

RIVISTA BANCARIA
MINERVA BANCARIA



www.rivistabancaria.it

ISTITUTO DI CULTURA BANCARIA «FRANCESCO PARRILLO»

Maggio-Giugno 2024

3

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	CARMINE DI NOIA, OCSE
ELENA BECCALI, Università Cattolica del S. Cuore	LUCA ENRIQUES, University of Oxford
MASSIMO BELCREDI, Università Cattolica del S. Cuore	GIOVANNI FERRI, LUMSA
EMILIA BONACCORSI DI PATTI, Banca d'Italia	FRANCO FIORELLI, Università degli Studi "Roma Tre" - <i>co Editor</i>
PAOLA BONGINI, Università di Milano Bicocca	GUR HUBERMAN, Columbia University
CONCETTA BRESCIA MORRA, Università degli Studi "Roma Tre"	MARIO LA TORRE, Sapienza - Università di Roma - <i>co Editor</i>
FRANCESCO CANNATA, Banca d'Italia	RAFFAELE LENER, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"
ALESSANDRO CARRETTA, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"	NADIA LINCIANO, CONSOB
ENRICO MARIA CERVELLATI, Link Campus University	PINA MURÉ, Sapienza - Università di Roma
RICCARDO CESARI, Università di Bologna e IVASS	PIERLUIGI MURRO, UNIVERSITÀ LUISS - GUIDO CARLI, ROMA
NICOLA CETORELLI, New York Federal Reserve Bank	FABIO PANETTA, Banca d'Italia
SRIS CHATTERJEE, Fordham University	ANDREA POLO, UNIVERSITÀ LUISS - GUIDO CARLI, ROMA
N.K. CHIDAMBARAN, Fordham University	ALBERTO FRANCO POZZOLO, Università degli Studi "Roma Tre"
LAURENT CLERC, Banque de France	ANDREA SIRONI, Università Bocconi
MARIO COMANA, LUISS Guido Carli	MARIO STELLA RICHTER, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"
GIANNI DE NICOLÒ, International Monetary Fund	MARTI SUBRAHMANYAM, New York University
RITA D'ECCLÉSIA, Sapienza - Università di Roma	ALBERTO ZAZZARO, Università degli Studi di Napoli "Federico II"
STEFANO DELL'ATTI, Università di Bari Aldo Moro - <i>co Editor</i>	

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

ISTITUTO DI CULTURA BANCARIA «FRANCESCO PARRILLO»

SOCI ONORARI

ANTONIO FAZIO, ANTONIO MARZANO, MARIO SARACINELLI

PRESIDENTE

CLAUDIO CHIACCHIERINI

VICE PRESIDENTE

GIOVANNI PARRILLO

CONSIGLIO

FABRIZIO D'ASCENZO, ANGELO DI GREGORIO, PAOLA LEONE, FRANCESCO MINOTTI,

PINA MURÉ, FULVIO MILANO, ERCOLE P. PELLICANO', FRANCO VARETTO

RIVISTA BANCARIA

MINERVA BANCARIA

ANNO LXXX (NUOVA SERIE)

MAGGIO-GIUGNO 2024 N. 3

SOMMARIO

Editoriale

- G. DI GIORGIO Alto debito e/o bassa crescita? I nodi intrecciati che l'Italia
deve sciogliere nella prossima legislatura della UE 3 - 6

Saggi

- P. MURRO Banche di credito cooperativo e distribuzione del reddito:
V. PERUZZI evidenze dai comuni italiani 7 - 35
- F. BELLANDI
L. BELLANDI
S. BOCCALETTI
C. CHIACCHIERINI Towards a Model on Junk Bond Contagion 37 - 56

Contributi

- R. COCOZZA Fattori critici di successo del Risk Management:
qualche istruzione per l'uso 57 - 84

Saggi - Sezione giovani

- C. ALVISI Una politica monetaria sostenibile per l'era digitale:
la proposta di una CBDC-optimal rule..... 85 - 140

Rubriche

- Prossimità e soddisfazione del cliente sono la ricetta che premia
(*Intervista a Francesco Simone*) 141 - 148
- Cultura finanziaria e sostenibilità: le sfide per le banche
(*D. A. Previati*) 149 - 157

Bankpedia:

- Fintech: sfide e opportunità in un panorama globale in continua evoluzione
(*E.A. Graziano, G. Petroccione*) 159 - 169

Recensioni

- G. Di Giorgio, A. Pandimiglio, G. Traficante. *Nelle tasche degli italiani.
Il debito pubblico spiegato bene. Come funziona, come liberarcene*
(*C. Oldani*)..... 171 - 173

RIVISTA BANCARIA - MINERVA BANCARIA

Rivista Bancaria - Minerva Bancaria è sorta nel 1936 dalla fusione fra le precedenti Rivista Bancaria e Minerva Bancaria. Dal 1945 - rinnovata completamente - la Rivista ha proseguito senza interruzioni l'attività di pubblicazione di saggi e articoli in tema di intermediazione bancaria e finanziaria, funzionamento e regolamentazione del sistema finanziario, economia e politica monetaria, mercati mobiliari e finanza in senso lato.

Particolare attenzione è dedicata a studi relativi al mercato finanziario italiano ed europeo.

La Rivista pubblica 6 numeri l'anno, con possibilità di avere numeri doppi.

Note per i collaboratori: *Gli articoli ordinari possono essere presentati in italiano o in inglese e devono essere frutto di ricerche originali e inedite. Ogni articolo viene sottoposto alla valutazione anonima di due referee selezionati dal Comitato Scientifico, ed eventualmente da un membro dello stesso.*

Gli articoli accettati sono pubblicamente scaricabili (fino alla pubblicazione del numero successivo) sul sito della rivista: www.rivistabancaria.it

*Gli articoli di norma non dovranno superare le 35 cartelle stampa e dovranno essere corredati da una sintesi in italiano e in inglese, di massimo 150 parole. Per maggiori indicazioni sui **criteri redazionali** si rinvia al sito della Rivista.*

La Rivista ospita anche, periodicamente, interventi pubblici, atti di convegni patrocinati dalla Rivista stessa, dibattiti, saggi ad invito e rubriche dedicate. Questi lavori appaiono in formato diverso dagli articoli ordinari.

La responsabilità di quanto pubblicato è solo degli autori.

Gli autori riceveranno in omaggio una copia della Rivista

Gli articoli possono essere sottomessi inviando una email al seguente indirizzo: redazione@rivistabancaria.it

Istituto di Cultura Bancaria “Francesco Parrillo”

L'Istituto di Cultura Bancaria è un'associazione senza finalità di lucro fondata a Milano nel 1948 dalle maggiori banche dell'epoca allo scopo di diffondere la cultura bancaria e di provvedere alla pubblicazione di *Rivista Bancaria - Minerva Bancaria*. La Rivista è stata diretta dal 1945 al 1974 da Ernesto d'Albergo e poi per un altro trentennio da Francesco Parrillo, fino al 2003. In questo secondo periodo, accanto alla trattazione scientifica dei problemi finanziari e monetari, la rivista ha rafforzato il suo ruolo di osservatorio attento e indipendente della complessa evoluzione economica e finanziaria del Paese. Giuseppe Murè, subentrato come direttore dal 2003 al 2008, ha posto particolare accento anche sui problemi organizzativi e sull'evoluzione strategica delle banche. Nel 2003, l'Istituto di Cultura Bancaria è stato dedicato alla memoria di Francesco Parrillo, alla cui eredità culturale esso si ispira.

Editrice Minerva Bancaria srl

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

AMMINISTRAZIONE EDITRICE MINERVA BANCARIA S.r.l.
presso PtsClas, Viale di Villa Massimo, 29
00161 - Roma
amministrazione@editriceminervabancaria.it

Autorizzazione Tribunale di Milano 6-10-948 N. 636 Registrato

Proprietario: Istituto di Cultura Bancaria “Francesco Parrillo”

Spedizione in abbonamento postale - Pubblicazione bimestrale - 70% - Roma

Finito di stampare nel mese di giugno 2024 presso Press Up, Roma

Segui Editrice Minerva Bancaria su: 

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DEL RISK MANAGEMENT: QUALCHE ISTRUZIONE PER L'USO

ROSA COCOZZA *

Sintesi

Dopo aver ripercorso alcuni passaggi fondamentali dell'istituzione della funzione di risk management e del ruolo ad essa ascritto, anche dalla vigilanza, il lavoro esamina l'evoluzione delle priorità, in termini di rischi, emerse dal 2019, e la conseguente necessità di favorire la diffusione di una cultura del rischio nelle imprese bancarie. L'evoluzione della complessità dell'ambiente e le conseguenti modificazioni delle catene di impatto sul *business* impongono un ripensamento della funzione e delle competenze necessarie a chi ne fa parte. Il saggio si concentra su due aspetti fondamentali, non sempre evidenziati dalla letteratura tematica: la capacità comunicative del chief risk officer e l'organizzazione della funzione, quali fattori critici di successo per un'attività che, superati i confini della misurazione, deve spingersi verso la pianificazione strategica.

* Professore Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari. Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni, Università degli Studi di Napoli Federico II - rosa.cocozza@unina.it

Critical success factors of risk management: some instruction for use. – Abstract

After having retraced some fundamental steps of the establishment of the risk management function and the role ascribed to it, even by the supervisor, the work examines the evolution of the priorities, in terms of risks, that emerged from 2019, and the consequent need to encourage the diffusion of a risk culture in banks. The evolution of the complexity of the environment and the consequent changes in the chains of impact on the business require a rethinking of the function and the skills necessary for those who are part of it. The paper focuses on two fundamental aspects, not always highlighted by the thematic literature: the communication skills of the chief risk officer and the organization of the function, as critical success factors for an activity which, having overcome the boundaries of measurement, must move towards strategic planning.

Parole chiave: Funzione di risk management; Chief risk officer; Chief financial officer; Organizzazione bancaria.

Codici JEL: G21; G18.

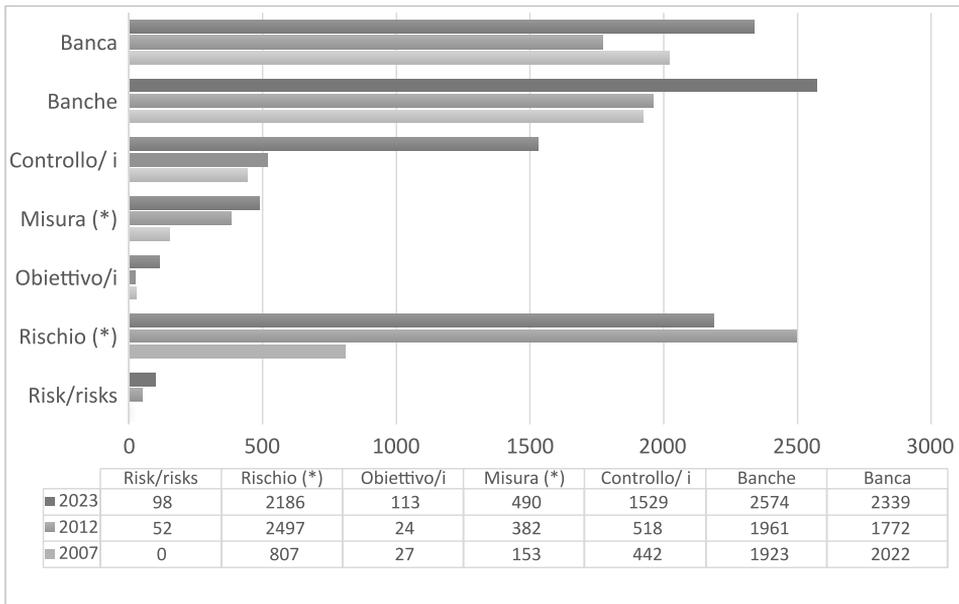
Keywords: Risk management function; Chief risk officer; Chief financial officer; Banking organization.

1. Introduzione: un po' di storia

L'attività del *risk manager* si comincia a definire tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta, con le tecniche di *asset and liability management*, le quali sollecitano la gestione integrata dell'attivo e del passivo per anticipare le variazioni del margine di interesse delle banche a seguito delle oscillazioni dei tassi di interesse. Nel contesto culturale italiano, i volumi editi da Giuffrè in quegli anni (AA. VV., 1984; Ferrari, 1988; Fabrizi, 1990 e 1991) – ed in particolare il testo del 1991 a cura di Pier Luigi Fabrizi intitolato per l'appunto «*La gestione integrata dell'attivo e del passivo nelle aziende di credito*» – rappresentano pietre miliari nello sviluppo formativo di un'attività che nei successivi trent'anni assurgerà ad un ruolo centrale nella gestione bancaria. Sebbene i rischi, ed in particolare quello di credito e quello di liquidità, fossero da sempre parte del *core business* degli intermediari finanziari – ed in particolare di quelli che all'epoca erano qualificati come “aziende di credito”, ossia di quella parte del sistema finanziario deputata all'operatività a vista – a cavallo fra gli anni Ottanta e gli anni Novanta l'attività di *risk management* era ancora “artigianale” a dispetto della sua natura intrinsecamente scientifica. Non vi erano all'interno degli istituti bancari veri e propri uffici di *risk management* e, in alcuni casi, coloro che si occupavano delle “misure di rischio” erano individuati casualmente – e fors'anche fortuitamente – sulla base di personali inclinazioni e sensibilità a dette tematiche. Bisogna aspettare la fine degli anni Novanta, ossia l'emanazione delle disposizioni sui controlli interni, per avere il riconoscimento della funzione all'interno dei soggetti vigilati. La Circolare della Banca d'Italia n. 229 del 21 aprile 1999, intitolata *Istruzioni di Vigilanza per le Banche*, detta «*criteri di massima e raccomandazioni con riferimento al sistema dei controlli interni in generale, alla gestione dei rischi, al ruolo della funzione di revisione interna (internal audit), ai sistemi informativi*». Il sistema trova poi maggiore compiutezza nella Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006, intitolata *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche*, e attuale strutturazione nella Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, intitolata

Disposizioni di Vigilanza per le Banche. Il processo, lungo e articolato, ha visto evolvere gli uffici, i servizi, le responsabilità, le tecniche, i ruoli, le competenze, la strumentazione e – senza dubbio alcuno – tale processo non è terminato e ragionevolmente non lo sarà mai, atteso che *tout change*. Considerato che la funzione di gestione dei rischi è deputata *in primis* ad identificare i fattori di rischio, soprattutto nuovi, e a misurarne gli impatti sulla *performance* bancaria, e *in secundis* ad individuare soluzioni gestionali da prospettare agli organi di governo, la sua evoluzione è da considerarsi propriamente ineludibile, soprattutto allorquando diventa sempre più diffuso il concetto di *agile* da intendersi come un modo di lavorare che cerca di sfruttare il cambiamento invece di resistervi, una mentalità che permea la struttura aziendale (McKinsey, 2023). A riprova del continuo ampliamento del perimetro si riporta la ricorrenza, valutata con riferimento all'ultimo aggiornamento completo disponibile, di alcuni termini chiave nelle tre Circolari sopra richiamate.

Figura 1 - Ricorrenza parole chiave nelle Circolari 229 [10.04.07], 263 [29.05.12] e 285 [05.12.23]



Fonte: ns. elaborazione su Circolari Banca d'Italia

Il semplice esercizio condotto mette in luce un particolare interessante: tra il 2007 ed il 2023 la parola “rischio” e le sue declinazioni (rischio, rischi, rischioso, risk e via discorrendo) quasi triplicano e le parole “controllo/i” quasi quadruplicano. Se ne ricava agevolmente l’ovvia considerazione che la consapevolezza del rischio si accompagna ad un ampliamento del controllo e che i due concetti, oltre che le attività collegate, sono due facce della stessa medaglia. La richiamata ovvietà però non è così “scontata”, atteso che – oltre ad interventi istituzionali sul tema della cultura del rischio (per tutti, Angelini 2021) – la stessa Circolare 285 ritiene necessario “definire” la «*cultura del rischio*» – qualificandola come «*l’insieme delle regole, degli atteggiamenti e dei comportamenti della banca che incidono sul grado di consapevolezza, sull’assunzione e gestione dei rischi, nonché sulle attività di controllo, che determinano le decisioni in materia di rischi. La cultura del rischio influenza le decisioni degli organi aziendali e del personale nello svolgimento quotidiano delle proprie attività e influisce sui rischi assunti dalla banca*» – e valuta, parimenti necessario, incardinarne la responsabilità di diffusione, all’interno delle strutture, in capo all’organo con funzione di gestione laddove specifica – richiamando anche gli Orientamenti EBA (2018) – che detto organo «*agevola lo sviluppo e la diffusione a tutti i livelli di una cultura del rischio integrata in relazione alle diverse tipologie di rischi ed estesa a tutta la banca [...] in modo da non confinare il processo di gestione del rischio agli specialisti o alle funzioni di controllo*». Il richiamo sembra sottolineare l’urgenza, nonché la correlata consapevolezza da parte dei vertici aziendali, del necessario equilibrio tra *business* e controlli, atteso che la concentrazione dell’alta direzione sui temi di mercato potrebbe distrarre l’attenzione dai temi di controllo, i quali hanno, come in ogni settore ad alta regolamentazione, pari dignità rispetto alle “ragioni della piazza”.

Nel continuo fluire dei rischi e nel riconoscimento della natura «*meta-normativa*» della cultura del rischio (Angelini, 2021), tuttavia, qualcosa è rimasto fermo in termini di qualità richieste alla funzione e a coloro che ne sono responsabili: indipendenza, autorevolezza, professionalità. Come osservato in anni che furono (Tarantola 2011, 6-7), il Chief Risk Officer (CRO) «*deve*

essere dotato di rango organizzativo e indipendenza tali da poter valutare ex-ante gli effetti sulla rischiosità delle scelte aziendali, poter interagire regolarmente con il board ed avere un rapporto di parità dialettica sia con gli altri senior manager – in particolare, con il direttore finanziario (CFO) – sia con i responsabili commerciali. Il CRO deve avere una visione integrata della rischiosità a livello aziendale e di gruppo: questo significa, in concreto, che deve essere responsabile della valutazione di tutti i rischi effettivamente rilevanti: di credito, di mercato, di funding e liquidità, operativi, legali e di compliance, reputazionali [...] Oltre alle competenze tecnico-quantitative, gli addetti alle funzioni devono possedere conoscenze trasversali sui processi operativi della banca e soft skills quali indipendenza di giudizio, spirito critico, autorevolezza, flessibilità». Si comincia ad intravedere nel passaggio sulla parità dialettica tra CRO e CFO il riconoscimento istituzionale di quel necessario equilibrio tra controlli e *business*, che integra la sana e prudente gestione della banca e che deve trovare opportuna composizione nell'alta direzione e nelle decisioni del *board*, prodromico al ruolo strategico del *risk management*.

2. Alcuni passaggi fondamentali

Ripercorrendo le richiamate Circolari della Banca d'Italia emergono alcuni aspetti sostanziali, che è utile considerare per evidenziare alcuni passaggi fondamentali. Nella prima disciplina del sistema dei controlli interni – vale a dire la Circolare 229 – non emergono dettami di natura organizzativa, tanto che nella prassi il CRO era incardinato alle dipendenze del CFO e la *compliance* a sua volta alle dipendenze del CRO, il quale tuttavia era privo di autonomia organizzativa e decisionale. Questa collocazione subordinata del CRO – oltre che della *compliance* – rispetto al CFO si riflette anche nella riconosciuta prevalenza delle scelte industriali rispetto ai collegati profili di rischio e nella tempestiva di discussione delle corrispondenti produzioni per il *board*. Di fatto, il Consiglio di amministrazione, in linea generale, approvava prima il piano

industriale e, solo all'esito dell'approvazione, valutava i rischi che ne scaturivano. Quindi, la prevalenza del piano industriale e dunque il ruolo esecutivo, o comunque subordinato, del CRO erano confermati anche dall'organizzazione dei lavori del *board*. L'impostazione, almeno sotto il profilo della vigilanza, si modifica con il XV aggiornamento della circolare 263 (02.07.2013) che inquadra la funzione di *risk management* e la funzione di *compliance* quali funzioni aziendali di controllo, distinte fra loro, di secondo livello con riporto diretto al *board*, riconoscendo al CRO compiti rilevanti nella redazione del *Risk Appetite Framework* e attribuendogli poteri di veto e doveri di *escalation*. Come noto, si statuisce in questa sede la funzione moderna del *risk management* che rimane, sostanzialmente, invariata fino al XL aggiornamento (datato 2.11.22) della Circolare 285, il quale introduce la funzione di controllo dei rischi collegati all'*Information and Communication Technology* (ICT), i cui compiti possono essere attribuiti alle funzioni di *risk management* e di *compliance* in assenza della attivazione di una funzione *ad hoc*.

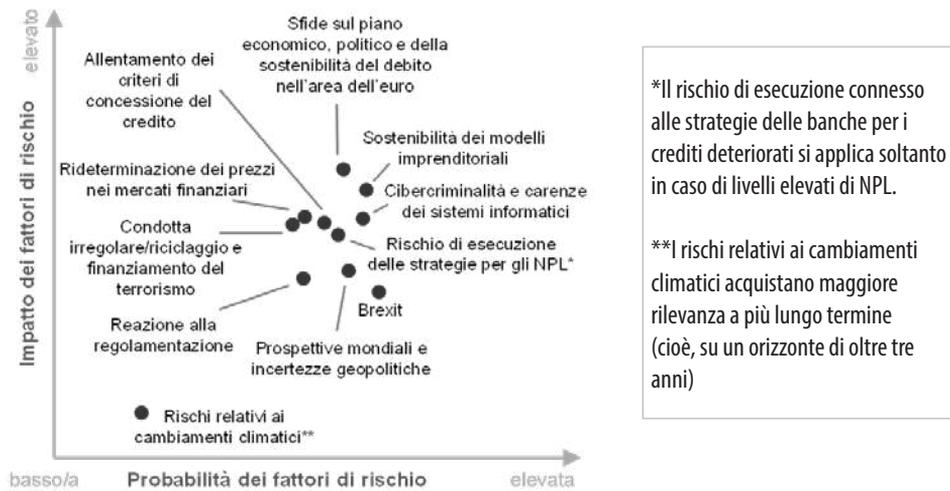
Naturalmente quel che oggi si sperimenta nelle banche è il frutto di una serie molto articolata di stratificazioni esperienziali – anche in termini di crisi – oltre che di provvedimenti normativi di vario livello alimentati, tra l'altro, dal Comitato di Basilea sulla Supervisione Bancaria, dagli interventi in sede europea ed in particolare da quanto previsto dalla direttiva 2013/36/UE (CRD IV) e dagli Orientamenti della *European Banking Authority* in tema di *governance* interna. Di conseguenza, l'attuale quadro normativo offre una chiara immagine del CRO: figura di spicco dell'organigramma aziendale, se non prevalente rispetto a quella del CFO certamente paritaria, dotata di poteri di veto e impersonata da figure professionali dotate della necessaria autorevolezza oltre che competenza. Se ne ricava, pertanto, la centralità del ruolo nei processi decisionali quale presidio non solo di mitigazione del rischio ma anche di *governance* con un significativo irrobustimento del coinvolgimento in numerosi ambiti chiave, un ruolo tale da fungere da elemento di stimolo anche nei confronti degli attori del processo di pianificazione strategica. In questo ambito, infatti, sarebbe auspicabile che gli obiettivi in termini di piani-

ficazione strategica fossero assunti e valutati dal *board* sempre sulla base di un “ragionato processo di negoziazione” tra i protagonisti dell’alta dirigenza ed in particolare tra il CFO ed il CRO, in modo da disporre di *target* strategici e indicatori di RAF che siano il frutto di un processo di osmosi che vede l’uno stadio alimentarsi dell’altro in una logica circolare, la quale genera il successo sostenibile che, in ultima analisi, è il fine di ogni attività economica. Nel continuo ridisegno degli scenari evolutivi, si profilano all’orizzonte competenze nuove e sfidanti per la funzione e coloro che la guidano. In questo quadro, il presente saggio ha lo scopo di stimolare la riflessione su alcuni potenziali fattori critici di successo della funzione di *risk management*.

3. *Back to the future: rischi emergenti e “riemergenti”*

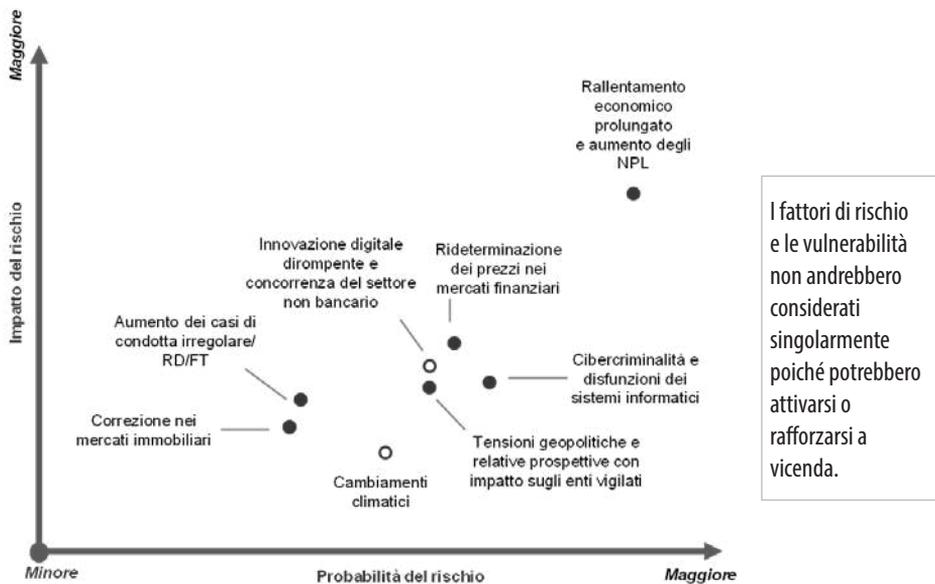
L’individuazione e la valutazione dei rischi a cui sono esposti gli intermediari sono cruciali per il successo dell’attività bancaria e costituiscono le basi per la definizione delle priorità di azione nell’ambito del regolare processo di pianificazione strategica. Essi naturalmente definiscono anche il perimetro delle attività che competono alla funzione di *risk management*. Come si legge sul sito della Banca Centrale Europea (BCE), la vigilanza bancaria conduce un esercizio annuale di individuazione e valutazione dei rischi in stretta collaborazione con le autorità nazionali competenti, attingendo ad un’ampia gamma di contributi provenienti, tra l’altro, dai gruppi di vigilanza congiunti e dalle funzioni orizzontali micro e macroprudenziali della BCE. Inoltre, tiene conto del confronto con le banche e con le altre autorità competenti. Nel 2019 la BCE pubblica la Mappa dei rischi del Meccanismo Unico di Vigilanza (cf. Figura 2), facendola seguire dalle “aspettative di vigilanza” che identificano i tre principali fattori di rischio individuati. La mappatura dei rischi è riproposta nel 2021 a valle dell’esperienza del Covid-19 (cf. Figura 3) unitamente alla Tavola delle vulnerabilità (Figura 4).

Figura 2 - Mappa dei rischi del Meccanismo di Vigilanza Unico per il 2020



Fonte: Banca Centrale Europea https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/ra/html/ra2020/ssm.ra2020.it_img0.png?6b8bbd002f76f98da191aca5f6ec4b47

Figura 3 - Mappa dei rischi del Meccanismo di Vigilanza Unico per il 2021



Fonte: Fonte: Banca Centrale Europea https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/ra/html/ra2021/ssm.ra2021.it_img0.png?f636420ba7ccb648f877f8934f7378cf

Figura in alto: i cerchietti bianchi rappresentano i fattori di rischio che dovrebbero aumentare notevolmente nei prossimi cinque anni; gli acronimi "RD/FT" e "NPL" si riferiscono rispettivamente a riciclaggio di denaro e finanziamento del terrorismo e ai crediti deteriorati.

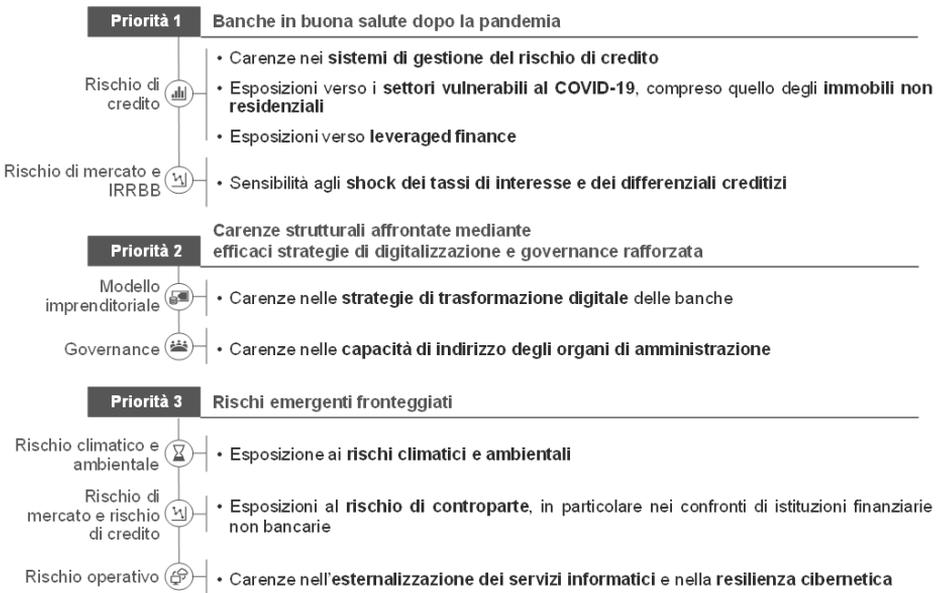
Figura in basso: le vulnerabilità interne possono essere affrontate dalle banche stesse, mentre le vulnerabilità esterne si riferiscono al contesto in cui operano le banche.

Figura 4 - Tavola delle vulnerabilità per il 2021

All'interno delle banche	Debolezze nella gestione e copertura del rischio di credito	Livelli di reddito e redditività strutturalmente bassi	Carenze dei sistemi informatici
	Debolezza della governance e degli indirizzi strategici	Persistenti inefficienze in termini di costi	
All'esterno delle banche	Elevati livelli di debito pubblico e privato nell'area dell'euro	Eccesso di capacità nel settore bancario	Frammentazione del quadro regolamentare e giuridico

Fonte: Banca Centrale Europea https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/ra/html/ra2021/ssm.ra2021.it_img1.png?414f6fe2addec5fc351421152f3dfb19

Figura 5 - Priorità di vigilanza 2022-2024



Fonte: Banca Centrale Europea https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/priorities/html/supervisory_priorities2022/ssm.supervisory_priorities2022.it_img0.png?26f1c5e-2286aaef4f343ae6540366651

Figura 6 - Priorità di vigilanza 2023-2025

Priorità 1: Rafforzare la capacità di tenuta agli shock macrofinanziari e geopolitici immediati

Carenze nella **gestione del rischio di credito**, anche riguardo alle esposizioni verso settori vulnerabili



Rischio di credito

Scarsa **diversificazione delle fonti di provvista** e **carenze nei piani di finanziamento**



Rischio di provvista

Priorità 2: Affrontare le sfide poste dalla digitalizzazione e rafforzare le capacità di indirizzo degli organi di amministrazione

Carenze nelle **strategie di trasformazione digitale**



Modello imprenditoriale

Carenze **nell'assetto della capacità di tenuta operativa**, ossia esternalizzazione dei servizi informatici e sicurezza informatica/rischi cibernetici



Rischio operativo

Carenze nel **funzionamento** e nelle capacità di indirizzo **degli organi di amministrazione**



Governance

Carenze **nell'aggregazione e nella segnalazione dei dati di rischio**

Priorità 3: Intensificare gli sforzi per affrontare il cambiamento climatico

Esposizioni rilevanti ai **fattori di rischio fisici e di transizione**



Rischio climatico e ambientale

Fonte: Banca Centrale Europea https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/priorities/html/supervisory_priorities202212/ssm.supervisory_priorities202212.it_img0.png?c-568d4164a7a50bcd0175f9a80a837a0

L'esercizio di individuazione prioritaria, perfezionato dalla BCE, prosegue negli anni successivi in collaborazione con le autorità nazionali competenti, effettuando un'accurata valutazione dei principali rischi e vulnerabilità che gli intermediari devono affrontare e definendo le priorità strategiche per il successivo triennio (Figura 5 e Figura 6). Una sintesi delle priorità evidenziate è resa nella Figura 7.

Figura 7 - Cronologia delle priorità di vigilanza BCE.

2019	2021	2022-2024	2023-2025
<ul style="list-style-type: none"> • sfide sul piano economico, politico e della sostenibilità del debito nell'area dell'euro • sostenibilità dei modelli imprenditoriali • cybercriminalità e carenze dei sistemi informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • gestione del rischio di credito • solidità patrimoniale • sostenibilità dei modelli imprenditoriali • <i>governance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • rischio di credito e rischio di mercato (tasso di interesse e differenziali creditizi) • trasformazione digitale e <i>governance</i> • rischio climatico e ambientale, rischi di controparte, rischio operativo (esternalizzazione e resilienza cibernetica) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>shock</i> macrofinanziari e geopolitici (rischio di credito e di provvista) • digitalizzazione ed efficienza del governo aziendale (modello imprenditoriale, rischio operativo e <i>governance</i>) • rischio climatico ed ambientale

Fonte: ns. elaborazione.

Come si apprezza dalla cronologia della Figura 7, il sistema dei rischi prioritari con cui si confrontano gli intermediari finanziari, pure presentando *shock* – quali la pandemia e le tensioni geopolitiche – del tutto inattesi, evidenzia, nelle aspettative di vigilanza, alcune ricorrenze individuabili nel modello imprenditoriale, nella *governance*, nei rischi climatici e negli impatti dell'evoluzione tecnologica. In questo quadro, alcuni rischi sono certamente emergenti (rischi derivanti dalla transizione digitale, rischi climatici ed ambientali) ma altri fattori sono “riemergenti”, come ad esempio la pressione inflazionistica, l'accresciuta volatilità dei tassi aumentati vertiginosamente in tempo assai breve, il potenziale incremento del tasso di deterioramento del credito, l'inasprimento delle condizioni di accesso al credito, la disintermediazione dal lato della raccolta, le tensioni di liquidità e via dicendo. La complessità del caleidoscopio che ne emerge consolida la centralità della resilienza della funzione quale elemento critico di successo dell'impresa bancaria. D'altronde, un'indagine condotta dalla Federation of European Risk Management Associations (FERMA) rivela che, a differenza di quanto accadeva nel passato, oggi il *risk management* abbraccia il mandato più ampio della gestione della resilienza, essendo integrato nello sviluppo a lungo termine della strategia di vertice, supportando la *governance* ad orientarsi in ambienti estremamente

dinamici (Natale et al., 2022). A tal proposito, è utile rimarcare che oltre il 75% dei *risk manager* intervistati ritiene che le azioni più importanti siano da identificare nel miglioramento della cultura del rischio e nell'integrazione della resilienza nel processo strategico. Una delle aree di maggiore attenzione è riservata al miglioramento della segnalazione e del *reporting*, fattori critici di successo nello sviluppo della cultura del rischio. I risultati mettono in luce anche la consapevolezza della necessità di rivedere la *governance* del rischio, diffondendo una comprensione migliore del ruolo critico che svolge la funzione, non più meramente reattiva a fattori di rischio ma proattiva nella gestione olistica della resilienza, che richiede competenze trasversali. In sintesi, il CRO deve andare oltre le visioni formali di “amministrazione e controllo” e oltre i processi di valutazione del rischio, deve trovare un modo per modificare questa postura mentale, integrando le attività che la alimentano nella strategia. Come la strategia, la gestione del rischio e della resilienza richiede una forte prospettiva aziendale e di mercato, una mentalità orientata al rischio e un pensiero interdisciplinare. Per i professionisti del rischio, questo è un invito ad uscire dalle torri d'avorio ed entrare nel mercato, costruendo la resilienza personale e la resilienza del *team* (Natale et al., 2022, 7).

4. Dall'informazione alla comunicazione: il rapporto con gli organi di vertice

L'impostazione da ultimo resa non è così lontana da quel ragionato processo di negoziazione tra CFO e CRO di cui si è detto prima al §2. Quanto, però, nella pratica – bancaria italiana in particolare – tale quadro trovi compiuta realizzazione è altro discorso.

L'effettiva realizzazione di questa impostazione dipende certamente, ma non esclusivamente, dalla dimensione della banca, dal *business model* adottato, dal mercato servito, dalla stratificazione manageriale, oltre che dalla percezione che da una parte l'alta direzione ed il *board* dall'altra hanno della

funzione del *risk management*, e più in generale dei rischi e dei controlli, passaggio fondamentale per la cultura del rischio cui sempre più spesso ci si riferisce anche nel contesto regolamentare. Nel merito, se è naturalmente ipotizzabile – e auspicabile – che l’alta direzione, in quanto vertice dell’esecutivo, abbia più che piena consapevolezza delle tematiche in parola, non parimenti può sempre dirsi del *board*, il quale – tanto più se esprime il Comitato Rischi – può di fatto trovarsi a rimettere, pur senza spogliarsi delle responsabilità proprie, ad un consesso più ristretto di Colleghi le valutazioni di maggiore momento tecnico. D’altronde la *diversity* degli esponenti del *board* trova ragion d’essere per l’appunto nel valore delle dissimili sensibilità ed attitudini di cui ogni Consigliere è portatore. Tuttavia, proprio l’articolazione delle competenze espone ad una “controindicazione”: l’eventualità che si perfezioni una silente delega decisionale ai “tecnici”, siano essi *top manager* con specifiche competenze e/o consiglieri più versati nella materia. Il tema ha ovviamente diversi gradi di importanza ed è, probabilmente, più visibile nelle istituzioni di dimensioni più contenute, come evidenziato da Siani (2023, 4), il quale riferisce che, negli approfondimenti condotti dalla Banca d’Italia sulla *governance* delle *Less Significant Institution*, «è risultata limitata, in particolare, la presenza di esperti in *Risk Management*», così come la ricorrenza di «una non sempre adeguata dialettica [...] non sembra consentire un’adeguata capacità di interazione costruttiva da parte [dei] consiglieri». Ne discende, soprattutto in queste situazioni, che le tematiche di flusso informativo e di efficacia comunicativa diventano elementi critici di successo della funzione e, di conseguenza, della banca. In altri termini, essendo ormai comunemente il *Chief Risk Officer* chiamato a relazionare al *board* e al Comitato Rischi, su base sia ordinaria sia straordinaria, si ritrova di fatto gravato di un “obbligo di comunicazione efficace” quale elemento base dell’agire informato dei Consiglieri e dell’assunzione di decisioni consapevoli.

La differenza tra “informare” e “comunicare efficacemente” risiede nel modo in cui vengono trasmesse le informazioni e nell’obiettivo sottostante di tale trasmissione. Nel primo caso, colui che trasmette un messaggio (mit-

tente) si limita a trasmettere dati, fatti o conoscenze al pubblico destinatario del messaggio (ricevitore) senza necessariamente coinvolgerlo in un dialogo o una connessione “profonda”. La trasmissione, in questa ipotesi, è univoca (dal mittente al ricevitore) e l’obiettivo principale è condividere dati o conoscenze in modo chiaro e preciso senza enfatizzare necessariamente una risposta “interattiva”. Nel secondo caso, invece, chi trasmette ottiene il risultato di un coinvolgimento dell’ascoltatore, che offre un *feedback* al mittente, dando luogo ad una corrispondenza biunivoca e ad una migliore reciproca comprensione delle informazioni e delle collegate ricadute. In sintesi, mentre l’informazione si concentra principalmente sulla trasmissione di dati o conoscenze in modo unidirezionale, la comunicazione incorpora un coinvolgimento intellettuale e spesso prevede una risposta o una comprensione più approfondita tra le parti interessate. La comunicazione è, quindi, un processo più ampio e dinamico che va oltre la semplice trasmissione di fatti o dati. Prendendo buona nota di questi elementari concetti, sorge spontaneo l’interrogativo della posizione “concettuale” del CRO rispetto al *board*: in linea di principio lo scopo è “comunicare” efficacemente. Tuttavia, il successo comunicativo dipende da molti fattori:

- il “messaggio” che si vuole trasmettere;
- il “canale” attraverso il quale viene trasferito il messaggio (executive summary, presentazione etc.);
- il “feedback” che se ne riceve;
- il “rumore” inteso come qualsiasi interferenza o distorsione che può verificarsi durante la trasmissione del messaggio;
- il “contesto”, che si riferisce al quadro più ampio in cui avviene la comunicazione.

Preso atto che il mittente è nel nostro caso il CRO, i ricevitori sono, secondo i casi, il *board*, il Comitato Rischi, i Comitati operativi (ad esempio il Comitato Finanza), individuati uffici o servizi e anche gli altri attori del controllo, incluso il Collegio Sindacale. Basta riflettere sui differenti “ricevitori” per comprendere come il messaggio, per essere efficace, debba essere

“differenziato”, non fosse altro che per i variegati ruoli e per le diverse competenze e responsabilità che caratterizzano i destinatari. Se ne ricava la necessaria differenziazione, per nulla scontata, della documentazione da trasmettere ai diversi interlocutori. Spesso i flussi informativi, almeno per quanto concerne il *board*, il Comitato Rischi ed il Collegio Sindacale, sono uniformati, sia per esigenze di tempo sia per evitare aggravii di responsabilità in capo a singoli esponenti. Tuttavia, questa “economia documentale” impone l’interrogativo del raggiungimento dell’obiettivo di efficacia e, in maniera più pressante, della adeguatezza del messaggio trasmesso. In altre parole, è necessario “definire” quale sia il contenuto effettivo del messaggio da trasmettere agli organi collegiali, cioè se sia più opportuno “semplificare” l’informazione sull’esposizione ai rischi proponendo una lista di indicatori – con prevalenza di “*tick verdi*” e minimizzazione di “*cross rossi*” – oppure ottenere un *feedback* sulle dominanti aree di rischio per favorire l’agire informato e l’assunzione di decisioni consapevoli, oltre che la verifica del processo da parte del Collegio Sindacale. E’ pressoché ozioso evidenziare che la risposta dipende dal tipo di flusso e dalla rilevanza di eventuali disallineamenti e, sulla scorta di questo ragionamento, si potrebbe essere indotti a ritenere che il comunicare, nel senso sopra descritto, divenga prioritario laddove emergano criticità, mentre l’informare può essere sufficiente in ipotesi meno problematiche. Eppure, qui si affronta un dilemma che rileva, soprattutto per quanto concerne il flusso informativo reso al *board* e quello reso al Comitato Rischi: nel caso del *board* un approccio informativo può ritenersi sufficiente solo se una vera e propria comunicazione efficace si riesce a tributare in sede di Comitato Rischi, il quale poi sarà chiamato a rendere più consapevole il *board*. Una volta che si sia chiarito l’obiettivo, il quale, come si è detto, può essere diverso a seconda degli interlocutori e/o della natura dei flussi (ordinari o straordinari), si apre la tematica del canale di comunicazione. Chiunque abbia esperienza di adunanze consiliari è consapevole che la ricchezza della documentazione offerta talvolta confligge con i tempi disponibili per la consultazione tant’è che la stessa Banca d’Italia (2022, 5) riconosce l’importanza di schede di sintesi o *executive summary*,

inducendo a selezionare le informazioni da attenzionare sulla base, ancora una volta, dell'obiettivo del messaggio (prendere atto, valutare, decidere e via discorrendo). Queste scelte documentali influenzano, senza tema di smentita, il risultato del processo di "comunicazione". Stante la diffusa uniformità dei flussi informativi, quantunque diretti a "ricevitori" diversi, ciò che spesso si sperimenta è la mera trasmissione documentale oppure la trasmissione documentale accompagnata dalla presentazione del "mittente". Nel primo caso, la possibilità da parte del CRO di avere un *feedback* comunicativo è inibita per definizione. Fatti salvi naturalmente gli esiti deliberativi delle adunanze di rilievo, il CRO non ha alcuna possibilità di vagliare l'efficacia comunicativa del messaggio trasmesso cosa che invece è ben presente nell'ipotesi di presentazione in corso di riunione di una reportistica o di un piano programmatico. Su questo fronte è, però, necessario essere molto chiari sullo scopo della reportistica – *rectius* della comunicazione – delle funzioni di controllo e dunque anche di quella del *risk management*. Negli orientamenti della Banca d'Italia (2022, 5) emerge la centralità di «*un proficuo confronto tra i consiglieri e i responsabili delle funzioni di controllo. Dall'analisi tematica è emerso che il reporting delle funzioni di controllo risulta talvolta poco chiaro o incompleto, oltre che scarsamente tempestivo nel rappresentare le criticità. Inoltre, la presenza del Comitato Rischi non risulta di per sé sufficiente a colmare questa lacuna né a promuovere un dialogo più efficace con le funzioni di controllo*». Il proficuo confronto è l'esito di un positivo *feedback* comunicativo, vale a dire la reazione "attiva" del ricevitore al messaggio del mittente. Come noto, esso può includere commenti, domande, espressioni facciali, gesti o qualsiasi altra forma di risposta che indica come il messaggio è stato interpretato. Su questo fronte è opportuna una riflessione sull'obiettivo che si pone il singolo mittente nelle occasioni di cui si discorre e nelle quali, talvolta, egli stesso può essere intenzionato ad "informare" e non a "comunicare". A sommosso parere di chi scrive, questo è un punto cruciale. Le ragioni di un atteggiamento comunicativo minimalista possono essere molteplici e non necessariamente "critiche". Tuttavia, da un punto di vista sostanziale, è evidente che la posizione assunta

del regolatore e dall'autorità di vigilanza è quella di auspicare il «*proficuo confronto*», tant'è che la cultura del rischio è definita dall'EBA (2018, 5) come l'insieme de «*le norme, gli atteggiamenti e i comportamenti di un ente rispetto alla consapevolezza del rischio, all'assunzione e alla gestione del rischio, nonché i controlli che determinano le decisioni in merito ai rischi. La cultura del rischio influenza le decisioni dei dirigenti e dei dipendenti durante le attività quotidiane e si ripercuote sui rischi che essi assumono*». In altri termini, anche se il CRO ritenesse di dover esclusivamente informare il *board* e/o il Comitato Rischi, sebbene puntualmente e correttamente, egli è di fatto chiamato a comunicare efficacemente. D'altronde, l'EBA (2018, 26) sancisce che la cultura del rischio dovrebbe prevedere «*comunicazione e messa in discussione efficaci*». Se ne deduce quindi che l'atteggiamento minimalista, vale a dire quello che prevede la mera informazione, non corrisponde alle aspettative del supervisore, non riesce a valorizzare la cultura del rischio e non conduce alla consapevolezza richiesta per il successo sostenibile.

Altro discorso è il *feedback* – eventualmente diverso – che il CRO può ricevere dal *board* o dal Comitato Rischi se non altro per il maggior tempo che il Comitato Rischi può dedicare a talune tematiche rispetto a quanto possa fare il Consiglio, che per l'appunto demanda al Comitato certuni compiti. In generale, se il *feedback* è positivo e segnala una comprensione accurata, la comunicazione è più probabile che sia efficace. Tuttavia, anche un *feedback* “negativo” – una assenza di risposta, un intervento non congruente, un gesto di disinteresse – può essere foriero di indicazioni utili, come ad esempio la necessità di fornire ulteriori chiarimenti oppure, più in generale, di rivalutare lo schema della reportistica, migliorando la qualità della comunicazione. Qui si innesta un altro importante elemento di riflessione: la conferma dell'attenzione. Un comunicatore si preoccupa costantemente del livello di attenzione dell'interlocutore perché, laddove il ricevitore non presti attenzione al messaggio, di fatto questi non sta partecipando al processo. Un informatore si concentra principalmente sulla trasmissione di fatti o dati, chiari e precisi. In ultima analisi, un atteggiamento poco incline alla comunicazione efficace

rischia di ingenerare effetti controintuitivi vale a dire un atteggiamento non positivo nei confronti del controllo del rischio, percepito come dovere e non come elemento valoriale, e, in casi estremi, un atteggiamento “passivo” da parte dei decisori ultimi.

La comunicazione efficace, tuttavia, dipende anche dal rumore che può inficiare la trasmissione del messaggio. Prescindendo da problematiche ambientali, nel campo di cui qui si discute il fattore “linguistico” può inficiare la chiarezza e la comprensione del messaggio. Le parole del *risk* non sono “inclusive”, in quanto fortemente tecniche e le metriche adottate sono spesso di non immediata lettura. Si pensi, ad esempio, che uno dei primi motivi di successo delle misure di *Value-at-Risk* è rintracciabile nella semplicità di comprensione della metrica, quale perdita realistica – espressa in unità di conto – su un certo orizzonte temporale. Il linguaggio fortemente tecnico può rendere fallace la comunicazione, soprattutto se l'interlocutore non è parimenti versato nella materia e, pertanto, l'attivazione di strumenti comunicativi molteplici e semplificati può essere di ausilio. Se il ricorso a *tick & cross* è un esempio canonico di informativa rapida, il ventaglio delle alternative offerte è oggi molto più ricco, sebbene questo aspetto richieda un minimo di dedizione/formazione comunicativa che potrebbe essere integrata anche nelle tecniche di *reporting*.

Infine, rileva il contesto, ossia un insieme variegato di condizioni al contorno – quali luogo, momento, circostanze e *background* culturale – che possono influenzare la comprensione del messaggio. A tal proposito, assume importanza un aspetto sul quale spesso si sorvola, dando per scontato una uniformità di *background* culturale dei diversi ricevitori, uniformità che contrasta, invero, con la *diversity* del *board* da più parti invocata e stimolata, con ogni mezzo, dalle autorità di regolazione e di supervisione. Il riferimento è alla differenza di accezioni che la parola “rischio” ha nel linguaggio comune rispetto a quello finanziario. Nel comune sentire il rischio ha un'accezione negativa ed è usato sempre con riferimento a situazioni problematiche, mentre in ambito finanziario ha un'accezione neutra consistendo nell'eventualità di conseguire risultati difformi – in senso sia positivo sia negativo – da quelli attesi. La let-

teratura distingue, per l'appunto, i rischi speculativi, quelli che possono dare luogo ad esiti anche più favorevoli di quelli attesi, dai rischi puri, vale a dire quelli che producono risultati esclusivamente inferiori a quelli attesi. Eppure, se non si ha una profonda familiarità con questi concetti ed una frequentazione sistematica delle diverse fattispecie di rischio, il termine può suscitare una certa "apprensione". Non mancano casi in cui l'ingresso in Consiglio del CRO per la presentazione di una situazione periodica si accompagna ad un certo disagio per il timore che emergano "criticità" o comunque "problemi", le cui proposte risolutive, se non prospettate con foma comunicativa efficace, rischiano di essere vagliate senza il necessario "coinvolgimento" o, come pure si è detto in precedenza, di essere oggetto di delega tacita.

Qualche considerazione *ad hoc*, infine, è necessaria per il rapporto con il Collegio Sindacale. Storicamente, il Collegio Sindacale è interpretato come un organo che agisce in via susseguente rispetto alle scelte compiute dagli amministratori. Come è stato efficacemente osservato (Pedersoli, 2018, 3) il controllo sull'amministrazione è un controllo *ex post* e «*non ex ante come invece richiesto, da tempo e con insistenza, in ambito internazionale agli organi con funzioni di vigilanza*». Il punto cruciale è nella distinzione del controllo "sull'amministrazione", ossia sull'attività del *board* a tutela di interessi diversi da quelli degli amministratori, e "per l'amministrazione", ossia un controllo sull'attività gestionale svolto per rendere più efficiente l'operato del *board*. Dirimente sul punto è l'art. 52 del Testo Unico Bancario (TUB), il quale grava il Collegio di un dovere di informativa "senza indugio" su atti o fatti potenzialmente pregiudizievoli delle finalità di cui all'art. 5 del richiamato TUB, ossia la sana e prudente gestione dei soggetti vigilati, la stabilità complessiva, l'efficienza e la competitività del sistema finanziario. Se ne ricava un ruolo chiaro del Collegio quale Organo con funzione di controllo di natura, fors'anche antecedente, almeno concomitante e certamente non esclusivamente susseguente, come condiviso anche da Bignami e Zeme (2023, 189) che sottolineano la possibilità di intervenire «*preventivamente*» su decisioni che possano considerarsi «*contrarie alla legge allo Statuto o non improntate ai*

principi di corretta amministrazione». Questa riflessione agevola la qualificazione delle finalità dei flussi informativi rivolti al Collegio, quale strumento di controllo, anche antecedente e concomitante, sia per quanto attiene alla documentazione resa al *board* e agli eventuali Comitati, sia per quanto concerne gli esiti di verifiche *ad hoc* per cui la funzione sia stata ingaggiata dal Collegio medesimo, in conformità a quanto previsto in merito dalla Circolare 285. In questo contesto, a parere di chi scrive, lo scopo del messaggio può essere diverso nei due casi prospettati: di comunicazione efficace nella prima ipotesi e di informativa puntuale nella seconda. Meno rilevante la questione del canale in tale ambito, atteso che nella prima ipotesi l'attenzione comunicativa dedicata al *board* sarà di fatto dedicata anche al Collegio e nella seconda ipotesi la possibilità di interloquire direttamente con il Collegio favorirà il corretto recepimento del messaggio per la naturale dedicata attenzione dell'Organo con funzione di controllo in quanto committente delle verifiche *ad hoc*. Per le stesse ragioni ora individuate, il *feedback*, il rumore ed il contesto potrebbero costituire elementi di minore preoccupazione dell'efficacia comunicativa e, ove significativamente rilevanti, di più facile risoluzione.

5. Resilienza organizzativa: la dinamica dei rapporti tra le strutture

Considerazioni diverse, invece, devono essere formulate per la comunicazione diretta ai comitati operativi e gestionali e gli altri servizi o uffici della banca. Qui evidentemente il tema di maggiore rilevanza è il contesto, atteso che molti elementi critici possono emergere per le diverse responsabilità che ogni attore può avere, per le differenze di inquadramento nell'organico, per il bilanciamento dei poteri, per la capacità di direzione e di organizzazione dei gruppi che investe chi coordina i lavori. Da un punto di vista organizzativo, la funzione, ove adeguatamente strutturata, esprime una separazione per sotto unità organizzative riconducibili a fattispecie/categorie di rischio individuate con riporto diretto al *board* e, ove presente, all'amministratore delegato. Que-

sta, per così dire, la tradizione. Orbene, questa tipologia di organizzazione, se non integrata da elementi di flessibilità trasversale, esprime un grado di rigidità piuttosto consistente, a dispetto della previsione di momenti di raccordo istituzionale tra le funzioni di controllo come sancito anche dalla Circolare 285.

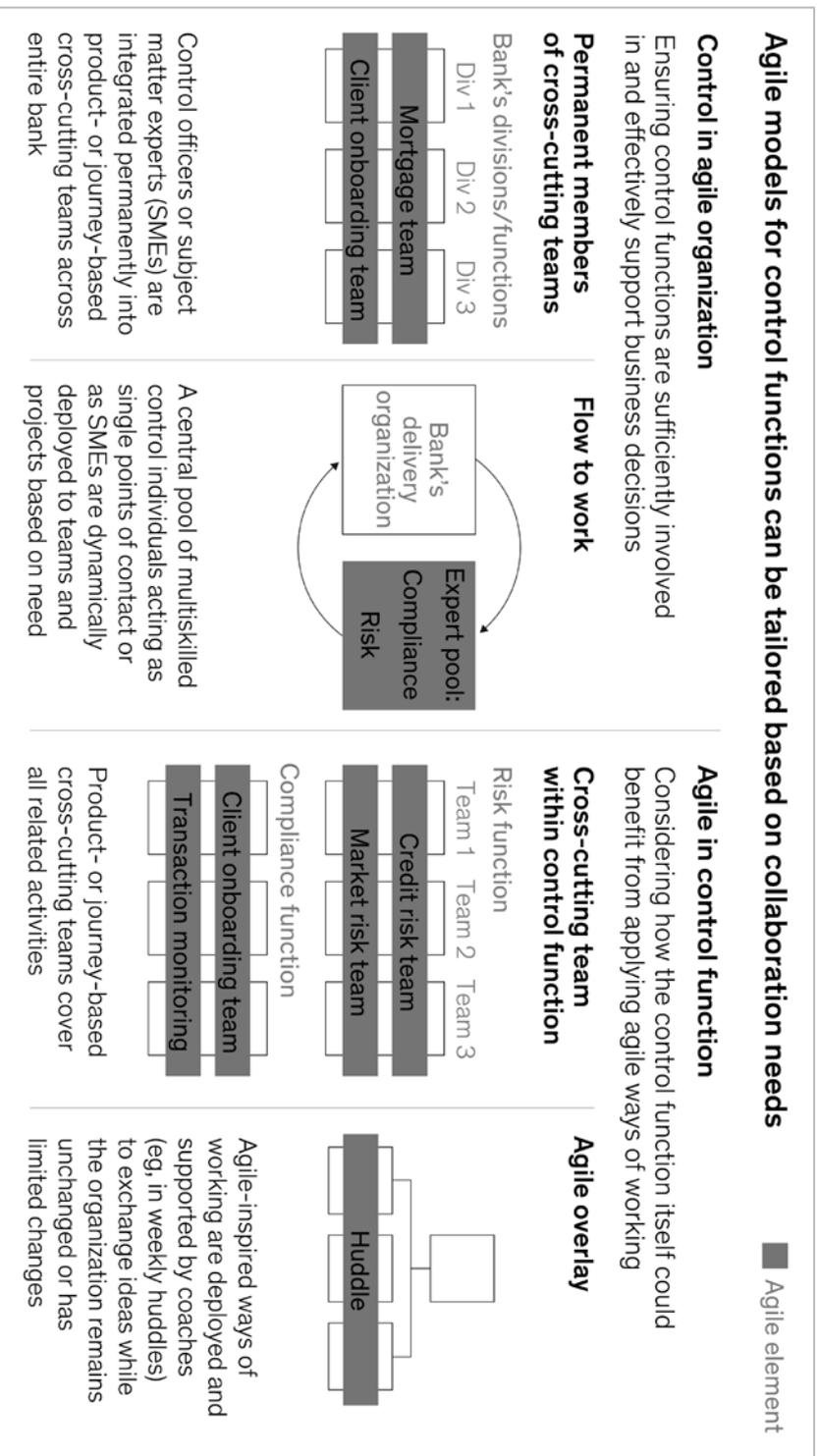
Una possibilità che si profila all'orizzonte è quella di integrare questo modello organizzativo con un modello «*agile*», con la finalità di sostenere l'agilità della prima linea e migliorare l'operatività delle funzioni di rischio e *compliance* stesse (Nilsson et al., 2023) ed in ultima analisi il contesto di trasmissione dei messaggi da parte della funzione di *risk management*. Le modalità con le quali si può strutturare il modello operativo agile coinvolgendo le funzioni di controllo sono di diverso tipo.

Una prima possibilità consiste nella creazione di *team* trasversali nella banca cui prendono parte, permanentemente, esponenti del *risk* e della *compliance* con riporto continuo agli uffici di provenienza quale seconda linea di difesa. Questo modello è adatto alle situazioni in cui le trasformazioni agili sono già state avviate e c'è un evidente beneficio nella collaborazione integrata con le funzioni di rischio e *compliance* su base permanente. Un'altra opzione è, invece, un modello *flow-to work*, in cui un gruppo di esperti di rischio e *compliance* a competenze multiple riporta alla seconda linea, dopo essere stato assegnato ai *team* agili in base alle necessità. Questo è un modello che risulta appropriato quando non sussiste una necessità di integrare esperti di controllo in *team* inter-funzionali su base permanente. Come evidenziato da Nilsson et al. (2023), questi modelli si prestano a diversi affinamenti, introducendo ulteriori cambiamenti nei processi, quali, ad esempio, coinvolgere la seconda linea di difesa nel processo di valutazione aziendale trimestrale e introdurre un *marketplace* del rischio e della *compliance*, da sostanzarsi in incontri periodici dei rappresentanti delle funzioni di rischio e *compliance* per discutere esigenze e necessità, argomenti correlati al rischio, alla *compliance* e al controllo così come condividere le *best practice* e raggiungere una comprensione comune dei compiti da svolgere per il *team* agile, accrescendo la trasparenza in tutta

l'organizzazione.

La stessa logica può essere adottata dalle funzioni di *risk management* e *compliance* al proprio interno, creando *team* trasversali formati all'interno della stessa funzione, che gestiscono tutte le attività relative al rischio e alla *compliance* di un prodotto o di una linea organizzativa. Questo modello è appropriato quando c'è un beneficio aziendale nell'incrementare la collaborazione lungo il ciclo di vita del prodotto o la linea organizzativa all'interno della seconda linea di difesa, il che è comune, ad esempio, alle attività che ricadono sotto il Chief Operating Officer (COO). L'altra opzione integra un modello sovrapposto agile. In questo approccio, modi di lavorare e strumenti ispirati all'agilità vengono implementati e supportati da *coach* agili mentre l'organizzazione rimane invariata o subisce cambiamenti limitati. Questo è un modello preferibile quando i modi di lavorare agili portano sia ad una migliore scalettatura delle priorità sia ad una maggiore condivisione delle *best practice* e non richiede l'implementazione del modello completo perché i passaggi di consegne sono limitati al di fuori del *team* attuale. Una sintesi visiva delle quattro tipologie concisamente descritte è offerta dalla Figura 8. In realtà l'*agile overlay* ben si presta alle forme organizzative bancarie più diffuse e si adatta anche a dimensioni piuttosto contenute dell'intermediario, favorendo un approccio olistico alla valutazione dei rischi che può essere particolarmente fruttuoso laddove la forte segmentazione delle competenze e dei ruoli non favorisce il richiamato *marketplace* dei controlli.

Figura 8 - Controlli in organizzazioni agili e agilità delle funzioni di controllo



Fonte: Nilsson et al., (2023), disponibile al link <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/how-agile-operating-models-benefit-risk-and-compliance-functions>

Nella consapevolezza che la locuzione *risk management* “agile” può essere interpretata come un ossimoro soprattutto da coloro che, avendo lunga esperienza nel campo, hanno vissuto il faticoso passaggio dal livello artigianale della funzione a quello strutturato, si ritiene opportuno evidenziare che l’approccio è da apprezzare soprattutto per la flessibilità che ne ricava, una flessibilità adattiva, capace di modellarsi sui livelli di incertezza e sui *disruptive trend* che caratterizzano il contesto attuale, senza rinunciare tuttavia al rigore dell’approccio scientifico. L’approccio qui delineato sembra, infatti, poter dispiegare numerosi effetti positivi sulla diffusione della cultura dal rischio, favorendo il confronto costruttivo fra le diverse aree di *business* oltre che le diverse attività della banca. Come per altri ambiti il processo evolutivo dell’organizzazione della funzione di *risk management* si fonda sull’identificazione del modello più adeguato al grado di “agilità” dell’organizzazione, sulla conseguente delimitazione del perimetro di implementazione, che può anche accrescersi progressivamente, e sulla progettazione di un modello operativo dettagliato tenendo in considerazione i principi guida cardine dell’attività, atteso che agile non significa casuale né privo di pianificazione.

6. Considerazioni conclusive

L’ampliamento dei fattori di rischio, l’emergere di nuove figure di rischio ed il riemergere di fattispecie date per “superate” o perfettamente controllate, come ad esempio il rischio di tasso oppure il rischio di liquidità, pongono in evidenza un aumento della complessità della funzione di *risk management* e dell’attività del CRO nonché delle competenze richieste. A detti elementi fattuali si aggiungono costituenti anche di matrice normativa riconducibili all’ampliamento del *framework* regolamentare di riferimento e la conseguenziale necessità di maggior coordinamento con le altre funzioni aziendali di controllo, a loro volta sollecitate da più fronti su molteplici attività. Ne deriva una profonda modificazione delle catene di impatto dei fattori di rischio sulla

performance della banca, la quale, a sua volta, amplia il perimetro di competenza della funzione e del CRO.

Si evolve la funzione, dunque, e si ampliano, di conseguenza, le competenze richieste a chi vi opera. Se in origine le competenze quantitative e finanziarie erano considerate essenziali, a queste con il passare del tempo si sono aggiunte – in ordine sparso – quelle normative, contabili, commerciali, informatiche e tecnologiche. Oggi, si aggiunge alle *hard skill* un complesso di *soft skill*, che non hanno più la valenza di elemento di vantaggio ma di prerequisito per il raggiungimento dell’obiettivo della funzione. Tra queste quella di “comunicazione” è forse la più sfidante per una professionalità incardinata su tecnica e rigore. Parimenti sfidante è la capacità di ripensare in modo agile la strutturazione del lavoro con l’obiettivo di riuscire a veicolare a tutti i livelli dell’organizzazione la cultura del rischio e riuscire a far emergere il potenziale valoriale dei controlli, che hanno vera e propria connotazione di *value driver*, e non solo di vincolo cui conformarsi. Riformulando Fidia, si potrebbe forse dire *Sutor, ultra crepidam!*

Bibliografia

- [1] AA.VV. (1984), *La tesoreria nelle aziende di credito: vincoli esterni, aspetti gestionali, strumenti operativi, variabili organizzative*, Milano, Giuffrè.
- [2] Angelini P. (2021), *La cultura del rischio*, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-direttorio/int-dir-2021/Angelini-15-ottobre-2021.pdf>
- [3] Banca d’Italia (1999), *Circolare 229 del 21 aprile 1999 – Istruzioni di Vigilanza per le Banche*, https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c229/CIRC_229_annotata.pdf
- [4] Banca d’Italia (2006), *Circolare 263 del 27 dicembre 2006 – Nuove Istruzioni di Vigilanza per le Banche*, https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c263/Circ_263_anno-

tata_V04.pdf

- [5] Banca d'Italia (2013), *Circolare 285 del 17 dicembre 2013 – Disposizioni di Vigilanza per le Banche*, <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c285/index.html>
- [6] Banca d'Italia (2022), *Orientamenti della Banca d'Italia sulla composizione e sul funzionamento dei consigli di amministrazione delle LSI*, <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/orientamenti-vigilanza/Orientamenti-amministrazione-LSI.pdf>
- [7] Basel Committee on Banking Supervision (2015), *Guidelines – Corporate governance principles for banks*, <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>
- [8] Bignami E.M. e Zeme M. (2022), *Il ruolo del Collegio Sindacale nella governance delle società e i rapporti con l'organo di amministrazione e il revisore legale*, in Carretta A., Pierdicchi M. e Schwizer P. (a cura di) *Directors. La buona governance vista dai Ned*, Milano, Egea, pp. 183 – 194.
- [9] CICR (1996), *Deliberazione 2 agosto 1996 – Attuazione dell'art. 53, comma 1, lett. d) e dell'art 67, comma 1, lett. d) d. lgs. 385/93 (Organizzazione amministrativa e contabile e controlli interni)*, https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/delibere-cicr/delibera-19960802-1/D-020896_1.pdf
- [10] Coccozza R. (2019), *CRO&Management*, Relazione presentata a XV *Convention AIFIRM Rischi e governance: il ruolo dei Comitati rischi e del risk management*, Milano.
- [11] Economist Intelligence Unit (2005), *The evolving role of the CRO*, https://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/EIU_CRO_WP2.pdf
- [12] Econopoly (2016), *Storia quasi breve del risk management nelle banche*, https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2016/10/04/storia-quasi-breve-del-risk-management-nelle-banche/?refresh_ce=1
- [13] European Banking Authority (2018), *Orientamenti sulla Governance interna EBA/GL/2017/11 –21/03/2018*, <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/internal-governance/guidelines-on-internal-governance-revised->
- [14] Fabrizi, P.L. a cura di (1990), *La gestione dei flussi finanziari nelle aziende di credito*, Milano, Giuffrè.

- [15] Fabrizi, P.L. a cura di (1991), *La gestione integrata dell'attivo e del passivo nelle aziende di credito*, Milano, Giuffrè.
- [16] Ferrari, A. (1988), *Gestione finanziaria e liquidità nelle banche*, Milano, Giuffrè.
- [17] McKinsey&Co. (2023), *What is agile?*, Marzo.
- [18] Mieli, S. (2012), *Sistemi di controllo dei rischi e governo degli intermediari: una prospettiva di vigilanza*, https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-vari/int-var-2012/Mieli_conv_ADEIMF.pdf
- [19] Natale A., Poppensieker T. e Thun M. (2022), *From risk management to strategic resilience*, McKinsey&Co, Marzo.
- [20] Nilsson B., Pollner F., Poppensieker T., Sebastian S., Serino L. e Tayara S. (2023), *How agile operating models benefit risk and compliance functions*, McKinsey&Co, Settembre, disponibile al link: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/how-agile-operating-models-benefit-risk-and-compliance-functions>
- [21] Pedersoli E. (2018), *Il collegio sindacale nelle società per azioni bancarie*, Milano, Giuffrè.
- [22] Siani G. (2022), *Rischi e innovazione: l'approccio della Vigilanza*, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-vari/int-var-2022/Siani-2022.06.21-ABI.pdf>
- [23] Siani G. (2023), *Il sistema delle Less significant Institutions (LSI): profili di rischio e priorità di vigilanza*, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-vari/int-var-2023/SIANI-16.03.2023.pdf>
- [24] Tarantola, A. M. (2011), *Il ruolo del risk management per un efficace presidio dei rischi: le lezioni della crisi*, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-direttorio/int-dir-2011/Tarantola-101111.pdf>

Per rinnovare o attivare un nuovo abbonamento
effettuare un **versamento** su:

c/c bancario n. 10187 Intesa Sanpaolo
Via Vittorio Veneto 108/b- 00187 ROMA
IBAN IT92 M030 6905 0361 0000 0010 187

intestato a: **Editrice Minerva Bancaria s.r.l.**

oppure inviare una **richiesta** a:

amministrazione@editriceminervabancaria.it

Condizioni di abbonamento ordinario per il 2024

	Rivista Bancaria Minerva Bancaria bimestrale	Economia Italiana quadrimestrale	Rivista Bancaria Minerva Bancaria + Economia Italiana
Canone Annuo Italia	€ 120,00 causale: MBI24	€ 90,00 causale: EII24	€ 170,00 causale: MBEI24
Canone Annuo Estero	€ 175,00 causale: MBE24	€ 120,00 causale: EIE24	€ 250,00 causale: MBEIE24
Abbonamento WEB	€ 70,00 causale: MBW24	€ 60,00 causale: EIW24	€ 100,00 causale: MBEIW24

L'abbonamento è per un anno solare e dà diritto a tutti i numeri usciti nell'anno.

L'abbonamento non disdetto con lettera raccomandata entro il 1° dicembre s'intende tacitamente rinnovato.

L'Amministrazione non risponde degli eventuali disguidi postali.

I fascicoli non pervenuti dovranno essere richiesti alla pubblicazione del fascicolo successivo.

Decorso tale termine, i fascicoli disponibili saranno inviati contro rimessa del prezzo di copertina.

Prezzo del fascicolo in corso **€ 40,00 / € 10,00** digitale

Prezzo di un fascicolo arretrato **€ 60,00 / € 10,00** digitale

Pubblicità

1 pagina **€ 1.000,00** - 1/2 pagina **€ 600,00**

RIVISTA BANCARIA
MINERVA BANCARIA

ABBONATI - SOSTENITORI

ALLIANZ BANK F. A.	CASSA DI RISPARMIO DI BOLZANO
ANIA	CBI
ASSICURAZIONI GENERALI	CONSOB
ASSOFIDUCIARIA	Divisione IMI - CIB
ASSONEBB	Intesa Sanpaolo
ASSORETI	ENVENT CAPITAL PARTNERS
ASSOSIM	ERNST & YOUNG
BANCA D'ITALIA	FONDAZIONE AVE VERUM
BANCA FINNAT	INTESA SANPAOLO
BANCA IFIS	IVASS
BANCA POPOLARE DEL CASSINATE	MERCER ITALIA
BANCA PROFILO	NET INSURANCE
BANCA SISTEMA	OCF
BANCO BPM	OLIVER WYMAN
BANCO POSTA SGR	VER CAPITAL

RIVISTA BANCARIA
MINERVA BANCARIA
ADVISORY BOARD

PRESIDENTE:
MARCO TOFANELLI, Assoreti

MEMBRI:
ANDREA BATTISTA, Net Insurance
NICOLA CALABRÒ, Cassa di Risparmio di Bolzano
LUCA DE BIASI, Mercer
VINCENZO FORMISANO, Banca Popolare del Cassinate
LILIANA FRATINI PASSI, CBI
LUCA GALLI, Ernst & Young
GIOVANNA PALADINO, Intesa SanPaolo
ANDREA PEPE, FinecoBank
ANDREA PESCATORI, Ver Capital
PAOLA PIETRAFESA, Allianz Bank Financial Advisors

Editrice Minerva Bancaria
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

