



Rischio operativo: proattività e visione forward-looking per la resilienza aziendale

Contesto di riferimento e obiettivi del documento

CONTESTO DI RIFERIMENTO

La **resilienza operativa** rappresenta una **priorità chiave** della vigilanza europea, in linea con le priorità **BCE 2026–2028** e con l'evoluzione del **quadro regolamentare**. In questo contesto, i **rischi operativi** rappresentano il **principale veicolo** attraverso cui le istituzioni stanno rafforzando i propri **presidi di resilienza**

Il panorama dei **rischi** è sempre più caratterizzato dall'**interconnessione tra cyber, tecnologia, terze parti e dati**, amplificate da **AI e instabilità geopolitica**, richiedendo **approcci alla misurazione del rischio quantitativi, integrati e forward-looking**

In questo scenario, il framework di **Rischio Operativo** può essere la base di partenza per abilitare la **transizione verso modelli di resilienza più proattivi, coordinati e orientati al business**

IL DOCUMENTO RAPPRESENTA...

1 Contesto di riferimento

Sintesi delle **supervisory priority** e i principali **trend di mercato** alla luce dell'evoluzione del **quadro regolamentare**

2 I pilastri evolutivi

Principali leve di evoluzione del framework di gestione del Rischio Operativo sulle base delle best practice **osservate a livello europeo**

1 La resilienza operativa è al centro delle priorità BCE 2026–2028 in un contesto di rischio sempre più interconnesso...



Le **priorità BCE 2026–2028** rafforzano il **focus sulla resilienza operativa**, quale capacità delle banche di garantire **continuità, affidabilità e controllo** in un contesto di crescente **complessità e volatilità**

LE PRIORITÀ DI VIGILANZA 2026-2028¹...

1 Rafforzare la capacità di tenuta delle banche a fronte dei rischi geopolitici e delle incertezze macrofinanziarie

2 Rafforzare la resilienza operativa delle banche e promuovere solide capacità nell'ambito delle ICT

Attuare sistemi solidi e resilienti per la gestione del rischio operativo



Rischio operativo

Rimediare alle carenze nelle capacità di segnalazione dei rischi e nei relative sistemi informativi



Governance

Strategia per le priorità a medio-lungo termine incentrata sulle strategie, sulla governance e sulla gestione dei rischi delle Banche in materia digitale e, in particolare, di AI



Diverse categorie di rischio

... E I PRINCIPALI HIGHLIGHTS

- Le **aspettative** della **supervisione** si concentrano sul **rafforzamento dei framework di gestione dei Rischi Operativi** e delle **capacità ICT e digitali**, con particolare attenzione a dipendenze critiche, qualità del dato, robustezza dei controlli e capacità di governare l'adozione di nuove tecnologie, inclusa l'AI
- Il cambio di focus riflette un **contesto** in cui i **rischi operativi** sono **elementi profondamente interconnessi** con **dinamiche geopolitiche, tecnologiche e macroeconomiche**. La crescita degli incidenti cyber, l'elevata dipendenza da pochi provider – spesso extra-UE – e l'accelerazione di digitalizzazione, **AI e GenAI** e **ampliano la superficie di vulnerabilità del sistema finanziario**

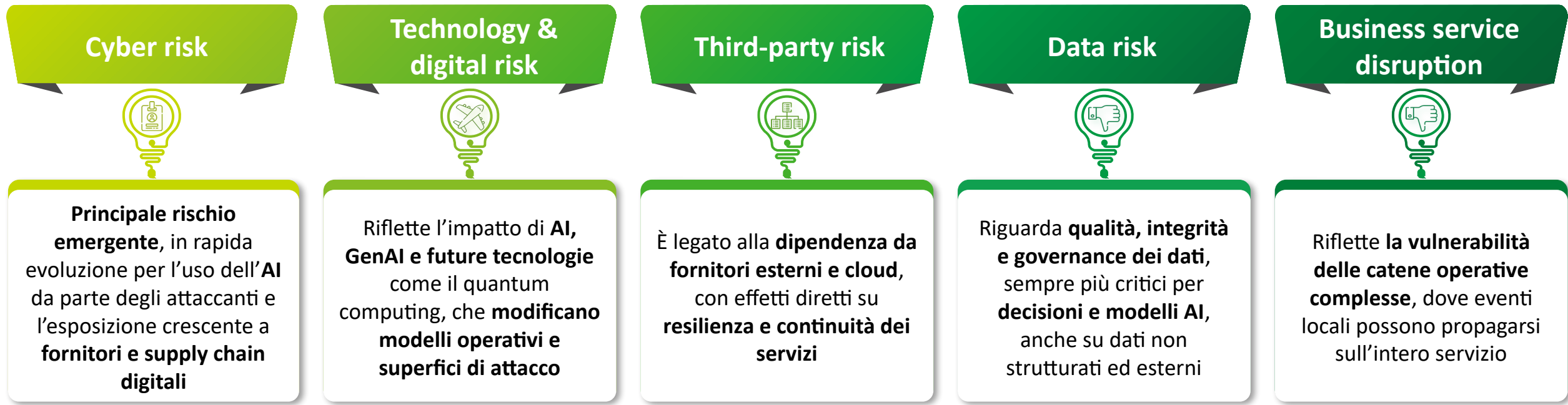
*In tale scenario, la **resilienza operativa** diventa una **priorità di sistema**: non più un obiettivo di conformità, ma una **capability strutturale** che **integra governance, tecnologia, dati e processi decisionali***



¹ Fonte: https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/priorities/html/ssm.supervisory_priorities202511.it.html

1 ...definito da una forte interdipendenza tra cyber risk, tecnologia, rischio terze parti e dati, con ulteriori effetti di amplificazione legati all'AI e all'instabilità geopolitica

L'analisi dei trend di mercato e delle evidenze raccolte da survey internazionali¹ conferma una trasformazione profonda del panorama dei rischi emergenti, sempre più caratterizzato da interdipendenze sistemiche e accelerazione dei fattori di rischio. I principali cluster si concentrano su cinque aree ad alta criticità, sulle quali AI e volatilità geopolitica agiscono come fattori trasversali che amplificano velocità e impatto di tutti i rischi



I rischi non finanziari emergenti sono strettamente collegati ai rischi operativi, il cui framework rappresenta la base metodologica e organizzativa per l'evoluzione dei rispettivi modelli di gestione

¹ Indagine del 2025 condotta da O.R.X. ("Operational Riskdata eXchange Association - ORX è la più grande associazione di gestione del rischio operativo nel settore dei servizi finanziari, dal 2002")

2 In questo contesto, gli intermediari a livello europeo hanno avviato un'evoluzione del framework di gestione dei rischi operativi in ottica integrata e forward-looking...

BEST PRACTICE A LIVELLO EUROPEO PER EVOLVERE IL FRAMEWORK DI RISCHIO OPERATIVO



PILASTRI DI EVOLUZIONE

A Proactive Action

B Oversight & Cross-Line Coordination

C Strategic & Business View

D Forward looking Approach

E Academy & Change

SINTESI PRINCIPALI LEVE

- **Cambio di paradigma** nel ruolo del **Risk Management**, più orientato all'**advisor** e **challenge** verso le **funzioni di business**
- **Ruolo centrale del Risk Management** nel coordinamento tra 1 e 2 livello, con **rafforzamento del framework dei controlli** e maggiore focus su controlli **ex-ante**
- Progressiva adozione di **approcci business driven** per l'analisi del rischio in ottica strategica e **strumenti di integrazione di Rischio Operativo**
- **Indicatori di rischio, metriche di Risk Appetite** e **assessment** dei rischi in ottica forward looking per **valutare la resilienza**
- Evoluzione e **change dell'approccio di Risk Management** con rafforzamento della **risk culture aziendale**

...ridefinendo il ruolo del Risk come advisor delle funzioni di business...

PILASTRI DI EVOLUZIONE

DESCRIZIONE PRINCIPALI LEVE

A

Proactive Action

Diffusione del pilastro evolutivo



- **Evoluzione del ruolo del Risk Management** come **advisor e challenge del business**, a supporto delle **decisioni strategiche**
- **Coinvolgimento** del Risk nella **valutazione dei percorsi di trasformazione del business** ed eventuali **eventi di rischio operativo** in modo tale da individuare congiuntamente **nuove iniziative** e la **definizione di azioni di mitigazione**

B

Oversight & Cross-Line Coordination

Diffusione del pilastro evolutivo



- **Rafforzamento del framework dei controlli** attraverso **coordinamento** tra **1LoD e 2LoD**, con **condivisione di metodologie, strumenti e dati** per incrementare efficacia ed efficienza dei processi di controllo
- **Crescente focus su controlli ex-ante** e valutazioni preventive dei rischi, per **anticipare potenziali criticità** legate a processi, iniziative strategiche e cambiamenti operativi

... divisionalizzando le metriche di rischio ed evolvendo l'approccio in ottica forward looking..

PILASTRI DI EVOLUZIONE

DESCRIZIONE PRINCIPALI LEVE

C Strategic & Business View

Diffusione del pilastro evolutivo



D Forward looking Approach

Diffusione del pilastro evolutivo



- **Rafforzamento della risk analysis per business e processi**, tramite l'introduzione di **meccanismi di tracciatura** delle informazioni di rischio per ambito (es. business o processo), a supporto delle decisioni di risk taking, transfer o mitigation
 - **Divisionalizzazione delle metriche di rischio e valutazione dell'allocazione del capitale economico**, attraverso l'evoluzione della reportistica per rappresentare l'**esposizione ai rischi operativi per business, processi e progetti** a supporto dei processi decisionali
-
- **Introduzione di KRI maggiormente predittivi**, attraverso l'estensione dell'**approccio forward-looking** alle principali metriche di rischio e mediante rafforzamento della componente prospettica nella definizione delle **metriche di risk appetite più rilevanti**, al fine di anticipare trend anomali e supportare il Business nella **definizione ex ante di adeguati presidi**
 - **Evoluzione degli approcci di Risk Assessment e Risk Analysis OpRisk** in ottica **forward-looking**, attraverso l'integrazione di elementi prospettici (es. analisi **forward-looking, what if analysis** e **scenari di rischio**) a supporto della valutazione del risk profile e della resilienza aziendale

... attivando programmi di change management e rafforzando la risk culture

PILASTRI DI EVOLUZIONE

DESCRIZIONE PRINCIPALI LEVE

E

Academy & Change

Diffusione del pilastro evolutivo



- Rafforzamento della **risk culture aziendale** mediante l'**evoluzione** dei **percorsi formativi** rivolti ai **diversi livelli dell'organizzazione** (es. Business, Top Management, CdA e Collegio Sindacale), con l'obiettivo di consolidare una maggiore consapevolezza sui temi di rischio in coerenza con il percorso di evoluzione **dell'approccio di Risk Management** e con l'**evoluzione normativa**
- Estensione dell'**approccio di gestione e misurazione** dei rischi operativi anche **al nuovo quadro dei rischi emergenti** facendo leva sugli **aspetti di misurazione più analitici e business oriented**

2 Il framework di gestione dei Rischi Operativi come leva strategica per l'evoluzione verso la resilienza operativa: un percorso progressivo con benefici crescenti



PERCORSO EVOLUTIVO DI MEDIO-LUNGO TERMINE

L'evoluzione verso la **resilienza operativa** richiede un **percorso progressivo** di **trasformazione** del **framework** di **gestione** dei **rischi operativi**, sviluppato in coerenza con le strategie digitali e di governance aziendale



ESTENSIONE DEL FRAMEWORK DI RISCHIO OPERATIVO AI RISCHI EMERGENTI

Le recenti evoluzioni normative hanno determinato un rafforzamento del framework di **gestione dei Rischi Operativi**, che può rappresentare il **modello di riferimento** per l'adozione di un **approccio olistico alla gestione integrata e trasversale** dei **rischi emergenti**



PRESIDIO DELL'EVOLUZIONE NORMATIVA E ADATTAMENTO CONTINUO DEL FRAMEWORK

L'evoluzione del framework dovrà essere guidata da un **costante monitoraggio** degli **sviluppi normativi** in materia di **rischi emergenti**, al fine di **orientare tempestivamente** le **iniziative di adeguamento e trasformazione**

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!