

GIUSEPPE BOCCUZZI

IL RECOVERY PLAN NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLA GESTIONE BANCARIA UN PROCESSO COMPLESSO TRA REGOLE, LINEE GUIDA E AUTONOMIA DEGLI OPERATORI



I QUADERNI DI MINERVA BANCARIA

**RIVISTA BANCARIA
MINERVA BANCARIA**

COMITATO SCIENTIFICO (*Editorial board*)

PRESIDENTE (*Editor*):

GIORGIO DI GIORGIO, Università LUISS - Guido Carli, Roma

MEMBRI DEL COMITATO (*Associate Editors*):

PAOLO ANGELINI, Banca d'Italia

ELENA BECCALLI, Università Cattolica del S. Cuore

MASSIMO BELCREDI, Università Cattolica del S.Cuore

EMILIA BONACCORSI DI PATTI, Banca d'Italia

PAOLA BONGINI, Università di Milano Bicocca

CONCETTA BRESCIA MORRA, Università degli Studi "Roma Tre"

FRANCESCO CANNATA, Banca d'Italia

ALESSANDRO CARRETTA, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

ENRICO MARIA CERVELLATI, Università degli Studi Guglielmo Marconi

RICCARDO CESARI, Università di Bologna e IVASS

NICOLA CETORELLI, New York Federal Reserve Bank

SRIS CHATTERJEE, Fordham University

N.K. CHIDAMBARAM, Fordham University

LAURENT CLERC, Banque de France

MARIO COMANA, LUISS Guido Carli

DOMENICO CURCIO, Università di Napoli "Federico II" - co Editor

GIANNI DE NICOLÒ, International Monetary Fund

RITA D'ECCLESIA, Sapienza, Università di Roma

STEFANO DELL'ATTI, Università di Bari Aldo Moro - co Editor

CARMINE DI NOIA, OCSE

LUCA ENRIQUES, University of Oxford

Giovanni Ferri, LUMSA

FRANCO FIORDELISI, Università degli Studi "Roma Tre" - co Editor

GUR HUBERMAN, Columbia University

MARIO LA TORRE, Sapienza - Università di Roma - co Editor

RAFFAELE LENER, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

NADIA LINCIANO, CONSOB

PINA MURE, Sapienza - Università degli Studi di Roma

PIERLUIGI MURRO, Università Luiss - Guido Carli, Roma

FABIO PANETTA, Banca d'Italia

ANDREA POLO, UNIVERSITÀ LUISS - GUIDO CARLI, ROMA

ALBERTO FRANCO POZZOLO, Università degli Studi "Roma Tre"

ANDREA SIRONI, Università Bocconi

MARIO STELLA RICHTER, Università degli Studi "Roma Tre"

MARTI SUBRAHMANYAM, New York University

ALBERTO ZAZZARO, Università degli Studi di Napoli "Federico II"

Comitato Accettazione Saggi e Contributi:

Giorgio Di Giorgio (*editor in chief*) - Domenico Curcio (*co-editor*)

Alberto Pozzolo (*co-editor*) - Mario Stella Richter (*co-editor*)

Direttore Responsabile: Giovanni Parrillo

Comitato di Redazione: Francesco Baldi, Peter Cincinelli, Simona D'Amico, Alfonso Del Giudice,

Paola Fersini, Serena Gallo, Igor Gianfrancesco, Saverio Giorgio, Stefano Marzioni,

Federico Nucera, Biancamaria Raganelli, Stefania Sylos Labini, Giuseppe Zito

**ISTITUTO DI CULTURA BANCARIA
«FRANCESCO PARRILLO»**

COMITATO D'ONORE

ANTONIO FAZIO, ANTONIO MARZANO, ERCOLE P. PELLICANO', MARIO SARCINELLI

PRESIDENTE
CLAUDIO CHIACCHIERINI

VICE PRESIDENTE
GOVANNI PARRILLO

CONSIGLIO

FABRIZIO D'ASCENZO, ANGELO DI GREGORIO, PAOLA LEONE,
FRANCESCO MINOTTI, PINA MURE, FULVIO MILANO, FRANCO VARETTO

I QUADERNI DI MINERVA BANCARIA

GIUSEPPE BOCCUZZI

IL *RECOVERY PLAN* NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLA GESTIONE BANCARIA

UN PROCESSO COMPLESSO TRA REGOLE, LINEE GUIDA E AUTONOMIA DEGLI OPERATORI

NOVEMBRE 2025



ISTITUTO DI CULTURA BANCARIA
“Francesco Parrillo”

INDICE

| | |
|--|----|
| Come prepararsi a fronteggiare fenomeni avversi nella gestione bancaria? | 7 |
| Abstract | 11 |
| 1. Introduzione | 17 |
| 1.1 L'incertezza e la complessità degli scenari nel settore finanziario: le sfide per gli operatori e per le autorità di regolamentazione e di supervisione..... | 17 |
| 1.2 Le riforme della regolamentazione dopo la crisi finanziaria globale: l'introduzione delle misure preparatorie nel nuovo <i>framework</i> della risoluzione | 19 |
| 1.3 L'importanza dei <i>recovery plan</i> nella gestione bancaria: una misura preparatoria mirante alla prevenzione di situazioni problematiche o di crisi..... | 24 |
| 2. L'evoluzione del quadro normativo di prevenzione e gestione delle crisi: dagli <i>standard</i> internazionali alle regole e alle nuove soluzioni istituzionali in Europa | 29 |
| 2.1 Le prime iniziative in materia di pianificazione del risanamento e della risoluzione: i principi e gli standard internazionali emanati dal <i>Financial Stability Board</i> | 30 |
| 2.2 Il cambiamento delle regole e dell'architettura istituzionale in Europa e nell'eurozona: la BRRD, il SRMR e la normativa di attuazione..... | 32 |
| 2.3 Il recepimento in Italia della BRRD e la sua coerente collocazione nel quadro normativo preesistente in materia di gestione delle crisi bancarie | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 3. Gli aspetti salienti della disciplina del <i>Recovery Plan</i> delle banche: definizione e finalità, soggetti, contenuto e rappresentazione..... | 39 |
| 3.1 Definizione e finalità del piano di risanamento. | |
| La qualificazione del piano di risanamento come un dispositivo di <i>governance</i> | 40 |
| 3.2 L'ambito di applicazione dei piani di risanamento: | |
| il profilo soggettivo. L'identificazione delle entità del gruppo da includere nei piani di risanamento e il trattamento delle succursali | 44 |
| 3.2.1 I gruppi controllati da un'impresa madre dell'Unione, ivi incluse le succursali | 47 |
| 3.2.2 Il trattamento delle succursali significative e delle succursali " <i>significant-plus</i> " | 50 |
| 3.3 L'ambito di applicazione dei piani di risanamento: | |
| il profilo oggettivo. Il contenuto dei piani nella disciplina del TUB | 53 |
| 3.3.1 Il contenuto del piano secondo la BRRD e la normativa europea di attuazione | 55 |
| 3.3.2 Una diversa modalità di rappresentazione del piano proposta nella normativa secondaria. | |
| La riarticolazione dello schema del contenuto del piano secondo una logica sistematica: le cinque macro-categorie | 57 |
| 3.3.3 Il principio di proporzionalità e i criteri quantitativi e qualitativi per l'applicazione di obblighi semplificati | 66 |
| 3.4 L'identificazione degli scenari di <i>distress</i> macroeconomico e finanziario che possono essere considerati dalle banche per testare l'efficacia delle opzioni di risanamento e l'adeguatezza degli indicatori contenuti nel <i>recovery plan</i> | 72 |
| 4. Il sistema degli indicatori gestionali: la sua rilevanza ai fini della tempestiva adozione delle opzioni di risanamento..... | 77 |
| 4.1 La funzione degli indicatori secondo la normativa | 77 |
| 4.2 Le categorie di <i>ratios</i> : la lista minima definita dalle linee guida dell'EBA | 81 |

| | |
|---|------------|
| 4.2.1 La lista minima degli indicatori <i>core</i> | 81 |
| 4.2.2 La lista di indicatori addizionali | 82 |
| 4.3 La costruzione del <i>set</i> di indicatori e la calibrazione delle soglie rilevanti..... | 84 |
| 4.4 Il collegamento tra gli indicatori del <i>recovery plan</i> e il RAF | 91 |
| 5. L'adempimento finale del procedimento interno di definizione del piano di risanamento: la determinazione della capacità complessiva di risanamento (<i>overall recovery capacity</i>) e la sua rappresentazione nel piano | 99 |
| 5.1 La determinazione della capacità complessiva di risanamento. Le due componenti: le opzioni di risanamento e gli scenari | 100 |
| 5.2 Gli orientamenti applicativi di vigilanza emanati dalla Banca d'Italia in tema di ORC | 103 |
| 5.3 Le linee operative indicate dalla BCE e gli esercizi del <i>Playbook</i> e del <i>Dry-run</i> | 107 |
| 6. I profili amministrativi: gli adempimenti e le procedure interni e la valutazione dell'autorità di vigilanza..... | 111 |
| 6.1 L'approvazione, gli obblighi di comunicazione e il riesame dei piani di risanamento da parte delle banche | 111 |
| 6.2 La valutazione dei piani di risanamento da parte dell'autorità di vigilanza: la completezza e l'adeguatezza..... | 112 |
| 6.2.1 La completezza del piano | 115 |
| 6.2.2 La qualità del piano | 115 |
| 6.3 La valutazione dei meccanismi proposti nel piano | 116 |
| 6.4 La valutazione riguardante l'attuazione delle opzioni di risanamento | 117 |
| 6.5 I requisiti specifici per i piani di risanamento di gruppo..... | 118 |
| 6.6 La credibilità del piano | 118 |
| 6.7 L'ipotesi di valutazione negativa del piano | 119 |
| 6.8 La valutazione dei piani nei casi di coinvolgimento di altre autorità estere. La cooperazione e la mediazione dell'EBA.. | 120 |

| | |
|---|-----|
| 7. L'attuazione del piano di risanamento..... | 123 |
| 7.1 I poteri attribuiti alla Banca d'Italia per l'attuazione del piano di risanamento e l'adozione di altre misure particolari | 123 |
| 7.2 Il sostegno finanziario di gruppo | 125 |
| 7.3 La necessità di un piano operativo di emergenza..... | 130 |
| 8. Conclusioni | 133 |
| Bibliografia | 141 |

COME PREPARARSI A FRONTEGGIARE FENOMENI AVVERSI NELLA GESTIONE BANCARIA?

L'interrogativo non è esclusivo del settore bancario, ma si estende a molteplici aspetti della vita sociale: le crisi economiche, circoscritte o sistemiche; le pandemie; i fenomeni distruttivi provocati dal cambiamento climatico e dai movimenti del suolo terrestre; le guerre e i conflitti non armati e le loro conseguenze per le popolazioni interessate. Tutti eventi di estrema gravità, alcuni dipendenti dalla volontà e dai comportamenti dell'uomo, altri indipendenti da essi, o almeno tali sembrano essere.

Al di là delle cause, molto complesse e sulle quali non sempre si riesce ad intervenire, come la storia ci insegnà, è comunque ricorrente la domanda su come sia possibile predisporre in via preventiva misure appropriate per ridurre la probabilità che detti eventi si verifichino o, quanto meno, gli impatti sui soggetti colpiti dagli eventi medesimi. L'interrogativo si è posto nel corso della recente pandemia, che ha colto impreparati le organizzazioni internazionali, i governi e le istituzioni nazionali e le popolazioni. Per non parlare degli accadimenti distruttivi sempre più frequenti causati da inondazioni e da altri fenomeni naturali dovuti al cambiamento climatico. Cosa sarebbe successo se ci fosse stata una adeguata preparazione?

GIUSEPPE BOCCUZZI

Avremmo avuto le stesse conseguenze dannose?

Nel mondo bancario e finanziario fenomeni di instabilità, anche a carattere sistematico, sono abbastanza ricorrenti nella storia: l'ultimo grande fenomeno della specie è rappresentato dalla crisi finanziaria globale del 2007-2009, seguito da altri eventi patologici, sia pure di minore portata.

È convincimento generalmente condiviso che la crisi di una banca, anche di piccole dimensioni, può avere implicazioni sistemiche, con gravi effetti su categorie ampie di soggetti o situazioni giuridiche rilevanti, oggetto di protezione da parte dell'ordinamento attraverso regolamentazioni e controlli: in primo luogo, i depositanti, ma anche le relazioni di credito e l'economia reale, i rapporti con le altre istituzioni finanziarie, i sistemi di pagamento. La crisi è un evento sempre possibile, soprattutto in scenari macroeconomici, istituzionali e geopolitici di accentuata incertezza e complessità, quali quelli che stiamo vivendo.

Da essi abbiamo tratto importanti insegnamenti, che hanno consentito di approntare strumenti per prevenirli e prepararci ad affrontarli. L'attività preparatoria riveste importanza strategica nella prevenzione di situazioni problematiche, di varia natura e intensità: il deterioramento di alcuni profili gestionali, la crisi o l'insolvenza. Non si può lasciare la gestione di situazioni critiche al caso, all'improvvisazione, o alle urgenze del momento in cui si verificano, ma occorre attrezzarsi per prevederle ed essere preparati ad affrontarle tempestivamente, con una visione ampia, in modo strutturato e con misure efficaci.

Nel quadro normativo creato a seguito della crisi finanziaria globale, il recovery plan (piano di risanamento) è lo strumento - insieme al resolution plan - individuato dalla regolamentazione bancaria per dare una risposta organica a tale esigenza, attraverso norme, strutture, strumenti e procedure.

La pianificazione del risanamento richiede alle banche e ai gruppi bancari di valutare con largo anticipo le potenziali criticità gestionali, di ipo-

IL RECOVERY PLAN NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLA GESTIONE BANCARIA

tizzare attraverso quali canali e scenari esse possono verificarsi, di fare delle scelte strategiche e di attivare opzioni e azioni per superarle. Se la pianificazione è ben disegnata e realizzata, possono conseguirsi miglioramenti nella capacità manageriale, in grado di gestire situazioni complesse e di portare ad assetti anche più solidi di quelli esistenti prima della crisi. La filosofia di tale nuovo approccio è che si deve esperire ogni tentativo per trasformare la crisi in un evento sempre gestibile, attraverso processi e strumenti in grado di riportare la banca sui binari della normalità gestionale o l'exit dal mercato in modo ordinato in caso di insolvenza. In ultima analisi, il rafforzamento della capacità di prevenzione della crisi è orientato alla minimizzazione degli oneri per gli stakeholders, per l'economia e per la collettività, se non trasformarsi essa stessa in una opportunità di crescita del sistema nel suo insieme, ove le soluzioni intraprese consentano di pervenire a una razionalizzazione e a un efficientamento dell'assetto complessivo del settore bancario.

ABSTRACT

Con l'entrata in vigore della direttiva 2014/59/UE (BRRD), che ha disciplinato *ex-novo* la materia della risoluzione bancaria, il sistema di gestione delle crisi delle banche si è arricchito di nuovi strumenti e meccanismi per la prevenzione di situazioni problematiche di varia natura e intensità: le misure preparatorie dei piani di risanamento e dei piani di risoluzione.

L'introduzione della pianificazione del risanamento e della risoluzione segna l'ingresso nel diritto dell'economia di nuovi istituti giuridici che modificano significativamente i fondamenti sistematici e i paradigmi – *id est*, i principi, gli obiettivi e gli strumenti – per fronteggiare situazioni di difficoltà dell'impresa bancaria, che possono variare da situazioni meno gravi di deterioramento di alcuni profili tecnico-gestionali a vere e proprie situazioni di crisi o di insolvenza.

Il terreno disciplinare venutosi ad alimentare con i nuovi istituti non è stato ancora compiutamente coltivato sul piano dell'approfondimento teorico, nonostante i numerosi interrogativi e motivi di riflessione che derivano dai rilevanti profili innovativi dello strumentario di cui trattasi, sui piani sia tecnico-economico e metodologico sia delle implicazioni di

carattere giuridico; a distanza di dieci anni dalla loro entrata in vigore, gli strumenti di preparazione della crisi sono ancora alla prova degli operatori bancari, alle prese con i molteplici problemi di comprensione e interpretazione delle molteplici tecnicità e complessità applicative che connotano le nuove misure, in conseguenza di una disciplina molto articolata e di estremo dettaglio, volta a stabilire in maniera molto analitica il contenuto del piano e le modalità di rappresentazione di esso all'Autorità di vigilanza.

Il presente lavoro si propone di dare un contributo alla riflessione sui molteplici profili innovativi dei nuovi ambiti normativi, indagando, in particolare, i piani di risanamento (*recovery plan*), che costituiscono un processo strategico di importanza centrale nella gestione dell'impresa bancaria: il piano di risanamento è predisposto dalla banca o dal gruppo bancario e prevede l'adozione di misure, opzioni e azioni volte al riequilibrio della situazione patrimoniale e finanziaria della banca nel caso in cui questa subisca un significativo deterioramento. La disciplina è complessa, quale risultato della stratificazione, nei dieci anni trascorsi, di interventi normativi, europei e nazionali, di fonte primaria e secondaria. Insomma, un buon esempio di come i *policy makers* dovrebbero porsi in maniera urgente il tema della semplificazione della normativa, oggetto di dibattito nell'attuale contesto: un profilo molto diverso da quello – pure da tempo dibattuto - della deregolamentazione.

Entrando nel merito della normativa, va subito sottolineato che il piano di risanamento costituisce un *dispositivo di governance*, al pari di altri importanti istituti della regolamentazione bancaria, nel quale sono compendiati i meccanismi, i processi e le procedure per la predisposizione e l'approvazione del documento di pianificazione e la sua attuazione nei casi in cui si verificano le condizioni in esso indicate; esso implica il coinvolgimento nella sua predisposizione delle principali funzioni operative e di controllo - *risk management, compliance, ICT e sicurezza, internal audit*

IL RECOVERY PLAN NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLA GESTIONE BANCARIA

- e l'approvazione finale dell'organo di supervisione strategica, al quale spetta la responsabilità ultima del piano elaborato. Il piano è oggetto di revisione periodica, almeno annuale o con la maggiore frequenza richiesta dalla Banca d'Italia, ovvero in ogni caso di significativo mutamento del *business*, della struttura giuridica o organizzativa o della situazione patrimoniale e finanziaria della banca o del gruppo.

I piani di risanamento sono soggetti alla valutazione dell'autorità di vigilanza, nell'ambito di un procedimento amministrativo che si conclude con la comunicazione alla banca interessata del giudizio complessivo della medesima Autorità; quest'ultima può porre in essere una pluralità di interventi, graduati a seconda del livello di completezza e di qualità del piano e dell'eventuale accertamento di profili di criticità nella elaborazione del piano medesimo.

With the entry into force of Directive 2014/59/EU (BRRD), which completely overhauled the rules governing bank resolution, the bank crisis management system was enhanced with new tools and mechanisms for preventing problematic situations of varying nature and intensity: preparatory measures for recovery plans and resolution plans.

The introduction of recovery and resolution planning marks the entry into economic law of new legal arrangements that significantly change the systematic basis and paradigms – i.e., the principles, objectives, and instruments – for dealing with situations of difficulty in the banking sector, which can range from less serious situations of deterioration in certain areas of business to real situations of crisis or insolvency.

The disciplinary field that has been enriched by the new instruments has not yet been fully explored in terms of theoretical analysis, despite the numerous questions and points for reflection arising from the significant innovative features of the instruments in question, both in techni-

cal-economic and methodological terms and in terms of their legal implications. Ten years after their entry into force, crisis preparedness tools are still being tested by banking operators, who are grappling with the many problems of understanding and interpreting the multiple technicalities and complexities that characterise the new measures, as a result of highly structured and extremely detailed regulations aimed at establishing in a very analytical manner the content of the plan and the modalities for its presentation to the supervisory authority.

This paper aims to contribute to the discussion on the many innovative aspects of the new regulatory frameworks, focusing in particular on recovery plans, which are a strategic process of utmost importance in the management of banking institutions: the recovery plan is prepared by the bank or banking group and provides for the adoption of measures, options and actions aimed at rebalancing the bank's financial position in the event of a significant deterioration. The discipline is complex, as a result of the stratification, over the past ten years, of European and national regulatory interventions, from primary and secondary sources. In short, this is a good example of how policy makers should urgently address the issue of regulatory simplification, which is currently under debate: a very different issue from that of deregulation, which is also currently under discussion.

Looking at the legislation in detail, it should be noted that the recovery plan is a governance tool, like other important banking regulatory instruments, which sets out the mechanisms, processes and procedures for preparing and approving the planning document and implementing it when the conditions specified therein are met. It involves the participation of the main business and control functions – risk management, compliance, ICT and security, internal audit – in its preparation and final approval by the strategic supervisory body, which has ultimate responsibility for

IL RECOVERY PLAN NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLA GESTIONE BANCARIA

the plan. The plan is subject to periodic review, at least annually or more frequently as required by the Bank of Italy, or in any case of significant change in the business, legal or organisational structure or financial position of the bank or group.

The recovery plans are subject to assessment by the supervisory authority, as part of an administrative procedure that concludes with the communication of the Authority's overall judgment to the bank concerned. The Authority may implement a number of measures, graded according to the level of completeness and quality of the plan and any critical issues identified in the preparation of the plan itself.

I QUADERNI DI MINERVA BANCARIA

- Q. 1 /2013 *La distribuzione dei prodotti finanziari in Italia e in Europa: nuove regole e nuove sfide*
Domenico Curcio, Giorgio Di Giorgio, Giuseppe Zito
- Q. 1/2014 *La regolamentazione dei fondi comuni: una analisi comparata*
Giorgio Di Giorgio e Mario Stella Richter (a cura di)
- Q. 2/2014 *FCHub: dopo l'anno zero*
AA.VV.
- Q. 1/2015 *Invecchiamento della popolazione ed evoluzione dei fabbisogni previdenziali e assistenziali*
Domenico Curcio, Paolo Giordani, Alessandro Pandimiglio
- Q. 2/2015 *Euro e sviluppo del mercato finanziario. La lezione di Luigi Spaventa*
AA.VV.
- Q. 3/2015 *Riflessioni sulla Risk Disclosure.
Risultati della ricerca realizzata dal Forum Governance.*
AA.VV.
- Q. 1/2016 *Il bail-in*
a cura di Raffaele Lener
- Q. 2/2016 *L'Asset Allocation in presenza di tassi di interesse negativi*
Nicola Borri, Enrico Maria Cervellati, Domenico Curcio,
Antonio Fasano
- Q. 3/2016 *Risoluzione delle crisi bancarie e tutela dei depositi
nella Unione Europea*
AA.VV.
- Q. 1/2017 *La probabilità (di default) non esiste.
Discorso sopra la comparabilità delle misure di rischio*
Simone Casellina, Giuseppe Pandolfo
- Q. 2/2017 *Le riforme del mercato del tabacco in Italia e in Grecia:
verso un calendario fiscale.*
Marco Spallone, Stefano Marzoni, Alessandro Pandimiglio.
- Q. 3/2017 *I metodi di risoluzione delle controversie (ADR).
L'Arbitro per le Controversie Fiscali (ACF): primi passi e prospettive.*
A cura di Raffaele Lener e Alberto Franco Pozzolo.

I QUADERNI DI MINERVA BANCARIA

- Q. 4/2017 *Il Microcredito: una “speciale” forma tecnica di finanziamento.*
Mariantonietta Intonti
- Q. 1/2018 *Le sanzioni bancarie: evoluzione normativa e confronto internazionale*
Pina Murè, Marco Spallone
- Q. 2/2018 *Fintech: Diritto, Tecnologia e Finanza*
Raffaele Lener
- Q. 3/2018 *Quanta e quale educazione finanziaria per l’Italia? Un’analisi comportamentale*
Fabrizio Ghisellini
- Q. 4/2018 *A Bloomberg Terminal Primer*
Nicola Borri
- Q. 1/2019 *Un’analisi economica del comparto Lotterie in Italia:
evidenza empirica e prospettive future*
Stefano Marzoni, Alessandro Pandimiglio, Marco Spallone
- Q. 2/2019 *Partenariato pubblico-privato, concessioni e gestione dei rischi*
Biancamaria Raganelli
- Q. 3/2019 *Il settore del vaping in Europa.
Tra innovazione, fiscalità e regolamentazione*
Marco Spallone, Stefano Marzoni, Alessandro Pandimiglio
- Q. 4/2019 *La Ricerca della Sostenibilità:
uno Studio sulle Fondazioni Bancarie*
Mario La Torre, Sabrina Leo, Mavie Cardi
- Q. 1/2020 *Tutela del cliente e “giurisprudenza” ABF
Rassegna ragionata*
Giuseppe Leonardo Carriero, Raffaele Lener (a cura di)
- Q. 2/2020 *Il mercato dei giochi in Italia:
dinamiche recenti e confronto internazionale*
Stefano Marzoni, Alessandro Pandimiglio, Marco Spallone
- Q. 1/2021 *La consulenza digitalizzata*
Raffaele Lener
- Q. 2/2021 *Le SICAF. Società d’investimento a capitale fisso*
Gentili & Partners - Pietro Massimo Marangio
- Q. 3/2021 *Le SGR. Società di gestione del risparmio*
Gentili & Partners - Orietta Nava
- Q. 4/2021 *Relazione banca-impresa: l’impatto degli indici di allerta e della composizione assistita della crisi (versione digitale)*
Arturo Cafaro

I QUADERNI DI MINERVA BANCARIA

- Q. 5/2021 *Rischi ESG: una review semi-sistematica della letteratura per Imprese, Banche ed Asset Manager* (versione digitale)
Arturo Cafaro, Giulia Serpieri, Lucilla Bittucci, Mario La Torre
- Q. 1/2022 *Offerta al pubblico di strumenti finanziari in fase di grey market* (versione digitale)
Fabiano De Santis
- Q. 2/2022 *Verso l'inclusione dei fattori ESG nella vigilanza prudenziale: la sostenibilità delle maggiori imprese italiane*
Stefano Marzioni
- Q. 3/2022 *La nuova frontiera della relazione nel wealth management: la matrice del successo*
Nicola Onorati
- Q. 1/2023 *Il factoring come alternativa al credito bancario in Italia alla luce delle opportunità del FinTech e della supply chain finance* (versione digitale)
Massimo Arnone, Massimiliano Vitrano
- Q. 2/2023 *Pricing The Public Debt of Business Groups: the U.S. Market*
Michela Altieri
- Q. 3/2023 *Il processo di derisking delle banche italiane*
Marco Di Pietro, Pierluigi Murro, Giuseppe Salibba
(versione digitale)
- Q. 4/2023 *I prodotti creditizi come volano di una transizione sostenibile: tra opportunità e rischi in ottica di conformità.*
Saverio Giorgio
(versione digitale)
- Q. 1/2024 *European Equity Markets, SMEs and the Growth Challenge*
Nicola Borri, Giorgio Di Giorgio, Franco Gaudenti
- Q. 2/2024 *I criteri ESG e la vigilanza prudenziale: nuovi scenari per le PMI*
Stefano Marzioni
(versione digitale)
- Q. 3/2024 *A Bloomberg Terminal Primer: Revised Edition*
Nicola Borri
- Q. 1/2025 *Il Recovery Plan nella pianificazione strategica della gestione bancaria*
Un processo complesso tra regole, linee guida e autonomia degli operatori
Giuseppe Bocuzzi

Editrice Minerva Bancaria s.r.l.

Quaderno n. 1 /2025

Direttore responsabile Giovanni Parrillo

DIREZIONE E REDAZIONE: Largo Luigi Antonelli, 27 – 00145 Roma
e-mail: redazione@rivistabancaria.it

AMMINISTRAZIONE: EDITRICE MINERVA BANCARIA S.r.l.

presso P&B Gestioni Srl, Via di Villa Massimo, 29 - 00161 – Roma -
Fax +39 06 83700502

e-mail: amministrazione@rivistabancaria.it

Segui Editrice Minerva Bancaria su: 

Il contenuto del presente Quaderno rispecchia soltanto il pensiero
degli Autori e non impegna la Direzione della Rivista
È vietata la riproduzione senza preventivo consenso della Direzione

Edizione digitale chiusa nel mese di novembre 2025



COMITATO EDITORIALE STRATEGICO

PRESIDENTE

GIORGIO DI GIORGIO, Luiss Guido Carli

COMITATO

CLAUDIO CHIACCHIERINI, Università degli Studi di Milano Bicocca

MARIO COMANA, Luiss Guido Carli

ADRIANO DE MAIO, Università Link Campus

RAFFAELE LENER, Università degli Studi di Roma Tor Vergata

MARCELLO MARTINEZ, Università della Campania

Giovanni Parrillo, Editrice Minerva Bancaria

MARCO TOFANELLI, Assoreti

L'AUTORE

GIUSEPPE BOCCUZZI

Laureato in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Bari nel 1979 con la votazione di 110/110 e lode.

Dal 1975 al 2014 ha lavorato in Banca d'Italia, dove ha ricoperto il ruolo di dirigente nella vigilanza bancaria e finanziaria. Ha avuto la diretta responsabilità della gestione delle crisi di banche e di altri intermediari finanziari.

Ha rappresentato la Banca d'Italia in varie sedi internazionali. Dal 2006 al 2008 è stato membro del Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria. È stato membro di varie Commissioni ministeriali per la riforma del diritto fallimentare italiano.



Dal 2014 al 2020 è stato Direttore Generale del Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi (FITD). È stato, altresì, Direttore Generale dello Schema volontario di intervento, costituito all'interno del FITD.

Dal 2015 al 2020 è stato Presidente dell'European Regional Committee dell'International Association of Deposit Insurers (IADI), l'associazione mondiale dei sistemi di garanzia dei depositi. Dal 2018 al 2019 è stato Vice Presidente dello IADI.

Da luglio 2016 a ottobre 2016 ha ricoperto la carica di consigliere di amministrazione della Cassa di Risparmio di Cesena, su designazione del FITD.

Nel 2013 ha conseguito l'abilitazione a professore universitario di seconda fascia di diritto dell'economia.

E' autore di numerose pubblicazioni scientifiche in materia di regolamentazione bancaria e finanziaria e nel campo del diritto fallimentare.

Ha partecipato, in qualità di relatore, a numerosi convegni e seminari organizzati da Università e altre Istituzioni, nazionali e internazionali.

Da febbraio 2021 a giugno 2022 è stato Presidente di Banca Carige, Cassa di Risparmio di Genova e Imperia.

E' stato membro del Consiglio dell'Associazione Bancaria Italiana.

Attualmente è membro del Consiglio dell'Autorità di Supervisione e Informazione Finanziaria (ASIF) presso la Santa Sede - Città del Vaticano; è Vice-Presidente dell'Associazione RRS (Rischi, Regolamentazione e Stabilità Finanziaria) e direttore della Summer School presso l'Università di Cagliari; svolge attività di consulenza e assistenza a banche e ad altri intermediari finanziari nelle materie della regolamentazione bancaria e finanziaria; è Series Editor di Palgrave MacMillan Studies in Financial Instability and Banking Crises Regulation; svolge incarichi di docenza presso varie università italiane.

Il Recovery Plan nella pianificazione strategica della gestione bancaria

Un processo complesso tra regole, linee guida e autonomia degli operatori

Giuseppe Bocuzzi

Come prepararsi a fronteggiare fenomeni avversi nella gestione bancaria? L'attività preparatoria riveste importanza strategica nella prevenzione di situazioni problematiche, di varia natura e intensità: il deterioramento di alcuni profili gestionali, la crisi o l'insolvenza. La crisi di una banca, anche di piccole dimensioni, può avere implicazioni sistemiche, con gravi effetti su categorie ampie di soggetti: in primo luogo i depositanti, ma anche sulle relazioni di credito e sull'economia reale.

La crisi è un evento sempre possibile, soprattutto in scenari macroeconomici, istituzionali e geopolitici di accentuata incertezza e complessità, quali quelli che stiamo vivendo. **Non si può lasciare la gestione di situazioni critiche al caso, all'improvvisazione**, o alle urgenze del momento in cui si verificano, **ma occorre prevederle ed essere preparati ad affrontarle tempestivamente**, con una visione ampia, in modo strutturato e con misure efficaci: **il recovery plan è lo strumento individuato dalla regolamentazione per dare una risposta a tale esigenza**, attraverso norme, strutture, strumenti e procedure.

La pianificazione del risanamento incentiva le banche a valutare con largo anticipo i potenziali fattori di criticità gestionale. Se la pianificazione è ben disegnata e realizzata, possono conseguirsi miglioramenti nella capacità manageriale, in grado di gestire situazioni complesse e di portare ad assetti anche più solidi di quelli esistenti prima della crisi.

Il volume illustra la disciplina del Recovery Plan delle banche e rappresenta, di fatto, una vera e propria guida su come predisporre un piano di risanamento. Vengono analizzati il contenuto e le valutazioni da effettuare, le procedure da seguire, i meccanismi decisionali interni, nonché i principi e le regole di valutazione del piano da parte dell'autorità di vigilanza. Si conclude con l'attuazione del piano di risanamento. **Una guida indispensabile per la pianificazione strategica, la valutazione dei rischi e la compliance della banca.**

La filosofia di tale nuovo approccio è che si deve esperire ogni tentativo per trasformare la crisi in opportunità.

€ 7,00

versione digitale



ISBN 978-88-98854-41-7



25001

9 788898 854417