuni aspetti temporali della pianificazione di recovery. La FINMA aveva inoltre criticato che il piano di recovery esponesse gli effetti delle singole misure solo a livello consolidato e non contenesse una visione d'insieme delle loro ripercussioni sulle principali società del gruppo, prima fra tutte la casa madre.

A causa della situazione strutturale di perdita presso Credit Suisse, già all'inizio del secondo trimestre 2022 la FINMA aveva chiesto alla banca di elaborare concrete misure di emergenza sulla base del piano di recovery, in modo da poter reagire a eventi imprevisti. Nell'estate 2022 sono poi seguite ulteriori interazioni e la banca è stata esortata a prepararsi anche a uno scenario avverso, qualora il riorientamento strategico non venisse ritenuto credibile dal mercato, l'aumento di capitale non andasse a buon fine o si verificasse un altro incidente significativo. Solo dopo ripetute esortazioni da parte della FINMA, Credit Suisse ha avviato i lavori di preparazione e attuazione di singole misure del suo piano di recovery.

Alcune delle misure, per esempio i tagli dei costi o la vendita di alcune unità dell'Investment Bank o un aumento del capitale, rientravano nel riorientamento strategico della banca messo a punto nel 2022. Nella fase di attuazione è tuttavia emerso che, a fronte

delle attuali condizioni di mercato, i prezzi di vendita previsti dal piano di *recovery* erano praticamente impossibili da raggiungere in situazioni di stress. Altre misure esaminate dalla banca non potevano essere attuate poiché non era possibile trovare acquirenti in tempi brevi oppure perché esistevano ostacoli operativi. Inoltre, i responsabili della banca non erano disposti ad attuare misure specifiche che toccassero la loro strategia fondamentale (p. es. vendite nelle unità Wealth Management o un'offerta pubblica iniziale [parziale] della Swiss Universal Bank). Occorre dunque constatare che, in ultima analisi, le misure nel piano di *recovery* di Credit Suisse non erano sufficienti per stabilizzare la banca in questa specifica situazione di crisi.

Sulla scia degli intensificati deflussi di liquidità a partire dall'ottobre 2022 si è inoltre posta la questione delle misure in materia di liquidità. Sebbene il piano di *recovery* prevedesse riduzioni degli attivi di bilancio (vendite, rinuncia a nuovi affari), queste non sono state attuate o lo sono state solo in misura molto limitata. Il management si è concentrato sulle vendite in base al riorientamento strategico, mentre si è rifiutato di adottare ulteriori misure adducendo l'impatto esterno negativo e gli effetti che avrebbero avuto sull'attuazione della strategia, e ha sottolineato che tali misure avrebbero penalizzato la futura redditività della banca. Anche un ricorso all'ELA nell'ottobre 2022 è stato respinto per il timore dei suoi effetti stigmatizzanti. Nello stesso mese, di fronte all'aggravarsi della situazione, la FINMA ha esercitato maggiori pressioni perché venissero prese in esame ulteriori misure al di fuori del piano di *recovery* esistente. La banca ha quindi sviluppato scenari per la vendita ordinata dell'intero gruppo e, dopo ripetuti interventi della FINMA, ha predisposto anche una vendita di emergenza.

### **Operato e impatto della FINMA**

Un piano di *recovery* contribuisce sostanzialmente a stabilizzare una banca in una crisi incombente e a

evitare una *resolution*. Alla luce della persistente situazione di perdita, la FINMA ha chiesto al Consiglio di amministrazione della banca, già nell'aprile 2022, di mettere a punto concrete misure di emergenza.

Nel corso dei mesi, la comunicazione con la banca è diventata sempre più assidua e pressante; in questi scambi, la FINMA ha sollecitato Credit Suisse a migliorare considerevolmente le sue misure di *recovery* e a ridurre i tempi di attuazione.

A partire dall'autunno del 2022 è stata richiesta più volte la verifica di ulteriori misure che non erano contemplate nel piano di *recovery* della banca, le quali comprendevano anche la vendita dell'intero gruppo. Sono stati elaborati due scenari: uno in cui la banca aveva tempo sufficiente per condurre negoziati con diversi acquirenti sull'arco di più settimane e un altro in cui la banca doveva trovare una situazione in tempi brevissimi per riportare la calma.

I lavori di attuazione da parte di Credit Suisse si sono trascinati. È stato necessario aumentare progressivamente le pressioni prima che la banca predisponesse una documentazione esaustiva per la *due diligence* di un potenziale acquirente del gruppo, in modo da non perdere tempo nel caso concreto e snellire il processo di vendita. In concreto la FINMA ha inoltre chiesto alla banca di redigere un elenco di potenziali interessati all'acquisto, allestire un *data room* e preparare la documentazione per ridurre i tempi necessari per una vendita di emergenza.

Le lacune nella pianificazione di un'acquisizione o di una vendita del gruppo come scenario alternativo, constatate dalla FINMA già nell'autunno 2022, sono state colmate entro marzo 2023 su pressioni della FINMA, tanto che a metà marzo si è potuta effettuare l'acquisizione da parte di UBS in cinque giorni. Senza questa preparazione sarebbe stato quasi impossibile realizzare una *due diligence* da parte di UBS nel poco tempo a disposizione, il che avrebbe messo

in discussione una vendita sull'arco di un fine settimana.

La FINMA ha ripetutamente fatto presente a Credit Suisse che la sua pianificazione di emergenza non era sufficiente in caso di deterioramento della situazione. Come reazione alle ripetute esortazioni, la banca ha messo a punto degli scenari per la vendita dell'intero gruppo. Una vendita dell'intero gruppo non sembrava tuttavia prioritaria all'interno di Credit Suisse. Solo sabato 18 marzo 2023 Credit Suisse ha presentato soggetti terzi alternativi ritenuti effettivamente interessati a un acquisto parziale della banca.

### Insegnamenti tratti e possibili approcci di soluzione

L'obbligo per una banca di predisporre un piano di *recovery* impone al management una riflessione ampia e approfondita sulle situazioni di crisi e di concretizzarla fino al livello di misure attuabili sul piano operativo. Il piano di *recovery* di Credit Suisse è stato sottoposto a un'analisi approfondita secondo i criteri consueti su scala internazionale. Nel corso degli anni la FINMA ha rivolto alla banca numerose critiche e raccomandazioni. Esse riguardavano elementi come i tempi di realizzazione delle misure o i relativi effetti su rilevanti società del gruppo.

Un piano di *recovery* si basa su considerazioni astratte di natura strategica, mentre la crisi si evolve in modo molto specifico al verificarsi dell'evento. Nell'attuazione concreta di alcune misure di stabilizzazione sono tuttavia emersi ostacoli operativi che hanno intralciato o procrastinato l'implementazione. È altresì risultato evidente che Credit Suisse aveva valutato in maniera eccessivamente ottimistica l'effetto di molte opzioni di stabilizzazione.

In futuro la FINMA potrà applicare le seguenti opzioni d'intervento:

- La FINMA farà confluire tali elementi nel suo lavoro e ne terrà conto nella valutazione dei piani di stabilizzazione presentati. Ad esempio, nel valutare i piani di *recovery*, occorre attribuire una maggiore importanza agli aspetti temporali ed esaminare l'attuabilità delle misure in diversi scenari di crisi. Inoltre, le banche dovranno esporre l'impatto delle misure di stabilizzazione sulle singole società del gruppo. Oltre a ciò, la FINMA chiederà alle banche di sviluppare misure di più vasta portata, che considerino gli scenari di liquidità e la possibilità di una corsa digitale agli sportelli.

### 7.8 Piano di *resolution* (piano di risanamento e di liquidazione)

#### Punti essenziali

- *Il piano di resolution ai sensi della regolamentazione too big to fail ha svolto un ruolo decisivo ai fini dell'individuazione di una soluzione. Da un lato, ha indicato alle autorità competenti una possibile via d'uscita quando, in un lasso di tempo estremamente breve, la situazione di Credit Suisse è precipitata. Dall'altro, si può presumere che la decisione di risanamento allestita e le misure in essa contenute (ammortamento integrale del capitale azionario di tutti gli azionisti come pure dei crediti di tutti gli obbligazionisti di AT1, conversione delle obbligazioni bail-in in azioni, sostituzione del presidente del Consiglio di amministrazione, nomina di un incaricato del risanamento e sostegno alla liquidità da parte della BNS e della Confederazione) abbiano rappresentato, agli occhi della banca, un forte incentivo.*
- *Per le autorità la resolution<sup>77</sup> è l'ultima ratio.*
- *Il piano di resolution di una banca di rilevanza sistemica è fortemente orientato agli scenari in cui una crisi ha effetti soprattutto sul suo capitale (assorbimento delle perdite). A seguito dei massicci deflussi di liquidità nell'autunno del 2022, la FINMA ha dovuto perfezionare le opzioni disponibili.*
- *Il piano di resolution ha dovuto adeguarsi alla nuova realtà, ossia a una potenziale accelerazio-*

<sup>77</sup> Purtroppo il termine italiano «liquidazione» rende solo in parte e talvolta in modo impreciso il concetto inglese di *resolution* generalmente utilizzato. Infatti quest'ultimo non indica necessariamente una liquidazione in senso stretto (il cosiddetto *wind down* o la normale cessazione dell'attività), ma anche un risanamento (la strategia prescelta nel caso di Credit Suisse) o l'avvio di una procedura fallimentare del gruppo, fatte salve le funzioni di rilevanza sistemica (piano di emergenza, o il cosiddetto *break-up scenario* per quanto riguarda Credit Suisse). Nell'ambito del presente testo si è quindi preferito optare per il termine inglese *resolution*.

ne delle corse agli sportelli (bank run), di cui si è tenuto conto a partire dall'autunno del 2022 attraverso una maggiore preparazione ad affrontare le crisi e che andrà ulteriormente approfondita in futuro.

- La FINMA ha provveduto tempestivamente a predisporre un risanamento concreto e a coinvolgere strettamente le autorità nazionali e internazionali.
- L'ottimo rapporto di collaborazione instaurato con le autorità partner del Crisis Management Group (CMG) di Credit Suisse prima e durante la crisi ha rafforzato la fiducia nella fattibilità operativa del risanamento il 19 marzo 2023 e in seguito, nel caso in cui fosse stato attuato.

### Contesto

Il piano di *resolution* e la sua attuazione pratica sotto il profilo operativo sono innanzitutto di competenza della FINMA, sempre che la banca le fornisca le informazioni necessarie al riguardo (art. 64 cpv. 2 OBCR). Come si evince dai capitoli 4 e 5, dall'estate del 2022 la FINMA ha predisposto un piano di *resolution* intensivo e circostanziato, che va ben al di là della pianificazione normalmente effettuata in questo ambito, da cui emergono gli elementi di seguito riportati.

A partire da ottobre 2022, la FINMA ha allestito, in riferimento alla strategia, la decisione di risanamento, il piano di risanamento e la decisione in merito alla nomina di un incaricato del risanamento. In alternativa al risanamento, ha anche cominciato a predisporre l'attuazione del piano di emergenza (decisione di fallimento, nomina del liquidatore del fallimento e attivazione del piano di emergenza).

Il piano di risanamento si articolava in concreto nei punti di seguito riportati.

1. **Misure di capitalizzazione:** nel caso specifico il piano di risanamento prevedeva la completa riduzione del valore del capitale proprio di Credit

Suisse Group SA, l'azzeramento degli strumenti AT1 (obbligazioni con rinuncia al credito) e la conversione di tutte le obbligazioni *bail-in* in nuovo capitale azionario di Credit Suisse Group. Pertanto, immediatamente dopo il risanamento, sarebbe emersa una struttura patrimoniale con una capacità totale di assorbimento delle perdite (*total loss-absorbing capacity*, TLAC) di 111,2 miliardi di franchi costituita interamente da fondi propri CET1<sup>78</sup>. Tali misure di risanamento della FINMA non avrebbero creato ulteriore liquidità presso la banca.

2. **Misure di ristrutturazione:** ridimensionamento della banca mediante scorporo (vendita, scioglimento, liquidazione) della maggior parte dell'Investment Bank e chiaro orientamento verso le divisioni Swiss Bank e Wealth Management.
3. **Disposizioni in materia di governance:** revoca dell'attuale e nomina di un nuovo presidente del Consiglio di amministrazione di Credit Suisse Group. Conferma pro tempore del Consiglio direttivo e degli altri membri del Consiglio di amministrazione.

Dopo che il Comitato per le crisi finanziarie aveva attivato la fase rossa, la FINMA aveva iniziato a coinvolgere nei lavori preparatori della *resolution* anche il Crisis Management Group (CMG) internazionale, in cui è stata discussa nei dettagli soprattutto la strategia di *resolution* in modo tale che tutte le autorità fossero informate in egual modo. In genere il CMG è composto dalle seguenti autorità: Bank of England, Federal Reserve Bank of New York, US Federal Reserve Board e Federal Deposit Insurance Corporation. Nel novembre 2022 è stata integrata con il Dipartimento dei servizi finanziari dello Stato di New York (NY DFS) e la Commissione statunitense per i Titoli e gli Scambi (SEC). L'ampliamento è stato ritenuto necessario perché il NY DFS è l'autorità competente della filiale di New York di Credit Suisse e ha quindi sovranità pru-

<sup>78</sup>Immediatamente dopo il *bail-in* le attività delle banche restano invariate; la variazione è dovuta all'adeguamento del modello operativo. Le passività della banca sono costituite dal capitale azionario, dall'ulteriore capitale proprio e dal capitale di terzi in essere al netto degli impegni assunti in relazione agli strumenti AT1 e alle obbligazioni *bail-in*.

denziale sulle sue posizioni di liquidità. La SEC è stata coinvolta poiché un eventuale *bail-in*, ossia la conversione delle obbligazioni *bail-in* in nuove azioni di Credit Suisse Group, avrebbe interessato gli investitori statunitensi e quindi la normativa statunitense in materia di valori mobiliari sarebbe stata intaccata.

A causa degli ingenti deflussi di fondi verificatisi in brevissimo tempo nell'ottobre del 2022, nel mese in questione è stato deciso di fissare a sette-dieci giorni i tempi necessari per un intervento operativo della FINMA in caso di crisi. Ciò significa che il cosiddetto *runway period*, che prevede gli ultimi preparativi per la *resolution*, è stato abbreviato per tenere conto del *bank run* (ancora) in corso. La FINMA ha richiesto alla banca di presentare, con frequenza settimanale, i rapporti *funding in resolution* che indicassero il fabbisogno di liquidità in caso di un eventuale PONV.

Nei mesi di novembre e dicembre 2022 si sono svolte diverse videoconferenze in seno al CMG per far progredire i preparativi di un eventuale risanamento di Credit Suisse mediante *bail-in*. Il Regno Unito ha norme molto particolari per il riconoscimento dei procedimenti di insolvenza esteri. Per tale motivo, da novembre 2022 è stato attivato un canale di comunicazione distinto con la Bank of England (BoE). In svariate teleconferenze bilaterali la FINMA e la BoE si sono confrontate sulle fattispecie giuridiche, hanno discusso delle basi delle prescrizioni svizzere e della loro equivalenza con quelle del Regno Unito e hanno trattato specifiche questioni giuridiche.

A novembre 2022 è stata effettuata una prima simulazione in tempo reale degli aspetti quantitativi del piano di risanamento. A tal fine la banca ha allestito un bilancio ad hoc per il gruppo e le principali società di quest'ultimo (*valuation in resolution*). Ciò consente di appurare se e in che misura sia possibile realizzare un risanamento del gruppo e se la ricapitalizzazione mediante *bail-in* presenti una capacità sufficiente ad assorbire anche le perdite future.

Alla simulazione realizzata nel novembre del 2022 hanno partecipato, oltre alla banca, circa 70 persone appartenenti al CMG. La simulazione ha rappresentato un elemento chiave ai fini della procedura di riconoscimento internazionale. I dati forniti da Credit Suisse erano di buona qualità. È l'evidente dimostrazione dell'efficacia delle procedure tecniche TBTF, soprattutto *valuation in resolution*, *funding in resolution* e *bail-in execution*.

Nel mese di gennaio 2023, durante il quale la situazione della liquidità di Credit Suisse era leggermente migliorata, sono stati ulteriormente aggiornati i documenti relativi al risanamento e, con grado di priorità inferiore, quelli relativi al fallimento, per garantire che fossero pronti per la firma. Si trattava fra le altre cose di precisazioni di natura giuridica, per esempio domande concernenti un eventuale differimento dei contratti. Ai primi di febbraio 2023 i lavori si sono conclusi e, stando alla FINMA, i documenti relativi al risanamento erano pronti per la firma al 90%, il che avvalorava l'ipotesi di un *runway period* di sette-dieci giorni. Il restante 10% riguardava soprattutto misure e preparativi che avrebbero potuto essere completati solo poco prima che venisse ordinato il risanamento o il fallimento.

Per tutti gli altri preparativi della *resolution*, in caso di necessità la FINMA si è avvalsa anche di specialisti esterni. Sulla scorta delle informazioni fornite dalla banca, dell'analisi dei rapporti delle agenzie di rating e dei dati di mercato, all'inizio del 2023 la FINMA ha inoltre iniziato a verificare e rafforzare le misure di risanamento. Nell'ambito di queste riflessioni, ha anche esaminato la fattibilità economica e giuridica di misure alternative, per esempio la scissione della banca mediante vendite parziali di singole entità giuridiche e portafogli nonché la liquidazione di una *residual bank*. Tali misure alternative sono tuttavia state scartate a causa delle maggiori incertezze economiche e dell'attuabilità.



Tra ottobre 2022 e gennaio 2023 sono stati effettuati anche dei test in vista di un eventuale ricorso di Credit Suisse all'ELA, in cui sono stati stabiliti il processo interno alla FINMA e i dati che la banca doveva fornire in modo da poter dare quanto prima alla BNS conferma della solvibilità dell'istituto. La FINMA ha pertanto fatto sì che al momento dell'effettivo ricorso all'ELA fosse sufficiente verificare solo i dati forniti da quest'ultima.

Allorché, a metà marzo 2023, la crisi di Credit Suisse si è nuovamente aggravata, la FINMA ha finalizzato i documenti per il risanamento.

- Il pomeriggio di mercoledì 15 marzo 2023 Credit Suisse ha ricevuto dalla FINMA l'ordine di verificare e di perfezionare ulteriormente entro giovedì sera il piano di risanamento elaborato dalla FINMA per aumentare le probabilità di successo dell'iniziativa. La FINMA ha dovuto esercitare notevole pressione perché la banca si decidesse a fornirle, venerdì mattina, commenti e proposte di miglioramento sul piano di *recovery* allestito.
- Per quanto concerne le cifre per il piano di risanamento, la FINMA si è basata sui dati precisi forniti dalla banca nell'ambito della *valuation in resolution*. Giacché il tempo stringeva, la FINMA ha consegnato alla banca il piano di risanamento la sera di giovedì 16 marzo 2023, chiedendole di integrare i dati relativi alla *valuation in resolution* e di garantire l'attuabilità del piano e quindi del *bail-in* alla normativa vigente.

Le interazioni con il CMG sono iniziate il 15 marzo 2023 e sono avvenute a tutti i livelli anche più volte nel corso della stessa giornata. Sabato 18 marzo 2023, al mattino presto, alle autorità del CMG sono state fatte pervenire le traduzioni in inglese del piano e della decisione di risanamento necessarie ad avviare la procedura di riconoscimento. Dopo uno scambio di natura tecnica con le autorità coinvolte, sabato 18 marzo 2023, in tarda serata, queste ultime hanno

rassicurato oralmente la FINMA sul fatto che non vi fossero impedimenti all'attuazione di un eventuale risanamento disposto dalla FINMA nelle rispettive giurisdizioni (si veda tuttavia la nota sulla Commissione statunitense per i Titoli e gli Scambi in merito al *bail-in* di cui sopra).

Parallelamente a ciò, la FINMA aveva finalizzato le misure di *governance*. Si era stabilito che, in caso di una decisione di risanamento, si sarebbe dovuto sostituire soltanto il presidente del Consiglio di amministrazione. Era quindi già stato dato incarico a una *executive search agency*, in modo da avere la garanzia che la persona selezionata potesse assumere l'incarico in seno a Credit Suisse Group nel fine settimana del 18 e 19 marzo 2023. In seguito alla decisione del Consiglio federale di giovedì 16 marzo 2023 in materia di liquidità (introduzione di PLB e ELA+) attraverso il diritto di necessità, non è più stata portata avanti la decisione di fallimento di Credit Suisse Group e di Credit Suisse SA con contestuale attivazione del piano di emergenza per Credit Suisse Svizzera, in quanto sussisteva la prospettiva di un sufficiente sostegno alla liquidità da parte della BNS e della Confederazione e il risanamento di Credit Suisse era possibile.

La decisione di risanamento, con il relativo piano e la decisione di nomina di un incaricato del risanamento, erano pronti per la firma il 19 marzo 2023 e armonizzati a livello internazionale. Ciò è stato confermato anche dal Consiglio per la stabilità finanziaria nel suo rapporto «Preliminary lessons learnt for resolution» pubblicato il 10 ottobre 2023. Anche l'apposita strategia di comunicazione, compresi i comunicati stampa e le *speaking notes* della conferenza stampa, erano stati predisposti internamente alla FINMA.

### **Insegnamenti tratti e possibili approcci di soluzione**

Nella preparazione delle varie fasi di un'eventuale *resolution* la FINMA ha avviato una proficua collabo-



razione con le autorità nazionali e internazionali che, alla fine, il 19 marzo 2023 con il risanamento disponevano di una valida alternativa alla fusione delle due grandi banche. Le misure preventive del regime TBTF e i relativi *college* istituzionalizzati hanno quindi fornito un importante contributo alla gestione della crisi acuta. Grazie al rapporto di fiducia instauratosi tra le autorità coinvolte è stato possibile prendere decisioni rapide e ampiamente condivise.

Se Credit Suisse e UBS non avessero raggiunto un accordo nel tardo pomeriggio di domenica 19 marzo 2023, in seguito la FINMA avrebbe potuto ordinare il suddetto piano di risanamento attraverso la relativa decisione e nominare un incaricato del risanamento che supervisionasse i lavori. Anche il sostegno alla liquidità da parte della BNS e le corrispondenti garanzie della Confederazione alla BNS (per il PLB) avrebbero costituito un elemento fondamentale del risanamento.

Si constata quanto segue:

- Le misure di *resolution* costituiscono l'*ultima ratio*, anche se viene raggiunto il *point of non-viability* (PONV). Andrebbero applicate solo in mancanza di una soluzione migliore che lasci, almeno in parte, il controllo alla banca in questione.
- Le misure di *resolution* possono essere messe a punto solo se sussiste uno stretto coordinamento e una proficua collaborazione con le autorità internazionali, in modo da garantire il riconoscimento delle stesse sul piano giuridico nelle principali giurisdizioni.
- Un risanamento richiede l'adozione di opportune misure in materia di liquidità, in particolare in presenza di una crisi di fiducia. Da questo punto di vista, a metà marzo 2023 la regolamentazione TBTF era ancora incompleta e anche per il risanamento di Credit Suisse sarebbe stato necessario ricorrere al diritto di necessità.
- Si è inoltre ipotizzato che il periodo che intercorre tra la constatazione che un PONV potrebbe ef-

fettivamente verificarsi e la sua insorgenza è di circa due-quattro settimane. In questo cosiddetto *runway period*, la FINMA finalizza i documenti per la *resolution* e coordina le misure di risanamento con le autorità partner in Svizzera e all'estero. Nel presente caso, alla fine il *runway period* è durato pochi giorni. Il caso Credit Suisse mostra che occorre ipotizzare un *runway period* più breve.

In futuro la FINMA potrà applicare la seguente opzione d'intervento:

- Per poter preparare e attuare il più rapidamente possibile un risanamento in caso di emergenza è necessario che le autorità effettuino periodicamente simulazioni di crisi specifiche ai singoli istituti. Nell'interazione con queste ultime occorre garantire che siano presi in considerazione diversi scenari, compresa la corsa digitale agli sportelli (*digital bank run*).

Il seguente approccio richiede una modifica del quadro normativo:

- Per poter disporre della liquidità necessaria a un risanamento, l'ordinamento giuridico deve prevedere la possibilità di un PLB<sup>79</sup>. La garanzia di liquidità costituisce una condizione essenziale ai fini della valutazione delle prospettive di successo delle misure di risanamento.

<sup>79</sup>La procedura di consultazione del Consiglio federale in merito a una modifica in tal senso della Legge sulle banche si è conclusa il 21 giugno 2023.

## 8 Glossario

Termine	Definizione
<i>Additional Tier 1 Capital (AT1)</i>	Cfr. Capitale <i>going concern</i>
Analisi del potenziale di perdita	L'analisi del potenziale di perdita ( <i>loss potential analysis, LPA</i> ) è lo stress test più completo attuato dalla FINMA. La LPA comprende una proiezione delle ipotesi di base e di stress su diversi anni, con le relative conseguenze sulla situazione reddituale e sugli indicatori potenziali. Negli scenari elaborati dalla FINMA la configurazione e la calibrazione sono addirittura ancora più rigorose di quelle delle autorità di vigilanza di Regno Unito e Stati Uniti. La LPA è integrata da scambi sulla pianificazione del capitale, la gestione del capitale e la gestione del rischio.
APAC College of Supervisors	Cfr. Cooperazione internazionale
<i>Assessment letter</i>	Una valutazione formale dei punti di forza e dei punti deboli dell'istituto, effettuata annualmente dalla FINMA e comunicata alle banche. La valutazione comprende anche la comunicazione del <i>rating</i> interno assegnato dalla FINMA all'istituto e precisa come l'istituto può migliorarlo.
Attività con prodotti collateralizzati ( <i>securitized products</i> )	In questo settore le attività finanziarie, per esempio i crediti, vengono cartolarizzate e vendute a investitori sotto forma di titoli.
Attività di <i>prime service</i>	Nell'attività di <i>prime service</i> le banche d'investimento e altri istituti finanziari offrono numerosi servizi agli <i>hedge fund</i> e ad altri grandi investitori. Tra i servizi forniti nell'ambito del <i>prime brokerage</i> si annoverano, tra l'altro, il prestito di titoli, il finanziamento di attività commerciali e la gestione della liquidità.
Attività transfrontaliera	Designa le relazioni commerciali della banca quando il cliente e l'unità operativa in contatto con lui non si trovano nella stessa giurisdizione. In generale queste relazioni implicano l'osservanza di particolari obblighi all'interno della banca.
<i>Bail-in bond</i>	Cfr. Capitale <i>going concern</i>
Base <i>look-through</i>	<i>Look-through</i> designa un approccio in relazione alle esigenze della regolamentazione che in un certo momento sostituisce la normativa in vigore, sulla scorta di disposizioni transitorie, anticipando lo stato finale della normativa (solitamente più rigorosa). Il suo scopo consiste nel mostrare quanto lontana è ancora la banca dall'adempimento della definitiva norma prudenziale oppure se questa è già adempiuta anticipatamente.
Capitale <i>going concern</i>	Per adempiere le esigenze di capitale <i>going concern</i> , le banche di rilevanza sistemica devono detenere fondi propri che garantiscano la continuazione dell'attività commerciale in caso di ingenti perdite. I fondi propri computabili sono suddivisi, in base al livello di qualità, in fondi propri di base ( <i>Tier 1</i> ) e fondi propri complementari ( <i>Tier 2</i> ). La componente essenziale è rappresentata dai fondi propri di base, che si compongono dei fondi propri di base di qualità primaria ( <i>Common Equity Tier 1, CET1</i> ) e dei fondi propri di base supplementari ( <i>Additional Tier 1, AT1</i> ). Le banche di rilevanza sistemica devono adempiere le esigenze esclusivamente con i fondi propri di base.
Capitale <i>gone concern</i>	Le esigenze di capitale <i>gone concern</i> sono volte ad assicurare che, in caso di rischio d'insolvenza e di provvedimenti adottati dalle autorità, sia possibile procedere al risanamento e alla liquidazione senza aiuti finanziari dello Stato. Le banche svizzere di rilevanza sistemica devono adempiere le esigenze sancite dall'OfoP con «fondi supplementari in grado di assorbire le perdite». Nella maggior parte dei casi queste esigenze sono adempiute con i cosiddetti <i>bail-in bond</i> , strumenti di debito espressamente ideati a copertura delle perdite in caso di applicazione di misure di insolvenza. La conversione in fondi propri avviene nell'ambito di un <i>bail-in</i> disposto dall'autorità.

Termine	Definizione
Casa madre (parent bank)	L'unità operativa superiore di un gruppo finanziario assoggettata alla vigilanza prudenziale completa da parte di un'autorità di vigilanza sui mercati finanziari. All'interno del gruppo Credit Suisse la casa madre è Credit Suisse SA a livello di singolo istituto (e non a livello consolidato).
Chiamate di margine/ricieste di garanzia (margin/collateral calls)	Richiesta di versamenti supplementari da parte di un broker, una banca o un'infrastruttura del mercato finanziario a un investitore affinché versi ulteriori fondi o titoli su un conto per riaumentare il capitale proprio dell'investitore a un valore minimo stabilito con la chiamata di margine.
Clawback	Il clawback è una clausola contenuta nel contratto di lavoro che prevede la restituzione al datore di lavoro di retribuzioni o bonus già versati ai collaboratori.
Collaborazione in vista delle crisi finanziarie	La BNS, il DFF e la FINMA collaborano strettamente per prevenire e affrontare le crisi che minacciano la stabilità del sistema finanziario. Il coordinamento strategico dell'organizzazione di crisi e degli eventuali interventi compete al Comitato direttivo (CD). Tale organo è composto dal capo del DFF, che lo presiede, dal presidente della Direzione generale della BNS e dal presidente della FINMA. Il CD si riunisce in funzione delle esigenze, generalmente alla presenza dei membri del Comitato per le crisi finanziarie (CC). Il Comitato per le crisi finanziarie (CC) è responsabile del coordinamento delle misure preparatorie e della gestione delle crisi. Dispone l'elaborazione delle basi decisionali. Il CC è composto dal direttore della FINMA, che lo presiede, dal segretario di Stato del DFF, dal vicepresidente della Direzione generale della BNS e dal direttore dell'Amministrazione federale delle finanze (AFF).
Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria e Basilea III	Il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria (Basel Committee on Banking Supervision o BCBS) è l'organo di riferimento per il coordinamento internazionale della regolamentazione bancaria e funge da forum per la collaborazione in materia di vigilanza sulle banche. La Svizzera è membro di questo organo composto dalle banche centrali e dalle autorità di vigilanza bancaria ed è rappresentata dalla BNS e dalla FINMA. Gli standard internazionali stabiliti dal BCBS sono continuamente sviluppati nel tempo. Quelli in vigore attualmente sono chiamati Basilea III.
Comitato per le crisi finanziarie (CC)	Cfr. Collaborazione in vista delle crisi finanziarie
Common Equity Tier 1 (CET1)	Cfr. Capitale going concern
Cooperazione internazionale	Per monitorare e preparare i provvedimenti in caso di crisi di banche di rilevanza sistemica globale (G-SIB), numerose autorità di vigilanza si coordinano e avviano una stretta collaborazione. Le attività di vigilanza sono solitamente coordinate sotto forma dei cosiddetti Colleges of Supervisors. Ne vengono istituiti diversi a seconda della rilevanza delle filiali e delle succursali locali e dell'organizzazione della banca. Nel caso di Credit Suisse, il College of Supervisors comprendeva il collegio ristretto (Core College) con le principali autorità regolatorie degli Stati Uniti e del Regno Unito, l'APAC College con diverse autorità della regione asiatica e del Pacifico e il General College, che fondamentalmente riuniva tutte le autorità di vigilanza internazionali rilevanti per Credit Suisse. La collaborazione sul piano del risanamento o della liquidazione di una G-SIB avviene nell'ambito del Crisis Management Group (CMG), che comprende le principali autorità di vigilanza e di insolvenza della banca in questione. Gli obiettivi di un CMG sono accertare la capacità di resolution di una banca (resolvability assessment), sviluppare una visione comune del piano di resolution per la G-SIB e concretizzare la relativa strategia di crisi e resolution.
Core College of Supervisors	Designa la collaborazione internazionale tra le autorità di vigilanza in riferimento a una banca/un gruppo finanziario sotto la guida della principale autorità responsabile. Vi sono rappresentate le autorità di vigilanza delle principali sedi estere di una banca/un gruppo finanziario.

Termine	Definizione
<i>Credit default swap</i>	Un <i>credit default swap</i> (CDS) è un derivato di credito che consente di negoziare rischi di perdita su obbligazioni, crediti o debitori. Viene stipulato un contratto tra due parti correlato a un debitore di riferimento (valore sottostante). Quanto maggiore è la probabilità di perdita, tanto più elevati sono i costi della copertura.
Credit Suisse Supply Chain Funds/ Greensill	Fondo di Credit Suisse specializzato nel finanziamento della catena di fornitura, domiciliato in Lussemburgo, nel quale la selezione dei crediti di imprese che operano nella catena di fornitura era delegata a Greensill Ltd. con sede nel Regno Unito.
Crisis Management Group	Cfr. Cooperazione internazionale
<i>Deferred tax assets</i> (DTA)	Un'attività fiscale differita è una voce dell'attivo di bilancio di un'impresa che riduce gli importi degli obblighi fiscali futuri. Il sistema fiscale di un Paese può prevedere, per esempio, che le perdite passate siano deducibili dai ricavi futuri.
Disponibilità di mezzi finanziari in caso di <i>resolution</i>	La disponibilità di mezzi finanziari in caso di <i>resolution</i> ( <i>funding in resolution</i> ) è un concetto sviluppato a livello internazionale, in particolare dal Financial Stability Board, secondo il quale una banca deve calcolare il fabbisogno di liquidità in caso di <i>resolution</i> . Nel caso ottimale la banca può assicurare il fabbisogno di liquidità per una <i>resolution</i> attingendo alle proprie disponibilità (soprattutto in una crisi di capitale). Se non è possibile, occorre attingere a fonti esterne (mercati, sostegno della banca centrale, garanzie statali di liquidità, fondi di risoluzione specifici [cfr. UE] ecc.).
<i>Due diligence</i>	La <i>due diligence</i> designa in generale l'analisi e la valutazione accurate di un oggetto in un contesto commerciale.  Le verifiche di <i>due diligence</i> sono svolte in particolare nell'ambito di operazioni imminenti, tra cui le acquisizioni di società.  In relazione alla Legge sul riciclaggio di denaro, la <i>customer due diligence</i> , ossia l'accurata verifica dei clienti nuovi ed esistenti, è un elemento essenziale dell'adempimento degli obblighi di diligenza.
<i>Enforcement</i>	La nozione di <i>enforcement</i> (applicazione del diritto) comprende le indagini, i procedimenti e le misure della FINMA mediante i quali essa accerta e sanziona le violazioni del diritto prudenziale <sup>80</sup> .
Esigenze in materia di fondi propri	Le esigenze in materia di fondi propri per le banche sono calcolati in due modi ed è vincolante l'esigenza più elevata.  Le posizioni ponderate in funzione del rischio ( <i>risk weighted assets</i> , RWA) sono costituite da attivi o impegni fuori bilancio di una banca, moltiplicati per diversi fattori, che esprimono il rischio di perdita della banca a seconda della controparte. Questi fondi propri della banca sono espressi in rapporto agli RWA per determinare la quota di fondi propri.  L'indice di leva finanziaria ( <i>leverage ratio</i> , LR), invece, è determinato in base alle posizioni non ponderate, che vengono designate complessivamente come esposizione totale. Il rischio di perdita delle singole posizioni non ha alcun ruolo al riguardo.
Esigenze in materia di liquidità	L'esigenza quantitativa di liquidità disponibile a breve termine è stabilita dalla quota minima di liquidità ( <i>liquidity coverage ratio</i> , LCR). Lo scopo della LCR è garantire che le banche mantengano sufficienti attività liquide di elevata qualità ( <i>high quality liquid assets</i> , HQLA) per poter coprire in ogni momento il deflusso netto di fondi prospettato in uno scenario di stress basato su ipotesi di deflussi e afflussi per un orizzonte temporale di 30 giorni di calendario (orizzonte temporale di 30 giorni) (cfr. <a href="#">Ordinanza sulla liquidità</a> , art. 12).
Filtro regolamentare	L'espressione è utilizzata per estrapolare dalla contabilità il capitale computabile a fini prudenziali. Nel caso di Credit Suisse, nel 2017 è stato concesso alla casa madre (Credit Suisse SA) di mantenere la valutazione globale delle partecipazioni nelle filiali del settore finanziario anziché della valutazione singola.

<sup>80</sup> Applicazione del diritto prudenziale (finma.ch).

Termine	Definizione
Fondi propri supplementari	I fondi propri supplementari ai sensi dell'OFoP designano i fondi richiesti dalla FINMA nel singolo caso oltre ai cuscinetti di fondi propri minimi e di fondi propri. La richiesta di fondi propri supplementari è giustificata da una concreta situazione di rischio dell'istituto che non si riflette sufficientemente nella regolamentazione vigente. A livello internazionale questi supplementi sono chiamati anche requisiti di secondo pilastro o <i>Pillar 2 add-ons</i> .
Funzione di tesoreria centrale	Singola unità organizzativa che offre servizi nell'ambito dei mercati finanziari, del finanziamento internazionale e della liquidità per le società di un gruppo.
General College of Supervisors	Cfr. Cooperazione internazionale
Gruppo finanziario di rilevanza sistemica ( <i>systemically important bank, SIB</i> )	Le banche/i gruppi finanziari di rilevanza sistemica designano gli istituti/i gruppi il cui dissesto danneggerebbe notevolmente l'economia svizzera e il sistema finanziario svizzero (art. 7 cpv. 1 LBCR). Nel contesto nazionale la BNS designa, dopo aver consultato la FINMA, le banche di rilevanza sistemica con sede in Svizzera e le loro funzioni di rilevanza sistemica (art. 8 cpv. 3 LBCR). A livello internazionale il FSB designa le banche di rilevanza sistemica globale sulla base di un'analisi condotta annualmente e le suddivide in diverse categorie. Ogni categoria comporta requisiti di capitale supplementari per le G-SIB di diversa entità.
<i>High quality liquid assets</i> (HQLA)	Cfr. Esigenze in materia di liquidità
Indice di leva finanziaria/ <i>leverage exposure</i>	Cfr. Esigenze in materia di fondi propri
<i>Liquidity coverage ratio</i> (LCR)	Cfr. Esigenze in materia di liquidità
<i>Liquidity Crisis Template</i> (LCT)	L'LCT è uno schema predefinito di <i>reporting</i> che la banca deve compilare su ordine della FINMA in una situazione particolare, per esempio una crisi. È stato messo a punto cinque anni fa dalla FINMA per le due G-SIB e concordato con le autorità del Core College di queste banche. In una situazione di crisi la FINMA può chiedere l'LCT con effetto immediato, normalmente su base giornaliera. I contenuti dell'LCT consentono un approfondito monitoraggio di vigilanza della situazione giornaliera della liquidità.
<i>Net stable funding ratio</i> (NSFR)	La quota di finanziamento ( <i>net stable funding ratio</i> , NSFR) consente di garantire in modo costante il finanziamento stabile di una banca su un orizzonte temporale di un anno. La NSFR corrisponde al quoziente fra l'ammontare di provvista stabile disponibile ( <i>available stable funding</i> , ASF) al numeratore e l'ammontare di provvista stabile obbligatoria ( <i>required stable funding</i> , RSF) al denominatore (cfr. <a href="#">Ordinanza sulla liquidità</a> , artt. 17f, 17g).
<i>No creditor worse off</i> (NCWO)	Il test NCWO designa una regola da osservare nel quadro della ristrutturazione di un'impresa / un gruppo finanziario secondo cui, nella fase di ristrutturazione, i creditori non devono subire perdite maggiori rispetto a quanto sarebbe avvenuto in caso di liquidazione della banca.

Termine	Definizione
Operazioni su iniziativa delle controparti delle banche centrali	<p>Nel caso delle operazioni su iniziativa delle controparti, le controparti ammesse possono ottenere liquidità dalla Banca nazionale svizzera. Ne fanno parte lo schema infragiornaliero, lo schema di rifinanziamento straordinario (SRS) e lo schema di rifinanziamento BNS-COVID-19 (SRC).</p> <p>Sulla base dell'art. 9 cpv. 1 lett. e LBN, la BNS funge anche da prestatore di ultima istanza (<i>lender of last resort</i>). Nell'ambito di questo sostegno straordinario di liquidità (<i>emergency liquidity assistance</i>, ELA) può mettere a disposizione liquidità di una o più banche svizzere, rilevanti per la stabilità del sistema finanziario, se questi istituti non riescono più a rifinanziarsi sul mercato. Il sostegno di liquidità deve essere sempre integralmente coperto da sufficienti garanzie. La BNS determina quali garanzie siano sufficienti (cfr. <a href="#">Direttive della Banca nazionale svizzera sugli strumenti di politica monetaria, punto 6</a>).</p> <p>In aggiunta a questi strumenti, il Consiglio federale ha creato le basi legali necessarie per consentire alla BNS di concedere a Credit Suisse sostegni supplementari di liquidità. Concretamente, per questi aiuti l'Esecutivo ha introdotto un privilegio nel fallimento. La BNS ottiene così la sicurezza necessaria per poter mettere a disposizione di Credit Suisse, in caso di necessità, questa sostanziale liquidità supplementare, chiamata anche ELA+.</p> <p>Il Consiglio federale ha inoltre deciso di concedere alla BNS una garanzia in caso di dissesto per mutui a sostegno della liquidità. Tale garanzia è chiamata anche <i>public liquidity backstop</i> (PLB) (cfr. descrizione separata).</p>
Organo direttivo (OD)	Cfr. Collaborazione in vista delle crisi finanziarie
Piano d'emergenza (svizzero)	<p>Nel piano d'emergenza le banche di rilevanza sistemica devono dimostrare di essere in grado di mantenere senza interruzioni le loro funzioni di rilevanza sistemica in Svizzera in caso di rischio di insolvenza, a prescindere dalle altre unità della banca.</p> <p>In quest'ottica, il piano d'emergenza è incentrato sull'attività svizzera delle banche, a differenza della strategia globale di <i>recovery</i> e <i>resolution</i>.</p>
Piano di emergenza ( <i>contingency plan</i> )	Il piano di emergenza deve garantire che un'organizzazione sia in grado di reagire in maniera efficace a un importante incidente futuro, un evento o una situazione che può o meno verificarsi. Tale piano è chiamato talvolta anche piano B o piano sostitutivo, in quanto può essere utilizzato come misura alternativa se gli eventi attesi non si verificano.
Piano di emergenza in caso di carenza di liquidità	Credit Suisse aveva chiamato il suo piano di emergenza a livello di liquidità <i>Contingency Funding Plan</i> (CFP). Era articolato su diversi livelli e prevedeva anche misure più incisive in funzione della gravità della situazione di crisi.
Piano di <i>resolution</i> (piano di risanamento e di liquidazione)	Per le banche di rilevanza sistemica, la FINMA predispone un piano di <i>resolution</i> (piano di risanamento e liquidazione), in cui indica in che modo ricapitalizzerebbe, risanerebbe e/o liquiderebbe (parzialmente) la banca (o il gruppo) al verificarsi dell'evento.
Piano di stabilizzazione o piano di <i>recovery</i>	Nel piano di <i>recovery</i> la banca deve indicare quali misure le consentiranno di stabilizzarsi durevolmente in una situazione di crisi per poter proseguire la sua attività senza una <i>resolution</i> .
PONV	<i>Point of non-viability</i> (momento di insolvenza imminente o conclamata) è un'espressione utilizzata nelle norme prudenziali di Basilea e nell'articolo 29 OFoP. Il PONV è raggiunto se esiste un rischio di insolvenza ai sensi dell'articolo 25 LBCR, ossia se vi sono fondati timori che una banca presenti un'eccedenza di debiti o seri problemi di liquidità o se essa non adempie le prescrizioni relative ai fondi propri alla scadenza del termine fissato dalla FINMA. L'espressione è utilizzata specificamente nelle condizioni di emissione degli strumenti di fondi propri e si riferisce a uno degli eventi che determinano la copertura delle perdite di tali strumenti.

Termine	Definizione
<i>Public liquidity backstop</i> (PLB)	Designa una garanzia statale straordinaria della liquidità per le banche di rilevanza sistemica e ha lo scopo di accrescere la fiducia dei partecipanti al mercato nella capacità di sopravvivenza di una banca di rilevanza sistemica ricapitalizzata e solvibile. Un PLB rientra nello strumentario standard a livello internazionale per fare fronte ai rischi bancari.
<i>Rating</i>	Il <i>rating</i> definisce la valutazione della solvibilità di un debitore (p. es. Stato, impresa o privato) mediante una classificazione del merito creditizio. Può essere assegnato dallo stesso istituto di credito ( <i>rating</i> interno) o da un'agenzia di <i>rating</i> esterna. Il livello di <i>rating</i> , spesso espresso in codici, riflette la probabilità attesa di <i>default</i> del mutuatario. Quanto più elevato è il <i>rating</i> , tanto migliore è ritenuto il merito creditizio del mutuatario e minore la probabilità stimata di <i>default</i> .
Relazione PEP	Per persone politicamente esposte (PEP) si intendono persone che rivestono cariche pubbliche-influenti o lo hanno fatto in passato. Le operazioni con le PEP necessitano di una diligenza maggiore.
<i>Resolvability</i>	Con <i>resolvability</i> , ossia la capacità di risanamento e di liquidazione, si intende la creazione dei presupposti necessari affinché una banca di rilevanza sistemica possa essere risanata in caso di crisi senza compromettere la stabilità finanziaria o possa uscire dal mercato per fallimento.
Rischi di liquidità infragiornaliera	È il rischio che una banca non disponga di sufficiente liquidità all'inizio della giornata per adempiere gli impegni di pagamento al momento previsto. La liquidità infragiornaliera è costituita da fondi ai quali si può attingere durante la giornata lavorativa, per consentire alle banche di eseguire pagamenti in tempo reale.
Rischi inerenti	Rischi che derivano da un'attività operativa senza considerare le misure o i controlli volti alla riduzione del rischio.
Rischio idiosincratico	Il rischio idiosincratico è un tipo di rischio d'investimento che riguarda un singolo valore patrimoniale (come l'azione di una determinata impresa) o un gruppo di valori patrimoniali (come le azioni di un determinato settore), a differenza del rischio sistemico dell'intero mercato.
<i>Risk weighted assets</i> (RWA)	Cfr. Esigenze in materia di fondi propri
<i>Runway period</i>	Designa il periodo entro il quale un'impresa avrà presumibilmente utilizzato tutta la sua liquidità.
Scenario di <i>break-up</i>	Lo scenario di <i>break-up</i> è un elemento del piano di <i>resolution</i> delle G-SIB svizzere (ora solo UBS). In questo scenario il risanamento non è andato a buon fine o non presenta prospettive di successo. In tal caso viene attribuita la priorità al mantenimento dell'unità svizzera, mentre il resto del gruppo è liquidato.
<i>Senior Managers Regime</i> (SMR)	Designa gli approcci di diverse autorità di vigilanza che garantiscono il chiaro disciplinamento delle competenze e delle responsabilità dei manager di alto rango delle società finanziarie, affinché essi possano essere ritenuti responsabili del loro comportamento.
Sostegno straordinario di liquidità (ELA o ELA+)	Cfr. Operazioni su iniziativa delle controparti delle banche centrali
<i>Standard operating procedures</i>	Le procedure operative standard descrivono in modo vincolante le procedure messe in atto nei processi aziendali, inclusa la verifica dei risultati e la relativa documentazione.
Strategia SPoE	La cosiddetta strategia di <i>resolution single-point-of entry</i> consiste in un approccio secondo cui l'autorità nazionale di vigilanza di una banca converte mediante <i>bail-in</i> in nuovo capitale esclusivamente i debiti dell'unità di livello più alto del gruppo. Le autorità non intervengono dunque sulle unità operative (che spesso operano in giurisdizioni estere).
<i>Stress test</i>	Una prova di stress ( <i>stress test</i> ) serve a determinare gli effetti di una possibile crisi sui fondi propri e sulla solvibilità degli istituti. Gli istituti sottoposti a questi test devono disporre di sufficienti cuscinetti di capitale e di liquidità per fare fronte a eventi imprevisi in qualsiasi momento.



Termine	Definizione
Strumenti <i>gone concern</i>	Strumenti di debito, di norma <i>bail-in bond</i> , convertiti in capitale proprio della banca nell'ambito di una procedura di risanamento. Questi <i>bail-in bond</i> devono soddisfare determinati criteri per essere computati come strumenti <i>gone concern</i> . In particolare devono essere fondamentalmente emessi dalla società madre del gruppo ed essere soggetti al diritto e al foro svizzeri. Devono altresì contenere una clausola irrevocabile secondo cui i creditori acconsentono a un'eventuale conversione o riduzione del credito ( <i>bail-in</i> ) ordinata dall'autorità di vigilanza. Non possono essere compensabili né collateralizzati.
<i>Too big to fail</i> (TBTF)	I partecipanti al mercato finanziario possono assumere a livello nazionale o addirittura internazionale una rilevanza tale che un loro dissesto non ordinato potrebbe pregiudicare la stabilità dei mercati finanziari e comportare la necessità di un intervento statale <sup>81</sup> .
<i>Total loss-absorbing capacity</i> (TLAC)	La <i>total loss-absorbing capacity</i> designa l'insieme di tutti gli strumenti di capitale a disposizione per assorbire le perdite in caso di risanamento o fallimento (somma delle componenti di capitale <i>going concern</i> e <i>gone concern</i> ). TLAC è un concetto elaborato dal FSB.
<i>Trapped liquidity</i>	<i>Trapped liquidity</i> (ossia «liquidità vincolata») designa la quota di liquidità a disposizione unicamente di una determinata unità giuridica, di conseguenza non può essere computata né messa a disposizione, o può esserlo solo in parte, in altre unità del gruppo finanziario o a livello consolidato.
<i>Valuation in resolution</i>	La <i>valuation in resolution</i> fornisce alle autorità preposte alla liquidazione le necessarie informazioni per stabilire se sia probabile che la banca debba essere sottoposta a un risanamento o una liquidazione ( <i>likely to fail</i> ). È rilevante soprattutto in uno scenario riguardante il capitale minimo. Serve a determinare se le misure di capitalizzazione sono sufficienti per compensare perdite di valutazione e se, una volta attuate tali misure, la banca risanata torni a rispettare adeguatamente le prescrizioni in materia di capitalizzazione per assorbire ulteriori perdite potenziali.

<sup>81</sup> *Too big to fail* e stabilità del sistema (finma.ch).

## 9 Appendice

### 9.1 Requisiti patrimoniali per le banche di rilevanza sistemica globale

#### Fasi di sviluppo della regolamentazione in materia di fondi propri TBTF per le banche di rilevanza sistemica globale

L'Ordinanza sui fondi propri (OFoP) (artt. 124-135) ha subito diverse revisioni delle esigenze in materia di fondi propri dalla prima introduzione delle disposizioni per le banche di rilevanza sistemica (SIB) nell'estate 2012. Questo sviluppo è riassunto di seguito nelle sue fasi salienti. L'attenzione è concentrata sulle disposizioni applicabili alle SIB attive a livello internazionale. I requisiti speciali specifici per le unità di Credit Suisse, applicati in particolare alla casa madre Credit Suisse SA, sono presentati in altra sede.

#### Fase iniziale 2012-2016

Oltre alle esigenze ponderate in funzione del rischio (RWA), per la prima volta sono state introdotte esigenze in materia di fondi propri non ponderate (*leverage ratio*, LR), vincolanti per tutte le banche. Le disposizioni speciali applicabili alle SIB hanno comportato esigenze minime più elevate rispetto alle altre banche.

Le esigenze comprendevano un'esigenza di base, un cuscinetto di fondi propri e una componente progressiva. Quest'ultima consisteva in due supplementi distinti, in funzione della quota di mercato (in Svizzera, misurata in base alla maggiore quota di depositi di risparmio o di prestiti infra-annuali) e delle dimensioni complessive del gruppo finanziario, al netto delle agevolazioni, stabilite dalla FINMA, per le misure volte a migliorare la capacità di risanamento e di liquidazione del gruppo finanziario.

In termini quantitativi e qualitativi, l'esigenza (qui rappresentata in RWA) consisteva nella somma di:

- esigenza di base, da detenere nella misura del 4,5% sotto forma di fondi propri di base di qualità primaria (CET1);

- cuscinetto di fondi propri pari all'8,5%, da detenere nella misura del 5% sotto forma di fondi propri di base di qualità primaria e nella misura del 3,5% sotto forma di fondi propri di base supplementari (AT1), con un evento determinante definito contrattualmente (*trigger*) pari al 7% dei fondi propri di base di qualità primaria;
- un'elevata esigenza variabile di copertura della componente progressiva con fondi propri di base supplementari con *trigger* pari al 5% dei fondi propri di base di qualità primaria.

Pertanto, le esigenze ponderate in funzione del rischio (4,5% + 8,5% + 1%) ammontavano ad almeno il 14% degli RWA maggiorati delle esigenze concernenti il capitale anticiclico. La calibrazione della componente progressiva ha originariamente generato un'esigenza complessiva fino al 19% di RWA per le due grandi banche. L'esigenza LR corrispondeva al 24% delle aliquote delle esigenze in materia di fondi propri ponderate (senza cuscinetto anticiclico).

#### Revisione luglio 2016

Il cambiamento concettuale più significativo è stata la riorganizzazione delle esigenze in fondi propri necessari alla continuazione dell'attività ordinaria della banca e in fondi supplementari in grado di assorbire le perdite.

Inoltre, l'esigenza LR è stata ricalcolata con una densità di rischio più elevata del 35%. La somma delle esigenze in materia di fondi propri minimi e del cuscinetto di fondi propri è stata fissata rispettivamente al 12,86% di RWA e al 4,5% di LR. Essa ha potuto essere soddisfatta principalmente solo con i fondi propri di base di qualità primaria e con il capitale di conversione AT1, il cui *trigger* è ora stabilito al 7% del CET1. Con le esigenze relative alla componente progressiva, le esigenze complessive per le banche di rilevanza sistemica attive a livello internazionale per la continuazione dell'attività ordinaria della banca erano rispettivamente del 14,3% di RWA e del 5% di LR.

Le esigenze relative ai fondi supplementari in grado di assorbire le perdite erano sostanzialmente le medesime dei fondi propri per la continuazione dell'attività ordinaria della banca. Tali esigenze hanno potuto essere soddisfatte con i *bail-in bond*, in conformità allo standard internazionale del Financial Stability Board in materia di fondi in grado di assorbire le perdite.

In teoria, ciò si traduce in un'esigenza complessiva massima del 28,6% di RWA o del 10% di LR, al lordo degli sconti sui fondi supplementari in grado di assorbire le perdite. Il nuovo regime è stato «attenuato» da disposizioni transitorie riguardanti l'aumento delle esigenze quantitative per i fondi supplementari in grado di assorbire le perdite fino alla fine del 2019 compreso.

### Revisione 2019

L'aspetto saliente della revisione concernente le SIB attive a livello internazionale è stata l'abrogazione dell'art. 125 OFoP. Le disposizioni in esso contenute rappresentavano precedentemente un'importante restrizione alla capacità della FINMA di concretizzare le esigenze in materia di fondi propri. Il capoverso 1 imponeva di fatto alla FINMA l'obbligo di concedere un'agevolazione in materia di fondi propri a livello di singolo istituto se l'adempimento delle esigenze (ordinarie) a livello di singolo istituto comportava, in termini nominali, un superamento delle esigenze a livello di gruppo finanziario. Come argomentazione le banche hanno addotto il fatto che era stata concordata una leva di fondi propri pari al massimo al 19% e che dalla «porta di servizio delle esigenze poste alla casa madre» non poteva risultare indirettamente un'inspiegabile conformità stimata al 26%. Su questa base, le due grandi banche hanno caldeggiato l'introduzione di agevolazioni a livello delle esigenze per le case madri.

### Revisione 2023

Nell'ambito della modifica dell'Ordinanza sulle banche entrata in vigore il 1° gennaio 2023, il precedente sistema di sconti per migliorare la capacità di risanamento e di liquidazione delle SIB attive a livello internazionale è stato abolito e sostituito da un nuovo sistema di incentivi. Questa modifica nel sistema ha comportato diversi adeguamenti dell'OFoP. La precedente replicazione del 100% dell'esigenza di base previa deduzione di uno sconto è stata sostituita da un 75% fisso. In questo modo gli sconti concessi vengono perpetuati. La replicazione del 75% è un limite inferiore derivante dalla conformità alle esigenze relative allo standard *total loss-absorbing capacity* (TLAC) del Financial Stability Board applicabile dal 1° gennaio 2022.

Per contro, d'ora in poi la FINMA può esigere fondi supplementari in grado di assorbire le perdite, se individua impedimenti alla capacità di risanamento e di liquidazione. Ciò si applica a livello di gruppo finanziario e di società madre. L'unità svizzera, quale entità responsabile delle funzioni di rilevanza sistemica, è soggetta ai requisiti previsti dal piano d'emergenza.

## **Colophon**

### **Editore**

Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari FINMA  
Laupenstrasse 27  
CH-3003 Berna

Tel. +41 (0)31 327 91 00  
Fax +41 (0)31 327 91 01

[info@finma.ch](mailto:info@finma.ch)  
[www.finma.ch](http://www.finma.ch)

### **Produzione**

Stämpfli Comunicazione, Berna

19 dicembre 2023