

Misure di Credit Suisse in seguito al rapporto Paul, Weiss

Introduzione

Prendiamo atto delle conclusioni del rapporto basato sull'indagine esterna indipendente condotta su Archegos Capital Management (Archegos) e desideriamo ribadire che il Consiglio di amministrazione e il Consiglio direttivo condividono pienamente l'importanza dei problemi rilevati da Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP (di seguito "rapporto Paul, Weiss"). La banca non solo continuerà a provvedere alla risoluzione di tutte le carenze riscontrate nella gestione dei rischi, ma sfrutterà l'incidente Archegos come opportunità per un cambio di passo nel suo approccio complessivo alla gestione dei rischi. In quest'ottica la pubblicazione del rapporto Paul, Weiss dimostra la nostra ferma intenzione di migliorare la trasparenza e indica che la gestione dei rischi sarà posta al centro dei nostri processi decisionali, con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente l'efficacia delle nostre pratiche di business a beneficio delle nostre attività leader di mercato per i clienti a livello globale. Su queste basi, i nostri intenti risolutivi in seguito al rapporto, indicati qui di seguito, rappresentano un'ampia panoramica delle attività che la banca ha avviato e in parte già realizzato.

Negli ultimi tre mesi il Consiglio direttivo di Credit Suisse, con la guida e la supervisione del Consiglio di amministrazione, ha avviato una vasta serie di misure. Questo programma è iniziato alla fine di marzo, con la supervisione del Tactical Crisis Committee (TCC), un comitato del Consiglio di amministrazione guidato dal Presidente e composto inoltre dai presidenti del Risk Committee, dell'Audit Committee e del Conduct and Financial Crime Control Committee in stretta collaborazione con membri selezionati del senior management, fra cui il Group Chief Executive Officer, il Group Chief Risk Officer (CRO) ad interim, il Group Chief Financial Officer e General Counsel.

Il programma, diretto dal presidente del Risk Committee e dal Chief Risk Officer del Gruppo, include una revisione tematica di tutte le esposizioni significative in tutto il Gruppo, nonché l'analisi dei controlli di superamento dei limiti e dei requisiti di escalation. Attraverso questo programma Credit Suisse ha già introdotto una serie di attività che includono (ma non si limitano a) quelle indicate qui di seguito.

- Revisione ed evoluzione della governance di rischio della banca e del reporting sui sottostanti, con la riduzione delle soglie di rischio in tutta l'organizzazione e l'introduzione di requisiti di approvazione aggiuntivi per tutte le transazioni rilevanti.
- Assunzione di risorse aggiuntive per la funzione Risk e creazione di nuovi ruoli Risk non esistenti in precedenza.
- Imposizione di una riduzione significativa degli asset ponderati per il rischio (Risk-Weighted Assets, RWA) e della leverage exposure nell'attività Prime Services della banca, e di un aumento dei livelli di margine. Inoltre, tutti i clienti hedge fund sono stati trasferiti alla marginazione dinamica.
- Riduzione della propensione al rischio del Gruppo mentre a livello dell'intera banca è in corso una revisione strategica del Gruppo diretta dal Presidente del Consiglio di amministrazione e dal CEO del Gruppo.

Questi elementi sono fondamentali non solo in risposta alle conclusioni e alle raccomandazioni del rapporto Paul, Weiss ma anche per impostare le migliori pratiche in un più ampio insieme di misure di gestione del rischio. Costituiscono una base solida per la focalizzazione del Presidente sulla cultura del rischio e sull'assunzione individuale e collettiva di responsabilità, nonché sulla rinnovata attenzione del management a ponderare rischi e profitti.

Leadership, supervisione del management e misure a livello di personale

In seguito all'evento Archegos, Credit Suisse ha introdotto azioni immediate riguardo al personale rilevante a tutti i livelli della prima e della seconda linea di difesa. Nello specifico, abbiamo nominato un nuovo CEO della Investment Bank, un Chief Risk Officer ad interim e un Chief Compliance Officer ad interim, tutti con importanti competenze su Credit Suisse e Risk and Compliance. Questo ha apportato un'immediata copertura delle funzioni. Questa settimana abbiamo annunciato la nomina del nuovo Chief Risk Officer permanente, che entrerà in carica nei primi mesi del 2022.

Per la prima linea di difesa, abbiamo nominato responsabili ad interim per Equities e Prime Services. Abbiamo creato il ruolo di responsabile IB Chief Business Risk Officer, una funzione mirata a consentire la focalizzazione sulla gestione dei rischi e del capitale dalla prospettiva del business. Questa persona lavorerà strettamente con i partner della seconda linea dell'organizzazione dedicata ai rischi e sarà assistita da un piccolo team di professionisti con esperienza in questo ambito integrati nelle principali linee di business. Per queste posizioni il processo di assunzione è stato avviato.

Per la seconda linea di difesa, abbiamo nominato un nuovo gestore dei rischi alla guida di Prime Services Risk. Sono stati creati in aggiunta circa venti nuovi ruoli permanenti in Credit Risk nei team globali e divisionali per rafforzare la funzione. Inoltre abbiamo istituito l'unità Counterparty Market Risk, guidata da un professionista senior con esperienza, per migliorare l'interazione fra il management dei mercati e del rischio di credito.

Con il supporto del nostro leader Human Resources dedicato, abbiamo rivisto la struttura dei Managing Director nella funzione Risk. Abbiamo avviato un ampliamento sostanziale della funzione Credit Risk. Molte posizioni sono già implementate, ed è assicurato il supporto continuo di esperti esterni. In aggiunta, è quasi completata un'ampia revisione bottom-up dell'intera organizzazione Credit Risk, che include il livello di seniority e di competenze richieste.

Subito dopo l'evento Archegos abbiamo nominato un team esterno di consulenti per la gestione del rischio, come supporto e per ampliare il raggio d'azione, a cui abbiamo commissionato un benchmarking sul mercato riguardo alle risorse, ai processi e alle procedure di gestione dei rischi nelle prime e seconde linee di difesa, con un'attenzione particolare, ma non esclusiva, sulla nostra attività Prime Services.

Un aspetto chiave della revisione globale ha riguardato la responsabilità individuale, con azioni conseguenti che hanno riguardato 23 collaboratori. Fra queste azioni sono incluse cessazioni del rapporto di lavoro (nove collaboratori) e severe penalizzazioni finanziarie per un importo complessivo di circa USD 70 milioni, applicando strumenti di modifica della retribuzione fino a un malus del 100% (annullamento della retribuzione differita dovuta) e alcuni clawback (recupero di importi già pagati). La banca fornirà un reporting completo delle conseguenze implicite ed esplicite dell'incidente Archegos nel Compensation Report dopo la chiusura dell'esercizio. In determinati casi abbiamo anche identificato ed encomiato collaboratori che si sono distinti per avere operato nel miglior interesse dell'azienda.

Ruoli e responsabilità

Poiché una chiara attribuzione delle responsabilità è vitale per la gestione dei rischi, abbiamo avviato una revisione di tutte le attività e le entità giuridiche per identificare possibili conflitti di interessi e per separare in modo trasparente le responsabilità di vendita/clienti dalle funzioni di gestione dei rischi già nell'ambito della prima linea. Ai fini di una maggiore chiarezza riguardo ai ruoli e per promuovere la responsabilità individuale, la banca ha riconsiderato tutti i comitati chiave presieduti da senior manager. Per un ampio numero di posizioni di senior management in tutta la banca, stiamo attualmente riesaminando le responsabilità e intendiamo introdurre performance scorecard migliorate, che tengano conto dei rischi. Connessa a questa è un'ulteriore ampia revisione avviata dalla banca che prende in considerazione i potenziali conflitti di interessi.

Riguardo a ruoli e responsabilità, la banca mira a ridurre al minimo le posizioni di conduzione condivisa e l'assunzione di doppi ruoli, allo scopo di mitigare potenziali situazioni di conflitto e di assicurare lo spazio di

manovra sufficiente per gestire e affrontare temi fondamentali legati ai rischi. Una prima serie di azioni è stata completata, come la separazione delle funzioni Chief Risk Officer e Chief Compliance Officer. Per altri casi, come quelli di senior manager con doppie funzioni nell'ambito dell'organizzazione Risk, è in atto un processo di revisione. La riduzione al minimo dei ruoli di conduzione condivisa e dei doppi ruoli tiene in considerazione anche i requisiti di esperienza e di competenze di tutti i collaboratori in funzioni chiave.

Processi più robusti

Credit Suisse promuove con assoluta convinzione l'escalation, sia verso l'alto sia verso i colleghi di pari livello. È un elemento fondamentale per una gestione dei rischi efficace. Il senior management sta attualmente vagliando varie opzioni per rafforzare un approccio olistico e integrato alla gestione dei rischi, fra cui l'introduzione di protocolli di escalation più rigorosi, in particolare con il posizionamento a livelli di seniority più alti i casi di superamento dei limiti, e sta procedendo nella promozione in tutta la banca della consapevolezza e dell'azione effettiva di segnalazione dei problemi.

Le prime misure sono state completate. Fra queste, l'implementazione del principio del doppio controllo per controllare e risolvere i casi di superamento dei limiti, nonché di un protocollo di escalation più rigoroso, che impone di segnalare qualsiasi importante superamento dei limiti persistente da cinque o più giorni lavorativi al Consiglio direttivo e poi al Risk Committee del Consiglio di amministrazione. Le occorrenze di tali superamenti sono state notevolmente ridotte, e gli incidenti rimanenti saranno ulteriormente ridimensionati, con uno stretto monitoraggio e un assessment costante.

In aggiunta il TCC è impegnato nella valutazione e nell'approvazione di grandi transazioni. Un insieme di soglie chiaramente definite determina quando una transazione richiede l'approvazione TCC. Questo processo è stato decisivo per l'allineamento del management alla propensione al rischio del Consiglio di amministrazione, e sarà integrato nelle normali routine del business dopo il completamento del programma risolutivo in corso.

Revisione della propensione al rischio e misure aggiuntive legate al rischio di credito di controparte

In aprile abbiamo effettuato immediatamente una revisione complessiva della propensione al rischio, riducendo del 15% circa la propensione al rischio del portafoglio. È stata avviata un'analisi completa delle attività di Prime Services e dei suoi clienti hedge fund. In questo ambito, fra la fine del primo e la fine del secondo trimestre 2021, Prime Services ha ridotto l'utilizzo degli RWA di circa il 55% e la leverage exposure di circa il 40%.

Abbiamo inoltre condotto analisi approfondite in relazione a singoli titoli e concentrazioni di collaterale, rettificando così ulteriormente la nostra propensione al rischio. In aggiunta, una revisione focalizzata in particolare sui clienti hedge fund è stata utilizzata per mettere alla prova l'appropriatezza dei parametri di margine di importanti clienti Prime Services per aumentare i margini di un significativo numero di controparti.

Per migliorare la gestione della propensione al rischio di credito di controparte abbiamo integrato il nostro sistema esistente di stress test. Sono stati implementati scenari di portafoglio aggiuntivi, applicandoli alle linee di prodotti per proiettare la riduzione complessiva della propensione al rischio sul rischio assunto nell'attività quotidiana a livello di Paesi, prodotti e controparti. Inoltre sottoporremo a revisione i principali clienti in tutto il mondo in un'ottica finanziaria e non finanziaria.

Abbiamo rafforzato la governance e i processi di gestione delle controparti, con una nuova valutazione del nostro sistema di limiti, una chiara distinzione tra Counterparty Risk Appetite Limits, Control Limits e l'attuale struttura Flag/Warning come pure una precisa attribuzione di responsabilità e procedure di escalation ben definite. Tutto questo dovrà risultare in una soluzione che a livello dell'intera banca aumenterà la trasparenza e l'efficienza del monitoraggio e della gestione dei limiti. Abbiamo reintrodotta il Prime Services Risk Committee e creato una nuova funzione Counterparty Market Risk per migliorare il modo in cui misuriamo il rischio di controparte. Questa funzione riferisce al responsabile Market Risk con un'ulteriore linea di reporting all'IB CRO.

Informazioni e reporting sui rischi

Credit Suisse ha affinato il proprio reporting sugli hedge fund e i family office che operano come hedge fund, e aggiunto parametri più specifici rilevanti per questo gruppo di controparti, fra cui una serie di stress test. Abbiamo migliorato il monitoraggio del limite del valore di mercato lordo in Prime Services, con informazioni su approvazione / risoluzione / escalation di eccezioni sui limiti, e ad oggi è attivo un reporting sui rischi giornaliero sugli hedge fund.

In seguito alla revisione delle migliori pratiche sui parametri di rischio con parti terze disponibili, abbiamo implementato indicatori di rischio aggiuntivi, con una focalizzazione iniziale sugli hedge fund Prime Services e su portafogli selezionati in Equity Derivatives. È in corso una pianificazione dettagliata dell'implementazione strategica in tutte le linee di business, compresi ulteriori miglioramenti dei parametri di esposizione e del metodo sottostante, nonché la realizzazione di un programma di formazione dedicato al personale impegnato nella gestione dei rischi.

Management Information si basa essenzialmente su dati e tecnologie per fornire informazioni rilevanti in tempo utile. Stiamo apportando miglioramenti alla nostra infrastruttura, in particolare nell'ambito del rischio di credito, per assicurare informazioni complete e granulari, coerenti per la prima e la seconda linea di difesa e aggiornate. La coerenza fra le diverse linee è vitale anche per l'infrastruttura di controllo dedicata a Legal, Compliance e alle operazioni Treasury.

Cultura del rischio

Come sottolineato in precedenza, gli eventi recenti hanno comportato una revisione dettagliata della governance di rischio della banca, con una concentrazione particolare sulla riduzione dei rischi, sul potenziamento del monitoraggio dei limiti e dei processi di controllo, nonché sul rafforzamento della supervisione del rischio. Mentre il miglioramento della cultura del rischio e l'integrazione della gestione dei rischi in ogni decisione è ora parte della nostra strategia e richiederà un impegno costante, diverse attività specifiche sono state lanciate o già completate.

La tendenza del front office a mettere in dubbio decisioni prese da gestori del rischio che devono assumersene la responsabilità è stata mitigata dall'introduzione di requisiti di reporting, fra cui l'escalation al presidente del Risk Committee del Consiglio di amministrazione.

Con la creazione di un Risk Management Committee a livello di Consiglio direttivo che riunisce comitati di rischio precedentemente separati, rafforzeremo ulteriormente la governance a questa quota e l'assunzione di responsabilità nella gestione dei rischi. Il comitato supervisionerà con rigore la prima e la seconda linea di difesa e svolgerà sedute frequenti, in linea con l'importanza della gestione dei rischi per la banca.

Abbiamo inoltre lanciato un sondaggio tra i collaboratori per ricevere un feedback da tutta l'organizzazione sui punti di forza e sui punti deboli in relazione ai nostri valori centrali IMPACT (Inclusion, Meritocracy, Partnership, Accountability, Client Focus, Trust) e alla nostra cultura di aperta comunicazione. Infine, un elenco scritto di obblighi e responsabilità per tutte le posizioni di management rilevanti, basato su performance scorecard, mirerà a introdurre una forte focalizzazione sui rischi per tutti i dirigenti. Come parte di questo impegno, riconsidereremo le linee di reporting per eliminare potenziali conflitti di interessi, per assicurare la piena indipendenza della seconda linea di difesa.

Anche con la nostra revisione critica dell'approccio al rischio di Credit Suisse, riconosciamo che l'intero debba essere più grande della somma delle parti. Questi cambiamenti introducono miglioramenti singoli, necessari e vitali per una corretta gestione del rischio in qualsiasi azienda con dimensioni, raggio d'azione e complessità come i nostri. Tuttavia, l'incidente ci ha confermato la necessità di intervenire sulla nostra cultura in senso lato, e ciò richiederà tempo. Una cultura di assunzione individuale e collettiva della responsabilità parte dai senior leader, e siamo convinti di aver compiuto i primi passi del percorso. Siamo quindi convinti che progressivamente ogni

collaboratore di Credit Suisse tornerà a diventare un gestore di rischi. A questo fine lavoreranno senza compromessi il Consiglio di amministrazione e il Consiglio direttivo.

Per leggere il rapporto integrale Paul, Weiss, cliccare su www.credit-suisse.com/archegos

Cautionary statement regarding forward-looking information

This document contains statements that constitute forward-looking statements. In addition, in the future we, and others on our behalf, may make statements that constitute forward-looking statements. Such forward-looking statements may include, without limitation, statements relating to the following:

- our plans, targets or goals;
- our future economic performance or prospects;
- the potential effect on our future performance of certain contingencies; and
- assumptions underlying any such statements.

Words such as “believes,” “anticipates,” “expects,” “intends” and “plans” and similar expressions are intended to identify forward-looking statements but are not the exclusive means of identifying such statements. We do not intend to update these forward-looking statements.

By their very nature, forward-looking statements involve inherent risks and uncertainties, both general and specific, and risks exist that predictions, forecasts, projections and other outcomes described or implied in forward-looking statements will not be achieved. We caution you that a number of important factors could cause results to differ materially from the plans, targets, goals, expectations, estimates and intentions expressed in such forward-looking statements and that the COVID-19 pandemic creates significantly greater uncertainty about forward-looking statements in addition to the factors that generally affect our business. These factors include:

- the ability to maintain sufficient liquidity and access capital markets;
- market volatility and interest rate fluctuations and developments affecting interest rate levels, including the persistence of a low or negative interest rate environment;
- the strength of the global economy in general and the strength of the economies of the countries in which we conduct our operations, in particular the risk of negative impacts of COVID-19 on the global economy and financial markets and the risk of continued slow economic recovery or downturn in the EU, the US or other developed countries or in emerging markets in 2021 and beyond;
- the emergence of widespread health emergencies, infectious diseases or pandemics, such as COVID-19, and the actions that may be taken by governmental authorities to contain the outbreak or to counter its impact;
- potential risks and uncertainties relating to the severity of impacts from COVID-19 and the duration of the pandemic, including potential material adverse effects on our business, financial condition and results of operations;
- the direct and indirect impacts of deterioration or slow recovery in residential and commercial real estate markets;
- adverse rating actions by credit rating agencies in respect of us, sovereign issuers, structured credit products or other credit-related exposures;
- the ability to achieve our strategic goals, including those related to our targets, ambitions and financial goals;
- the ability of counterparties to meet their obligations to us and the adequacy of our allowance for credit losses;
- the effects of, and changes in, fiscal, monetary, exchange rate, trade and tax policies;
- the effects of currency fluctuations, including the related impact on our business, financial condition and results of operations due to moves in foreign exchange rates;
- political, social and environmental developments, including war, civil unrest or terrorist activity and climate change;
- the ability to appropriately address social, environmental and sustainability concerns that may arise from our business activities;
- the effects of, and the uncertainty arising from, the UK’s withdrawal from the EU;
- the possibility of foreign exchange controls, expropriation, nationalization or confiscation of assets in countries in which we conduct our operations;
- operational factors such as systems failure, human error, or the failure to implement procedures properly;
- the risk of cyber attacks, information or security breaches or technology failures on our reputation, business or operations, the risk of which is increased while large portions of our employees work remotely;
- the adverse resolution of litigation, regulatory proceedings and other contingencies;
- actions taken by regulators with respect to our business and practices and possible resulting changes to our business organization, practices and policies in countries in which we conduct our operations;

- the effects of changes in laws, regulations or accounting or tax standards, policies or practices in countries in which we conduct our operations;
- the expected discontinuation of LIBOR and other interbank offered rates and the transition to alternative reference rates;
- the potential effects of changes in our legal entity structure;
- competition or changes in our competitive position in geographic and business areas in which we conduct our operations;
- the ability to retain and recruit qualified personnel;
- the ability to maintain our reputation and promote our brand;
- the ability to increase market share and control expenses;
- technological changes instituted by us, our counterparties or competitors;
- the timely development and acceptance of our new products and services and the perceived overall value of these products and services by users;
- acquisitions, including the ability to integrate acquired businesses successfully, and divestitures, including the ability to sell non-core assets; and
- other unforeseen or unexpected events and our success at managing these and the risks involved in the foregoing.

We caution you that the foregoing list of important factors is not exclusive. When evaluating forward-looking statements, you should carefully consider the foregoing factors and other uncertainties and events, including the information set forth in "Risk factors" in *I – Information on the company* in our Annual Report 2020 and in "Risk factor" in *I – Credit Suisse results – Credit Suisse* in our 1Q21 Financial Report.

Disclaimer

This document was produced by and the opinions expressed are those of Credit Suisse as of the date of writing and are subject to change. It has been prepared solely for information purposes and for the use of the recipient. It does not constitute an offer or an invitation by or on behalf of Credit Suisse to any person to buy or sell any security. Any reference to past performance is not necessarily a guide to the future. The information and analysis contained in this publication have been compiled or arrived at from sources believed to be reliable but Credit Suisse does not make any representation as to their accuracy or completeness and does not accept liability for any loss arising from the use hereof.

Copyright © 2021 CREDIT SUISSE GROUP AG e/o sue affiliate. Tutti i diritti riservati.