

# L'evoluzione del rischio in banca

LE NOVITÀ NORMATIVE  
INTRODOTTE NEL SISTEMA  
BANCARIO EUROPEO  
POTREBBERO RIVELARSI UNO  
STIMOLO PER IL RISK MANAGER.  
UNA FUNZIONE CHE POTREBBE  
INOLTRE MUTARE, AVVICINANDO E  
SINTETIZZANDO LE VARIE CULTURE  
ALL'INTERNO DELLA BANCA

Storicamente l'attività bancaria ha comportato la gestione del rischio, basti pensare ai banchieri che nel Medioevo finanziavano le corti e le attività imprenditoriali e commerciali. Dalla Liguria, dalla Toscana, dal Veneto, dalla Lombardia, i precursori della banca moderna affrontavano il tipico e più importante dei rischi: quello di credito. Un rischio, anche al tempo, non disgiunto dai rischi di cambio o dai rischi operativi.

## Il risk manager oggi

Nella concezione di oggi, la gestione del rischio è il compito principale di una funzione aziendale recente: il risk management, che nell'etimologia, passando dal francese, rimanda al latino manu agere, ovvero "condurre con la mano", "guidare un animale stando davanti". L'evoluzione del lavoro del RM ha di fatto seguito la parcellizzazione delle necessità di controllo del rischio delle varie attività della banca, che si sono manifestate anche a seguito dell'adozione del modello di

"banca universale", a volte guidando l'animale, a volte subendone le conseguenze. In ogni caso deve essersi trattato di un buon lavoro: se guardiamo alle posizioni che i RM hanno raggiunto nelle gerarchie degli organigrammi e nelle considerazioni della Vigilanza, ci accorgiamo della velocità alla quale hanno scalato le posizioni. Il contenuto della concezione di rischio, difficile da definire e soprattutto da misurare per la sua natura immateriale, si è via via arricchito di nuove metriche, che hanno seguito obiettivi di Vigilanza o di mercato, alternandosi come motore per la maggiore spinta all'innovazione. Gli accordi di Basilea 1-2-3 (4), il concetto di VaR, di CreditRisk, di Alm, i derivati, le cartolarizzazioni, gli stress test, lo SCI, la gestione della liquidità e gli indici LCR-NSFR, e infine il nuovo mondo degli IFRS, sono una sintetica linea che ci fa capire quali e quante siano state le idee che il mondo del RM ha elaborato e costruito, mattone dopo mattone, in questi ultimi 20 anni.

## Le sfide future

Il presente e il futuro prossimo saranno altrettanto impegnativi per l'evoluzione della gestione dei rischi bancari, alla luce anche delle regole europee che dettano i parametri entro i quali l'attività bancaria deve muoversi. I modelli di business che i sistemi bancari europei hanno adottato avranno effetti sui modelli delle singole banche: in Italia l'alto livello degli impieghi a clientela, congiuntamente al perdurare della stagnazione economica, ha



Paolo Marcucci,  
Consulente  
Direzionale di  
Cabel Industry

inevitabilmente alzato il tasso degli NPL creando problemi consistenti di smaltimento; questo influenzerà altresì le valutazioni previste dal nuovo regime degli IFRS dal 2018. Allo stesso tempo, queste difficoltà, possono essere uno stimolo alle idee del RM, anche in un nuovo ruolo che avvicini e sintetizzi le varie culture all'interno della banca (pianificazione, controlli, affari, etc.) in un'ottica congiunta, integrata e omogenea che dia il meglio nella conciliazione tra rischio e redditività. Le sfide del prossimo futuro saranno interessanti per chi si occuperà di questo mestiere. Basti pensare ai cambiamenti sociali sulla popolazione con le fasce di età sempre più spostate verso la vecchiaia e meno sulla giovinezza, al multiculturalismo, a tutto il mondo del FinTech. Queste sfide, sommate al grande accumulo di dati che in questi 20 anni è stato fatto, saranno la vera officina della banca, se gli artigiani avranno le idee e useranno bene l'enorme patrimonio messo a loro disposizione.

Paolo Marcucci  
Consulente Direzionale  
Cabel Industry