

Premessa

La gestione dei rischi rappresenta per la banca un aspetto connaturato nel suo *business* e un tassello fondamentale nella formulazione delle sue strategie.

Nel corso degli anni si è assistito a un progressivo aumento della complessità del contesto di riferimento con inevitabili ripercussioni sugli approcci al governo del rischio complessivo da parte degli intermediari. Parimenti, le logiche dei *regulator* hanno conosciuto sviluppi importanti, complici le numerose crisi che si sono susseguite su scala globale. La disciplina prudenziale sui rischi e sull'adeguatezza delle banche a fronteggiarli assume dunque grande rilevanza, in quanto in grado di impattare, insieme ai condizionamenti e alle sfide provenienti dal mercato, sulle decisioni operative e strategiche dei singoli intermediari. Il che rileva anche in ottica prospettica, posto che le scelte operativo-strategiche di oggi delineano le prospettive future, ponendo le basi per cogliere appieno le opportunità e affrontare le difficoltà che il mercato pone e che la mission aziendale traduce in obiettivi e priorità.

A tal fine occorre tener presente l'evoluzione intervenuta, e tuttora in atto, dei *framework* di vigilanza, volta a rafforzare ulteriormente le condizioni di solidità della singola banca e dell'intero sistema. Le ricadute gestionali di tale processo di cambiamento sono numerose e profonde, vista la centralità dei rischi nell'operatività bancaria: dai rischi tradizionali a quelli più nuovi ed emergenti, legati all'evoluzione dello scenario di riferimento e di intensità differente a seconda del *business model* adottato dal singolo intermediario.

Diventano dunque cruciali le scelte di governo e di controllo interno nella logica di garantire stabilità al singolo intermediario e al sistema finanziario nel suo complesso. A tal fine le autorità sono progressivamente intervenute rafforzando taluni ambiti regolamentari, tra cui gli standard

richiesti per la composizione degli organi di vertice e la consapevolezza di questi ultimi in materia di organizzazione e rischi della banca, così come le funzioni di controllo, specie per quanto riguarda l'indipendenza di coloro che ne hanno la responsabilità, la rilevazione dei rischi, la valutazione delle attività e lo *stress testing*. A ciò è correlata la disciplina sui sistemi di remunerazione, ispirata alla necessità di evitare incentivi distorti all'assunzione dei rischi e di garantire la sostenibilità dei sistemi di remunerazione nel medio-lungo termine.

Tutti aspetti tesi a sollecitare anche lo sviluppo di una adeguata cultura del rischio all'interno della struttura bancaria. Le banche in sostanza devono cogliere in tempo le minacce emergenti e gestire l'incalzare dei rischi più tradizionali, promuovendo nel contempo una adeguata cultura del rischio, che sia riferita all'esposizione rischiosa complessiva e si estenda a tutti i livelli dell'organizzazione. Ciò per riuscire a realizzare appieno gli obiettivi di creazione del valore in una ottica *risk-based*. La lente della *risk culture* deve pertanto accompagnare l'evoluzione in atto, soffermandosi specialmente sui nuovi rischi, come quelli legati alla transizione digitale ed ecologica, che presentano maggiori difficoltà di misurazione e governo.

Gli effetti della digitalizzazione sugli intermediari bancari sono vari, come quelli sul *business model*, sull'efficienza operativa e sulla distribuzione, a vantaggio del *business* e della redditività così come del posizionamento competitivo nei mercati di riferimento. Si tratta di opportunità realizzabili solo in presenza di una solida *governance* interna, in grado di indirizzare efficacemente le scelte aziendali verso lo sviluppo di strategie per l'innovazione. A tal fine, le banche sono chiamate ad affrontare la trasformazione digitale e la connessa rischiosità per garantire la tenuta dei modelli di *business* adottati. Il rischio e la sua gestione dunque rappresentano ancora una volta dei fattori determinanti, sui cui poggiare le prospettive di consolidamento e di crescita della banca moderna, sempre più dipendente dai sistemi informativi, dai servizi forniti da terzi e dalle tecnologie innovative. La questione sottolinea pertanto l'importanza della declinazione dei rischi a cui gli intermediari si espongono con la trasformazione digitale in atto, anche allo scopo di predisporre opportuni meccanismi di gestione proattiva, tali da garantire la sostenibilità delle scelte operate e del modello imprenditoriale adottato nel medio-lungo termine. Uno dei temi centrali del cambiamento strutturale legato alla digitalizzazione è quello dell'adeguatezza dei sistemi di governo e controllo dei ri-

schì relativi alle tecnologie dell'informazione e di sicurezza. Diviene dunque indispensabile presidiare il rischio informatico e nello specifico quello *cyber*, per bilanciare l'esigenza di dare spazio alla trasformazione digitale con quella di assicurare la *cyber security*, nell'ottica di conservare la fiducia del mercato nei confronti dell'operato del settore bancario e garantire la stabilità finanziaria. Ciò vale in particolare nel caso di adozione di soluzioni di intelligenza artificiale.

D'altro lato, l'impegno e il coinvolgimento del settore bancario e finanziario nel sostegno alla transizione sostenibile dell'economia ha accresciuto notevolmente la sensibilità degli operatori economici verso il tema della sostenibilità, aprendo a scenari diversi da quelli del passato. Ne deriva per le banche la necessità di guardare alla sostenibilità in modo sia diretto, ossia per quanto il fenomeno può impattare sulla gestione e sulle strategie dell'intermediario, sia indiretto, con riferimento all'attività di supporto e consulenza di tipo finanziario che la banca presta a favore della clientela. Il tutto con forti ripercussioni sul *business model*, sulle strategie e sulla *governance* bancaria, che ancora una volta rappresentano gli ambiti di indagine per la valutazione del profilo di rischio complessivo dell'intermediario e come tali vengono attenzionati dal mercato e dalle autorità. In sostanza, l'operatività della banca non può prescindere dal mutato contesto di riferimento oramai imperniato su una filosofia di sostenibilità quale *driver* ispiratore della condotta degli operatori economici. Va da sé che la rinnovata operatività, e le correlate strategie, devono essere analizzate in funzione anche della loro rischiosità.

