



Leadership e competenza nella Governance

Elevare il ruolo degli Esponenti Aziendali

Overview

Leadership e competenza nella Governance: elevare il ruolo degli Esponenti Aziendali

In un contesto finanziario sempre più complesso, in continua evoluzione e soggetto a rigorose regolamentazioni, la governance delle istituzioni bancarie e finanziarie richiede un'attenzione particolare ai requisiti di professionalità, onorabilità e di reputazione. Tali requisiti, definiti dal criterio Fit and Proper e formalizzati dalle autorità di regolamentazione finanziaria a livello internazionale e nazionale, sono essenziali non solo per garantire l'integrità e la solidità dell'organo di supervisione strategica, ma anche per assicurare una gestione efficace e consapevole dei rischi aziendali degli intermediari finanziari.

Il nostro percorso formativo, dedicato agli esponenti aziendali del Consiglio di amministrazione e del collegio sindacale di intermediari finanziari di banche, confidi, finanziarie, società di leasing è progettato per elevare le conoscenze e le abilità professionali necessarie per navigare con successo nei complessi ambienti regolamentari di oggi.

Il programma sviluppato per le istituzioni bancarie e finanziarie offre una visione approfondita dei temi caldi del settore bancario, tra cui la gestione dei rischi, la digitalizzazione dei servizi finanziari, la conformità alle normative emergenti e l'innovazione nel settore finanziario. Gli argomenti trattati spaziano dalle migliori

pratiche di governance alla gestione del rischio, garantendo che i partecipanti siano ben preparati per affrontare le sfide attuali e future.

Un consiglio di amministrazione competente e responsabile è in grado di adottare decisioni strategiche mirate alla mitigazione di tali rischi, tutelando gli interessi degli stakeholder e contribuendo alla stabilità finanziaria, favorendo al contempo lo sviluppo del business.

L'esigenza di consolidare ed elevare la cultura del rischio è un tema cruciale che viene affrontato nei moduli che caratterizzano il percorso formativo.

Attraverso un mix di contenuti regolamentari, casi studio, best practice di mercato e discussioni interattive, i partecipanti hanno l'opportunità di acquisire una comprensione solida e applicabile dell'impianto regolamentare che caratterizza le implicazioni operative.

Il nostro obiettivo è fornire gli strumenti necessari per prendere decisioni informate e responsabili, promuovendo al contempo una cultura aziendale etica, sostenibile, trasparente. Invitiamo tutti gli esponenti aziendali interessati a sviluppare le proprie conoscenze, competenze, la propria crescita e sviluppo professionale, per contribuire attivamente al successo e alla reputazione del loro intermediario finanziario.

Il Percorso formativo

Supervisory Review and Evaluation Process

Il Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) è un processo di revisione e valutazione attuato dalle autorità di vigilanza bancaria e volto a garantire che le istituzioni finanziarie mantengano un adeguato livello di capitale e gestione dei rischi. Lo SREP è parte integrante del framework normativo europeo e si fonda su un approccio basato sul rischio, che valuta la solidità e la resilienza degli intermediari finanziari rispetto a scenari avversi. Una corretta attuazione dello SREP contribuisce a creare fiducia nel mercato e a proteggere gli interessi dei clienti e degli stakeholder.

Analisi del modello di business e tendenze in atto

L'analisi del modello di business è fondamentale per comprendere come le dinamiche di mercato e le tendenze emergenti influenzino le strategie aziendali. In un contesto economico in continua evoluzione, le istituzioni bancarie e finanziarie devono adattarsi a fattori quali la digitalizzazione, l'innovazione tecnologica e la crescente attenzione verso la sostenibilità. Un'accurata analisi consente ai financial player di anticipare le sfide e sfruttare nuove opportunità per adattarsi ai cambiamenti e rimanere competitivi nel settore.

Valutazione della Governance e dei Controlli Interni

La valutazione della Governance e dei controlli interni è fondamentale per garantire una gestione del rischio efficace nelle istituzioni bancarie e finanziarie.

Una struttura di governance solida assicura che le decisioni siano prese in modo responsabile e che le politiche siano allineate con gli obiettivi strategici dell'istituzione.

L'integrazione di pratiche di governance robuste e controlli adeguati non solo protegge l'istituzione da potenziali crisi, ma promuove anche la fiducia degli stakeholder e la stabilità a lungo termine.

Il Risk Appetite Framework

Il Risk Appetite Framework (RAF) rappresenta un elemento cruciale per la governance e la gestione del rischio all'interno di un intermediario finanziario. Esso definisce la quantità e il tipo di rischio che un'organizzazione è disposta ad assumere nel perseguire i propri obiettivi strategici. Dal punto di vista normativo, il RAF deve allinearsi con le aspettative delle autorità di vigilanza, garantendo una corretta valutazione e gestione dei rischi. A livello pratico, l'implementazione di un RAF efficace richiede l'integrazione di metriche chiave, processi decisionali e un coinvolgimento attivo di tutti i livelli aziendali.

Gestione del Capitale e ICAAP

La gestione del capitale è fondamentale per garantire la stabilità e la solidità dell'istituto creditizio. Il processo di Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) valuta i rischi significativi che possono impattare sul capitale, come i rischi di credito, di liquidità e quelli operativi. Attraverso l'ICAAP, gli intermediari finanziari devono dimostrare di mantenere un capitale adeguato rispetto ai rischi assunti, implementando strategie per garantire la resilienza anche in scenari avversi. Un ICAAP ben strutturato non solo soddisfa i requisiti normativi, ma supporta anche decisioni strategiche informate, contribuendo alla crescita sostenibile dell'istituzione.

Rischio di Liquidità: ILAAP

L'Internal Liquidity Adequacy Assessment Process (ILAAP) è uno strumento fondamentale che consente di valutare e gestire adeguatamente il rischio di liquidità, garantendo di disporre di risorse sufficienti per affrontare scenari di stress. Attraverso l'ILAAP, le istituzioni possono implementare strategie efficaci per ottimizzare la gestione della liquidità, assicurando la stabilità operativa e il supporto continuo al mercato. L'ILAAP contribuisce a migliorare la resilienza del sistema finanziario, monitorando costantemente l'evoluzione dei rischi e adattando le politiche di liquidità alle condizioni di mercato.

Evoluzione della Vigilanza Prudenziale: Accordi di Basilea

L'evoluzione della vigilanza prudenziale nel settore bancario e finanziario, sostenuta dagli Accordi di Basilea, riflette un adattamento alle sfide economiche e ai cambiamenti nel panorama finanziario globale. Le normative più recenti

hanno introdotto requisiti più stringenti per il capitale, promuovendo una gestione del rischio più integrata e aumentando la trasparenza, con l'obiettivo di rispondere alle vulnerabilità emerse durante le crisi finanziarie. Questo processo verso un framework normativo più dinamico e reattivo è essenziale per garantire la stabilità del sistema bancario, per rafforzare la resilienza e la sostenibilità delle istituzioni finanziarie a lungo termine.

Credit Revolution

La Credit Revolution sta trasformando il modo in cui le istituzioni finanziarie monitorano e gestiscono i finanziamenti, avendo introdotto una definizione di default che considera una gamma più ampia di indicatori di rischio. Questo approccio innovativo consente una valutazione più accurata della probabilità di insolvenza (default), migliorando la gestione del rischio di credito e l'efficacia nella concessione del fido. La crescente integrazione di tecnologie avanzate e analisi predittive offre opportunità per ottimizzare le decisioni di credito, garantendo una risposta più tempestiva alle condizioni di mercato e alle necessità dei clienti.

Linee Guida EBA per Loan Origination e Monitoring

Le linee guida EBA sulla Loan Origination ed il Monitoring rappresentano un fondamentale riferimento regolamentare per migliorare l'efficacia e la trasparenza nei processi di concessione e gestione dei prestiti. Queste best practice offrono un quadro strutturato per valutare la sostenibilità creditizia dei richiedenti, promuovendo pratiche di underwriting più rigorose e una gestione proattiva dei rischi. Implementare tali linee guida consente alle istituzioni finanziarie di ridurre la probabilità di

default, garantendo al contempo una gestione responsabile del portafoglio crediti, in linea con le aspettative delle autorità di vigilanza.

Environmental, Social and Governance: Transizione Verde

L'integrazione dei principi ESG (ambientali, sociali e di governance) all'interno di un istituto bancario e finanziario è fondamentale per rispondere alle crescenti aspettative del mercato e degli stakeholder, ma è altrettanto cruciale per sostenere la vigilanza e favorire la transizione verso pratiche sostenibili. Questo processo richiede un approccio strutturato, strumenti e metodologie adeguate a valutare l'impatto ambientale e sociale delle operazioni aziendali, e a promuovere un modello di business che non solo assicuri la redditività, ma incoraggi anche la responsabilità sociale e ambientale. In particolare, è essenziale integrare l'analisi dei rischi climatici nella governance aziendale, sviluppando approcci mirati a ridurre l'impatto e a garantire la resilienza delle attività a lungo termine. Adottare misure proattive non solo protegge l'istituzione dai rischi futuri, ma contribuisce anche a rafforzare la sua reputazione e a garantire l'allineamento con le aspettative di sostenibilità degli stakeholder.

Digital Customer Journey & Open Banking

L'esplorazione del Digital Customer Journey e dell'Open Banking rappresenta un'opportunità strategica per migliorare il rapporto con i clienti. L'adozione di tecnologie digitali consente un'interazione più fluida e personalizzata, utile a rispondere tempestivamente alle esigenze dei clienti e ad offrire servizi innovativi. Tuttavia, per garantire la protezione dei dati e la fiducia del cliente, è essenziale implementare soluzioni di

sicurezza avanzate, come quelle relative al Know Your Customer (KYC), che permettono di verificare l'identità dei clienti in modo rigoroso e conforme alle normative. Il modello di Open Banking favorisce poi la condivisione sicura dei dati e permette alle istituzioni di sviluppare soluzioni su misura e di ampliare la propria offerta, migliorando così la soddisfazione del cliente e la competitività nel mercato. La maggiore condivisione dei dati richiede però un'attenta gestione del rischio, in particolare in termini di cyber security. Le istituzioni devono garantire la protezione contro possibili attacchi informatici e implementare misure di sicurezza che proteggano non solo i dati sensibili dei clienti, ma anche l'integrità dei propri sistemi.

Antiriciclaggio: Novità, Impatti e Prospettive

L'analisi delle recenti normative in materia di antiriciclaggio (AML) evidenzia un rafforzamento delle misure di prevenzione e controllo, con impatti significativi sulle operazioni bancarie. Il Provvedimento di Banca d'Italia del 1° agosto 2023 introduce la figura dell'esponente responsabile per l'antiriciclaggio che agisce come interfaccia tra il responsabile AML e le funzioni di supervisione strategica e di gestione. L'esponente responsabile è incaricato di monitorare l'efficacia delle politiche e delle misure antiriciclaggio e di supportare l'organo di supervisione nelle decisioni relative alla struttura e alle risorse della funzione. Queste normative richiedono una maggiore trasparenza e responsabilità da parte delle istituzioni, spingendo verso l'adozione di sistemi di monitoraggio avanzati e pratiche di due diligence più rigorose. Le prospettive future indicano un'ulteriore evoluzione delle regole, con un focus crescente sulla tecnologia e sull'analisi dei dati per migliorare l'efficacia delle misure antiriciclaggio.

Finanza Agevolata: Strumento Complementare al Credito Ordinario

La finanza agevolata è da intendersi uno strumento strategico per le istituzioni bancarie e finanziarie, in quanto complementare al credito ordinario. Essa consente l'accesso a finanziamenti a condizioni favorevoli, sostenendo progetti di investimento e innovazione, soprattutto per le piccole e medie imprese. Approfondire le opportunità offerte dalla finanza agevolata permette di ampliare l'offerta di servizi, favorendo la crescita dei clienti e rafforzando la competitività dell'istituto nel mercato. In questo contesto, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) rappresenta un'importante fonte di finanziamenti agevolati, che le istituzioni bancarie e finanziarie possono utilizzare per supportare le imprese nell'accesso a risorse destinate alla transizione ecologica, digitale e all'innovazione. Le misure del PNRR, infatti, offrono opportunità concrete per le PMI, contribuendo a stimolare investimenti strategici e a promuovere una crescita sostenibile a lungo termine.

Gestione dei Rischi Operativi

La gestione dei rischi operativi si concentra sulle strategie per identificare, valutare e mitigare i rischi che derivano da processi interni, sistemi, persone e fattori esterni. Questi rischi includono, ma non si limitano a, errori umani, malfunzionamenti tecnologici, frode interna, interruzioni dei processi aziendali, rischi legati alla supply chain, compliance normativa, rischi reputazionali e incidenti esterni come eventi naturali o attacchi informatici. Un approccio proattivo non solo riduce le perdite potenziali, ma promuove anche una cultura della sicurezza, della trasparenza e della conformità all'interno

dell'organizzazione, rafforzando la fiducia degli stakeholder, la reputazione dell'istituzione e la continuità operativa nel lungo periodo. La gestione dei rischi operativi contribuisce quindi a proteggere gli asset aziendali, garantendo una risposta rapida ed efficace alle sfide quotidiane e aumentando la resilienza complessiva dell'organizzazione.

Registri distribuiti, blockchain e smart contract, Identità digitale, la nuova frontiera dei mezzi di pagamento

I registri distribuiti, come la blockchain, offrono tendenzialmente un sistema sicuro e trasparente per la gestione delle transazioni digitali, riducendo i rischi di frodi e aumentando l'efficienza. Gli smart contract, basati su questa tecnologia, automatizzano e garantiscono l'esecuzione dei contratti senza necessità di intermediari. L'identità digitale, che consente l'autenticazione sicura e la protezione dei dati personali, è una componente essenziale per i pagamenti digitali. In questo contesto, i nuovi mezzi di pagamento, tra cui le criptovalute, rappresentano la frontiera delle transazioni finanziarie, aumentando la velocità, la sicurezza e l'accessibilità globale.

Gestione dei progetti informatici e impatti del regolamento DORA sulla gestione delle funzioni esternalizzate

La gestione dei progetti informatici all'interno dell'istituto bancario e finanziario richiede un approccio strategico e coordinato, volto a garantire l'efficace implementazione delle soluzioni tecnologiche in linea con le esigenze aziendali. In tale contesto, è fondamentale la nomina dell'esponente responsabile ICT, figura centrale per supervisionare e garantire la sicurezza, l'efficienza e l'innovazione dei sistemi informatici. Il Provvedimento della Banca d'Italia del 27 novembre 2024 apporta modifiche alle disposizioni relative all'organizzazione, alle procedure e ai controlli interni, con l'obiettivo di rafforzare le misure di prevenzione contro l'utilizzo degli intermediari per riciclaggio di denaro e finanziamento del terrorismo. Le modifiche mirano a migliorare l'efficacia dei controlli e a garantire una maggiore conformità alle normative nazionali e internazionali. Infine, il regolamento DORA (Digital Operational Resilience Act) richiede un ulteriore focus sulla gestione delle funzioni esternalizzate, prevedendo misure più rigorose per monitorare e mitigare i rischi associati a fornitori di servizi tecnologici, con l'obiettivo di preservare la resilienza operativa del settore bancario.

AI e AI Generative nel banking: rischi ed opportunità

L'intelligenza artificiale (AI) e l'AI generativa stanno trasformando il settore bancario e finanziario, offrendo vantaggi quali ad esempio l'efficienza operativa, la personalizzazione dei servizi e la gestione predittiva dei rischi. Nei processi di credito, ad esempio, l'AI permette una valutazione più rapida e precisa della solvibilità

dei clienti, personalizzando le offerte e ottimizzando la gestione del rischio.

Nell'identificazione delle controparti, l'AI può rilevare transazioni sospette e prevenire frodi, migliorando la sicurezza delle operazioni bancarie. L'introduzione di AI nell'audit permette un monitoraggio costante delle operazioni bancarie. Invece di effettuare controlli solo periodicamente, l'AI consente di eseguire audit in tempo reale, monitorando continuamente le transazioni e generando report di audit aggiornati su base regolare.

Tuttavia, l'introduzione di queste tecnologie comporta anche rischi, tra cui la gestione dei dati sensibili, i bias nei modelli e la mancanza di trasparenza negli algoritmi. È essenziale implementare una solida governance e compliance per garantire sicurezza e affidabilità. Il bilanciamento tra innovazione e gestione dei rischi è cruciale per sfruttare appieno queste tecnologie.

Analisi e gestione dei rischi bancari dai tradizionali ai nuovi rischi: greenwashing, greenhushing, social media, cyber incident

L'analisi e la gestione dei rischi bancari si è evoluta per includere non solo i tradizionali rischi finanziari, ma anche nuove minacce legate alla sostenibilità e alla digitalizzazione. Fenomeni come il greenwashing e il greenhushing, le cosiddette pratiche ingannevoli o omissive sulle iniziative ecologiche, rappresentano rischi reputazionali significativi. Allo stesso modo, l'influenza dei social media e gli incidenti informatici, come le violazioni di dati, possono compromettere la fiducia dei clienti. La gestione del rischio di reputazione deve ora considerare questi fattori, riconoscendo che le cause di danni reputazionali sono sempre più legate a trasparenza, responsabilità sociale e sicurezza digitale. L'adeguata preparazione e

reattività sono essenziali per proteggere l'immagine dell'istituto.

Priorità di vigilanza BCE 2025 – 2027

Le priorità di vigilanza definite dalla BCE per il periodo 2025-2027 pongono un forte accento su tre principali aree: resilienza delle banche agli shock macrofinanziari e geopolitici, rimedio tempestivo delle carenze materiali (come gestione dei rischi climatici e ambientali, e reporting dei dati sui rischi), e gestione delle sfide derivanti dalla digitalizzazione e dall'adozione di nuove tecnologie. Nonostante la solidità del settore bancario europeo, gli istituti bancari e finanziari devono affrontare, gestire e migliorare i loro sistemi di gestione del rischio di credito e la resilienza operativa. Un'attenzione particolare è posta alle tematiche ambientali e di digitalizzazione. Per gli intermediari finanziari, ciò rappresenta sia una sfida in termini di conformità e gestione del rischio, ma anche un'opportunità di leadership nell'adozione di pratiche responsabili e nell'innovazione digitale, migliorando la competitività e la fiducia del mercato.

Governance e cultura del rischio: nuova guida BCE

La nuova Guida della BCE sulla governance e sulla cultura del rischio riflette l'attenzione verso organi di gestione diversificati ed efficaci, che è una priorità di vigilanza del Meccanismo di vigilanza unico (SSM), e definisce le aspettative di vigilanza in materia di governance e cultura del rischio delle banche sottoposte a vigilanza. La crisi finanziaria globale da una parte e i fallimenti bancari idiosincratici dall'altra dimostrano che processi decisionali inadeguati possono provocare squilibri tra l'assunzione e il controllo

del rischio, che in ultima analisi possono comportare rischi per il capitale e minare la resilienza operativa delle banche.

È necessario che gli istituti bancari e finanziari continuino a lavorare sull'attuazione degli standard di governance perché la Vigilanza intensificherà il proprio controllo sugli intermediari finanziari e interverrà tempestivamente per garantire che esse attuino miglioramenti concreti.

I temi riportati all'interno di questa brochure sono una selezione non esaustiva rispetto agli ambiti previsti dai requisiti di competenza individuati dalla vigilanza bancaria.

Contatti

T 051 417 5110 | E crifacademy@crif.com

Via della Beverara 21, Bologna 40131

