

Introduzione a “Business model e SREP: ruolo del CRO e del CFO”

8 giugno -2018

Nelle ultime Considerazione Finali, il Governatore della Banca d'Italia ha esortato le Banche, affinché (e qui cito testualmente): “...adottino strategie incisive per affrontare le sfide poste dallo sviluppo della tecnologia, dalle pressioni concorrenziali, dai nuovi approcci alla regolamentazione e alla supervisione bancaria. **Oltre a contenere le spese amministrative e il costo del personale, vanno diversificate le fonti di reddito....**Il completamento delle riforme di Basilea 3 migliora la qualità delle regole **evitando che alcune banche usino i propri modelli interni per ridurre eccessivamente i requisiti di capitale**, soprattutto sull'attività di negoziazione....Tra le sfide vi sono anche quelle della **correttezza sostanziale dei comportamenti nei confronti della clientela e del rispetto della legalità**. In più casi un'insufficiente attenzione ai profili di trasparenza e una difformità tra i prodotti collocati e le esigenze finanziarie dei sottoscrittori, gravi di per sé, hanno amplificato gli effetti delle crisi”.

In queste poche righe dell'intervento del 29 maggio scorso, il Governatore della Banca d'Italia ha lanciato **precisi moniti alle tre funzioni di gestione e di controllo di secondo livello delle banche, affinché esse si adoperino per un passaggio, da un'interpretazione “difensiva”, ad una “propositiva e positiva” del proprio ruolo; in particolare:**

- Alle **funzioni di Pianificazione e Controllo** si richiede non solo di concentrarsi sulle politiche di contenimento dei costi, ma anche di **esplorare nuove fonti di reddito**, anche per fronteggiare le nuove sfide concorrenziali del fintech;
- Alle **funzioni di Risk Management** si richiede non solo di concentrarsi sulla riduzione dei requisiti di capitale, in risposta ad una regolamentazione viepiù restrittiva, ma anche di **analizzare e gestire i rischi derivanti da nuove forme di reddito e dalla rivoluzione digitale**;
- Alle **funzioni di Compliance** si richiede non solo un rispetto formale del principio di legalità, ma una **maggior attenzione all'equilibrio tra offerta di prodotti e esigenze finanziarie della clientela**.

E' nell'ambito della fruttuosa sinergia tra le Associazioni professionali rappresentative delle tre funzioni sopra richiamate, avviata da circa un anno e di cui sono onorato di essere stato il promotore durante i lavori da me coordinati in sede UNI, che è maturato il progetto di ricerca di AIFIRM e di APB sui modelli di business, di cui la giornata odierna sancirà la partenza.

Tale progetto ha l'obiettivo di supportare proattivamente i professionisti delle rispettive funzioni d'appartenenza nell'analisi dei punti di forza e di vulnerabilità dei diversi modelli di business, nonché nella valutazione del relativo grado di resilienza rispetto alla crisi finanziaria, ormai alle spalle. Si intende inoltre offrire un'occasione per colmare il gap che si è prodotto - rispetto ai *Regulator* e alla accademia - nello sviluppo della Business Model Analysis (BMA).

Come pianificatori - nell'ambito del progetto – ci proponiamo di aggiornare indagini quantitative già svolte investigando per i diversi cluster di banche:

- i driver della profittabilità;
- la sostenibilità del business nel medio periodo;
- la capacità di creare valore per tutti i principali stakeholder, non solo gli azionisti, ma anche i clienti e il territorio d'appartenenza.

Lo faremo non solo animando il dibattito e il confronto tra i professionisti della pianificazione strategica, ma anche elaborando un'analisi empirica originale che sfrutterà una moderna tecnica d'apprendimento automatico fondato su algoritmi innovativi – il cosiddetto *machine learning* - che ci aiuterà nel controllo della qualità dei dati e nella valorizzazione delle informazioni, strutturate e non, a maggior contenuto discriminante e predittivo. Grazie a queste tecnologie, comunemente utilizzate nel mondo degli affari per migliorare la competitività e avviare nuove linee di business, non forniremo solo una lettura retrospettiva dei modelli di business rintracciabili nel mercato italiano, ma scandagheremo i set informativi da monitorare nel tempo, per gestire dinamicamente il “rischio strategico” in un contesto economico e finanziario in continua evoluzione.

Non voglio rubare ulteriore tempo al panel di autorevoli relatori previsto in scaletta e concludo velocemente, non senza ricordare di inviare al mio account APB eventuali ulteriori adesioni al gruppo di lavoro.