



Banca del Territorio, quali opportunità dalla crisi?

Novità normative su rischi e controlli

Firenze, 4 aprile 2014

claudio patalano



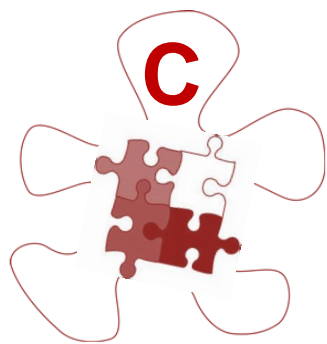
RIFLESSI SUL PROFILO STRATEGICO-ORGANIZZATIVO



IMPATTI SUL BINOMIO “AUTONOMIA / RESPONSABILITÀ”



ARRICCHIMENTO / RIPOSIZIONAMENTO DEI PRESIDI DI RISCHIO



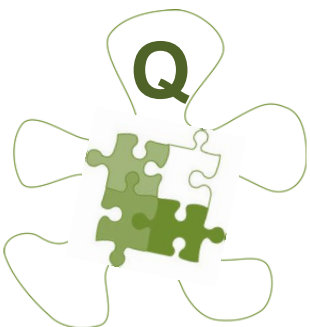
Complessità

- Mercati (Turbolenza / permeabilità)
- Globalizzazione
- Quadro istituzionale normativo



Rischi

- Tassonomia dei rischi
 - Esposizione al rischio
 - Massimo rischio assumibile (*Risk Capacity*)
 - Appetito al rischio
- ↓
- Business Model / Piano Strategico



Qualità

- Modello di governance
- Modello manageriale
- Modello organizzativo

**VITALITÀ
D'IMPRESA**



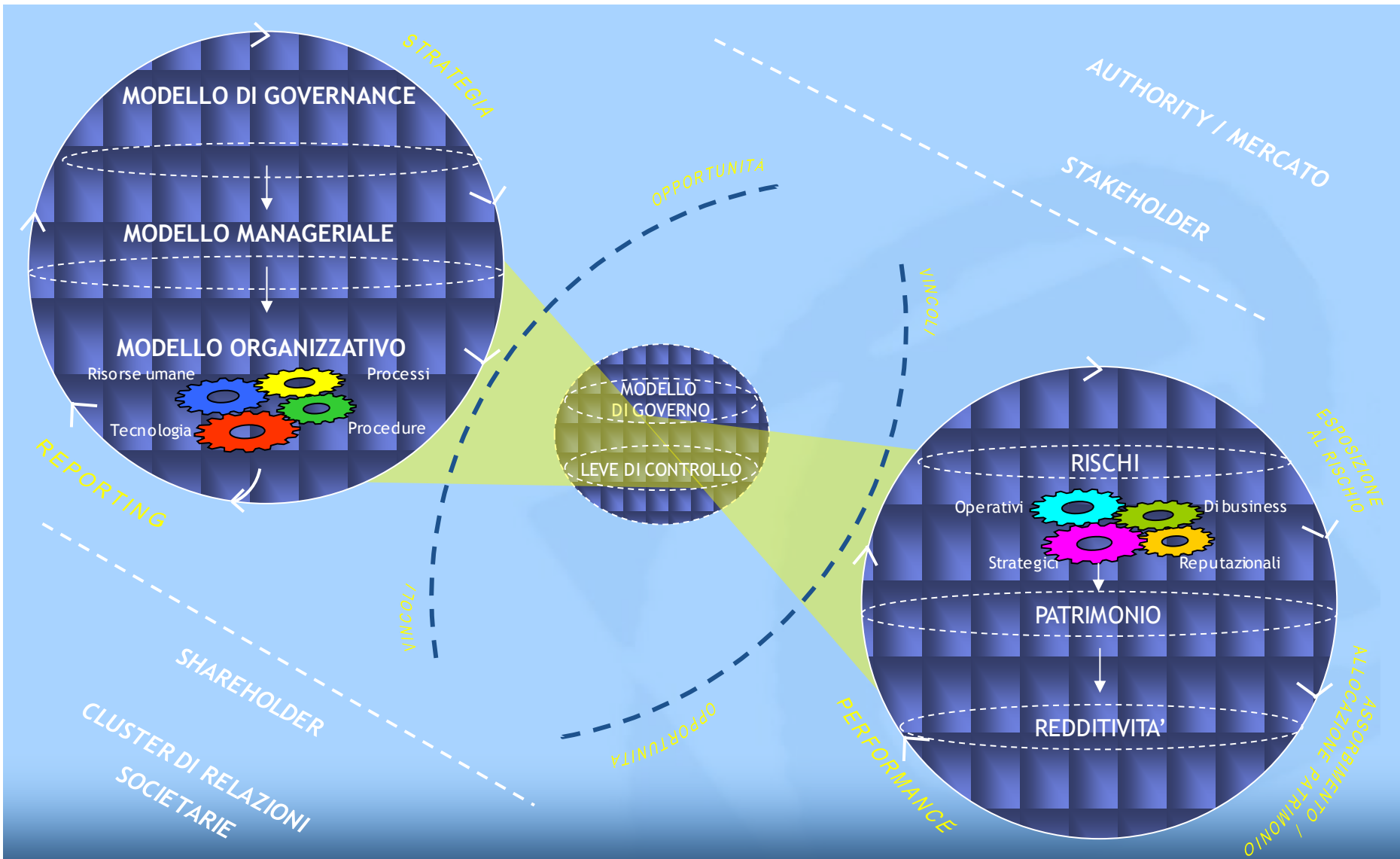
**EQUILIBRI
TECNICO -
GESTIONALI**



**CREAZIONE /
DISTRUZIONE
DI VALORE**



Riflessi sul profilo strategico – organizzativo (2/5)



Fonte: C. Patalano (2008), Variabili organizzative e patrimoniali come elementi sinergici nella disciplina prudenziale, intervento al convegno Fondazione G. Berionne, La Corporate Governance nelle imprese finanziarie, Roma 16 dicembre 2008.



IL PERCORSO EVOLUTIVO

PRINCIPALI TRASFORMAZIONI DEL SISTEMA BANCARIO

Despecializzazione Apertura degli sportelli Privatizzazioni Concentrazioni	Servizi di investimento Risparmio gestito Bancassurance Avvio Diversificazione distributiva (reti di promotori)	Finanza “creativa” (derivati, cartolarizzazione, etc.)	Crisi dei mercati e dei debiti sovrani
---	--	---	--

STILE DI VIGILANZA (da un approccio prescrittivo-autorizzativo ad un approccio di regia)

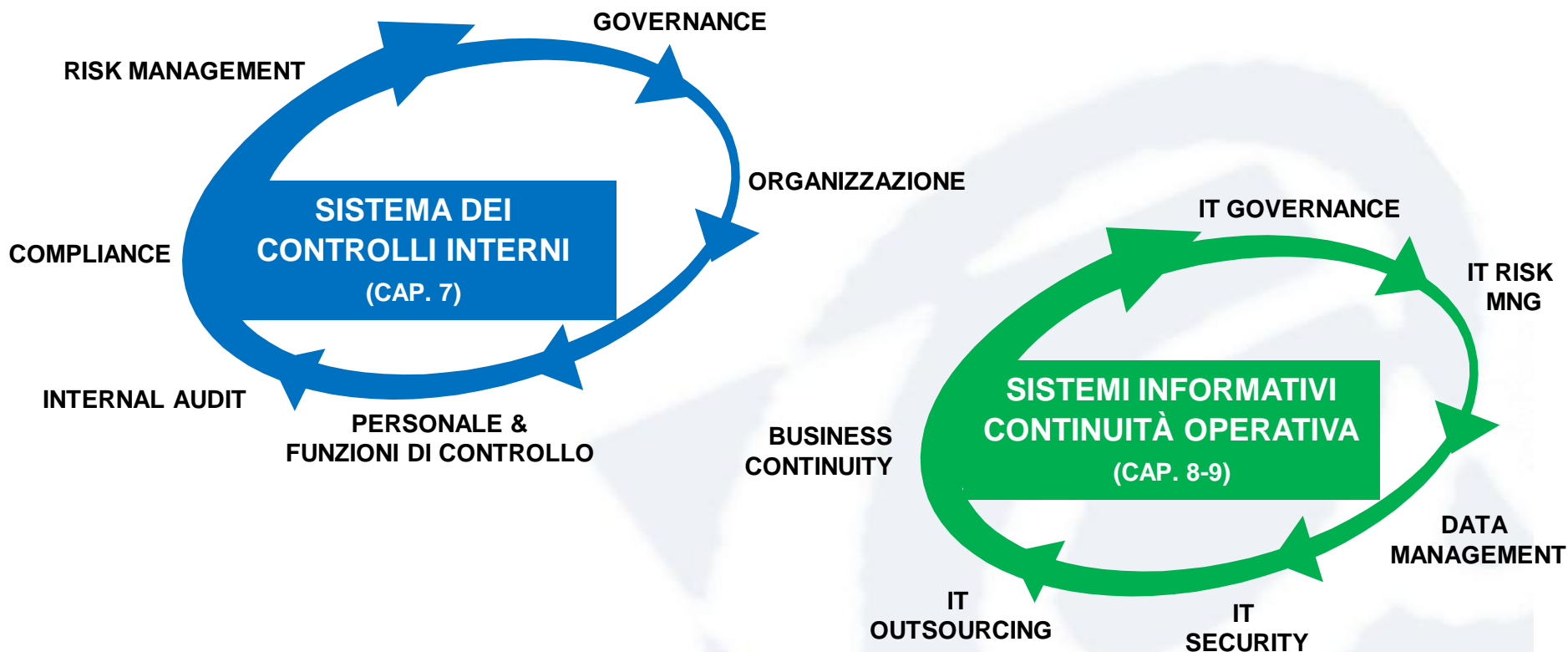
Vigilanza strutturale	Vigilanza prudenziale	Consultazioni	SREP	AIR
-----------------------	-----------------------	---------------	------	-----

INNOVAZIONI NORMATIVE

	T.U.F.											
		Circ. 229 (Istruzioni di Vigilanza SCI)	D.Lgs 231/ 2001 – (o.d.v)	L. 262/05 Riforma del risparmio	Circ. 263 (Basilea II)	Fun. Com- pliance	Gov. Soc.	Controlli Interni per AR	Primi Prov. Basilea III	Riforma SCI	Gov. Soc.
T.U.B.	1993	1998	1999	2001	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2013	



COMPONENTI DEL SISTEMA AZIENDALE IMPATTATE DAL XV AGG.TO DELLA CIRC. N. 263/2006



Pervasività e Rilevanza dei Cambiamenti

CULTURA / SKILL / PARADIGMI MANAGERIALI / MECCANISMI OPERATIVI



In sintesi....

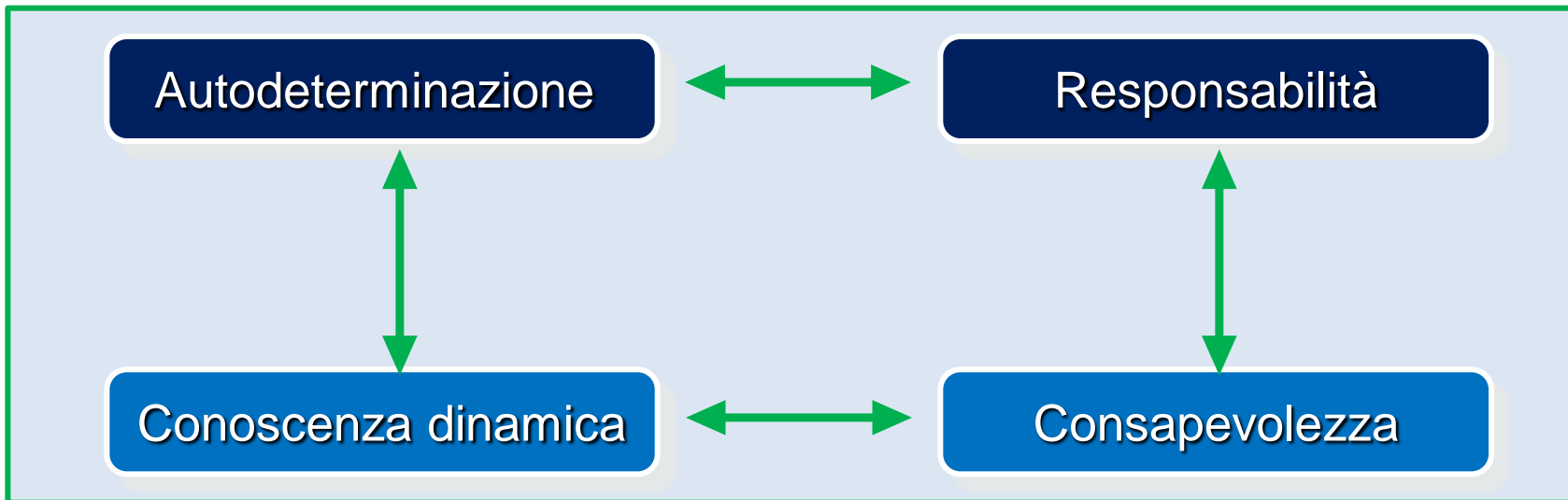






MODELLO MANAGERIALE =
SALTO QUANTICO

Il rischio al centro delle opzioni
strategiche e della ricerca di
coerenti livelli di equilibrio
tecnico – gestionale



CONNOTAZIONI LOGICO-FUNZIONALI



-  Valutare / selezionare / indirizzare
-  Agire
-  Sorvegliare
-  Correggere

BASKET DELLE COMPETENZE - ORGANIZZAZIONE



RUOLI, RESPONSABILITÀ E COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI AZIENDALI

(Nuove Disposizioni sul governo societario - in consultazione)



- Composizione quantitativa (n. max)
- Composizione qualitativa (esecutivi, non esecutivi, indipendenti, piani di formazione)
- Criteri di nomina (piani di sostituzione)
- Comitati
- Ruolo del Presidente
- Autovalutazione

GOVERNO DEI RISCHI

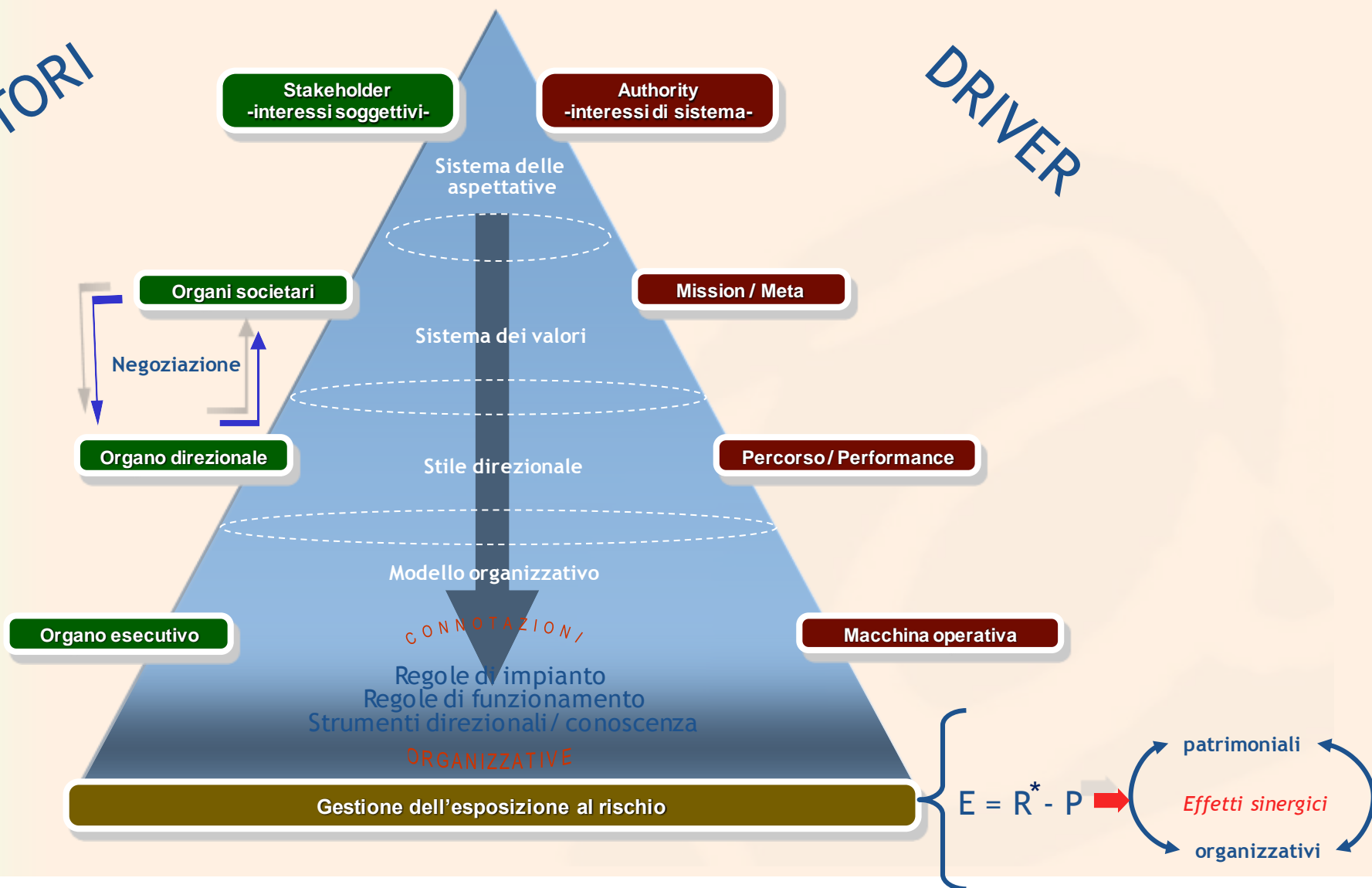
- RAF
- Piano strategico
- Piano Operativo
- Budget
- Reportistica
- Informativa (Verso azionisti e verso mercato)



Impatti sul binomio "autonomia / responsabilità" (3/4)

ATTORI

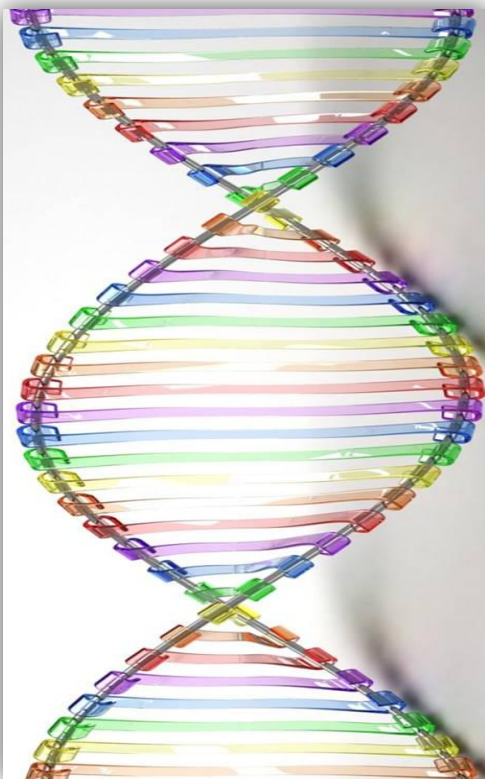
DRIVER



(*) Strategici, di business, organizzativi, operativi, reputazionali



In sintesi....



L'operato complessivo degli Organi Aziendali è fortemente interconnesso nello svolgimento degli specifici mandati, con riflessi sul conseguimento dei risultati aziendali



NOVITÀ

- RAF (sistema” degli obiettivi di rischio): “Quadro di riferimento che definisce la propensione al rischio assumibile, i limiti al rischio, le politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento per attuarli”
- Coerenza tra RAF, business model e piano strategico
- Operazioni di maggiore rilievo (vaglio preventivo RM)
- Policy SCI
- Processo di approvazione di nuovi prodotti / servizi
- Politica aziendale in materia di esternalizzazione di funzioni aziendali
- Skill e manutenzione delle professionalità

RAFFORZAMENTO

- RM
- Compliance
- Internal Audit
- Flussi informativi
- Richiesta di coordinamento delle funzioni di controllo
- Rischi (i.e. criteri di classificazione, valutazione e gestione delle esposizioni deteriorate)



... nel solco della tradizione operativa ...

APPROCCIO ATOMISTICO

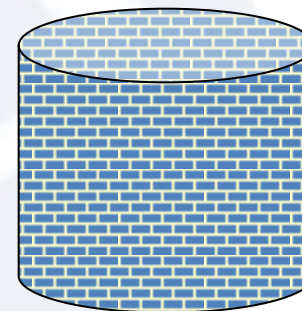
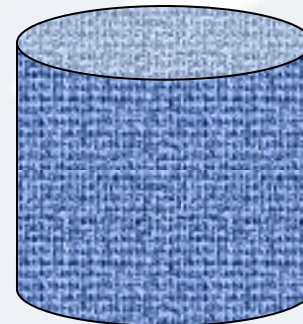
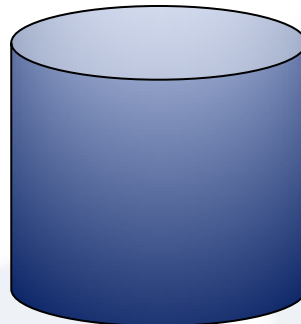
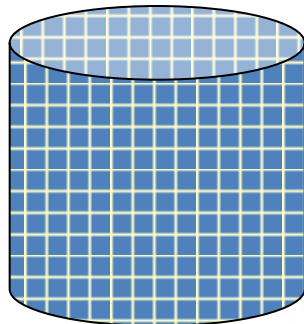
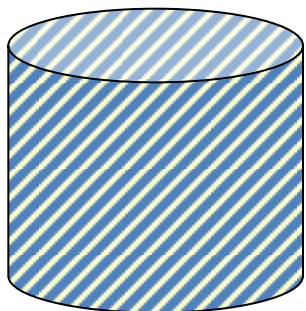
CONTROLLO
STRATEGICO

CONTROLLO
DI GESTIONE

RISK
MANAGEMENT

COMPLIANCE

INTERNAL AUDIT



MERCATO

PERFORMANCE

RISCHI

CONFORMITÀ

MACCHINA /
OPERATIVITÀ

- Difficilmente le cinque leve hanno risposto a criteri interpretativi / valutativi riconducibili ad unitarietà
- I *report* ricevuti dagli Organi Aziendali sono per lo più espressi in linguaggi differenti e con metriche non raccordabili



... nel percorso innovativo ...

APPROCCIO INTEGRATO



Necessità di meccanismi operativi che consentono, tra l'altro di:

- evitare improprie duplicazioni di attività;
- conseguire apprezzabili valori aggiunti dall'interazione delle diverse fonti conoscitive;
- omogeneizzare i linguaggi, nei criteri di rilevazione e valutazione dei fenomeni aziendali;
- costruire un incisivo Sistema Informativo direzionale che costituisca un valido tessuto interconnettivo delle diverse realtà dell'Azienda/Gruppo;
- elaborare una reportistica compatta in grado – per attendibilità, tempestività e significatività – di supportare adeguatamente i processi decisori strategici ed operativi



In sintesi....



I controlli sono un investimento e non un costo

- Mitigano le perdite
- Accrescono la "reputazione / affidabilità"
- Contribuiscono a contenere gli "assorbimenti di capitale"



Considerazioni conclusive (1/2)

Nell'implementazione della nuova normativa, i punti di maggiore attenzione risiedono:

Organi Aziendali

- Errata interpretazione di ruoli
- Insufficiente basket delle competenze / commitment
- Assenza di indipendenza / conflitti di interesse
- Anomalie nei processi decisori
- Inadeguati skill nella valutazione dei rischi

Strategie

- Mancata traduzione di obiettivi di rischio in linee strategiche
- Inadeguatezze rispetto agli equilibri tecnico-gestionali

Architettura del SCI

- Coordinamento formale e "non sostanziale" delle Funzioni di Controllo
- Mancato rafforzamento dei controlli di linea

IT

- Implementazioni informatiche
- Incoerenza tra metodologie attuate, specifiche funzionali e specifiche tecniche



ASSUMERE RISCHI IN MODO
PROFESSIONALE PER CREARE
VALORE?

ovvero

FUGGIRE DAGLI STESSI PER NON
AVERE RESPONSABILITÀ FORMALI?

Oggi è difficile "essere" e "fare" Banca!