



Complessità, Rischi e Qualità nel Modello Manageriale

prima parte

di Claudio Patalano*

1. Premessa

La turbolenza e la permeabilità dei mercati e le crescenti complessità interne alle aziende hanno reso evidente come sofisticate ed evolute metodologie di gestione dei rischi siano di per sé insufficienti a cogliere le caratteristiche delle singole variabili di rischio e delle interazioni tra le stesse, quando non trovano adeguati supporti in un'efficiente ed efficace strutturazione degli assetti di governo e di controllo.

Non a caso, gli orientamenti espressi in ambito comunitario muovono proprio nella prospettiva di rafforzare il legame e le interconnessioni tra i requisiti di carattere patrimoniale e i profili organizzativi, nel presupposto che la comprensione delle relative coerenze e discrasie consenta di pervenire ad una visione globale del profilo di rischio espresso dall'azienda e, quindi, alla rilevazione delle sue effettive esigenze di rafforzamento in ottica prudenziale¹.

La stessa Vigilanza, sempre più vicina a logiche aziendaliistiche di tipo *risk based*, attribuisce un peso via via maggiore alla *qualità* delle relazioni aziendali, le quali sono elevate al rango di fattori determinanti nella valutazione della com-

plexiva adeguatezza patrimoniale.

Da quanto sopra, è evidente che la maggiore "complessità" dei mercati ha indotto una maggiore "complessità" del quadro istituzionale, regolamentare e di vigilanza, nell'ambito del quale l'interpretazione dei fenomeni di *rischio* – così come i concetti di presidio e di effettiva esposizione – assumono significato più ampio rispetto a quello "classico" di fattori per il mero rispetto delle norme prudenziali; gli stessi, dotati di significato strategico, vengono riportati, infatti, entro prospettive di analisi più prettamente aziendalistiche, ove assurgono a strumenti direzionali per la definizione dei *driver* alla base del modello di creazione di valore.

Ne consegue la necessità imprescindibile di privilegiare un approccio integrato, in grado di bilanciare rischi assunti, redditività desiderata e dotazione di capitale, nonché di attivare solidi presidi organizzativi da cui dipendono gli equilibri tecnici e di gestione della banca.

In tale prospettiva, il presente contributo si propone di analizzare le recenti disposizioni sul *Sistema dei Controlli Interni (SCI)*² e sul *Governo Socie-*

*tario*³, soffermando l'attenzione più che sui profili precettistici e di tecnicità – già ampiamente approfonditi dagli addetti ai lavori e dal Regolatore – su talune riflessioni tese a cogliere il filo conduttore, pure rintracciabile nelle disposizioni di Vigilanza, tra *governance*, *qualità manageriale* ed *esposizione al rischio*; ciò nella convinzione che è la coerenza e l'efficacia di detta relazione ad attivare cicli virtuosi che realizzano il rispetto sostanziale – e non meramente formale – delle prescrizioni normative, consentendo di fronteggiare le innovazioni di contesto e quindi i nuovi rischi. Tale impostazione, nel muovere dalla esplicitazione del sistema di relazioni esistenti all'interno dell'Azienda, consente di comprendere anche la pervasività e la rilevanza dei cambiamenti auspicati dal Regolatore con il nuovo quadro normativo europeo che, nella prospettiva di istituire un *single rulebook* applicabile alle istituzioni finanziarie del Mercato Unico⁴, rafforza anche il sistema delle regole sul governo societario.

La prospettiva sopra richiamata secondo cui la *complessità* e i *rischi* non possono essere efficacemente gestiti se non si presta attenzione alla "qualità"



delle relazioni aziendali – ivi incluso il contributo delle leve di governo e di controllo – suggerisce di analizzare l'attuale quadro normativo, e le sue evoluzioni, attraverso tre "focalizzazioni":

- i riflessi sul profilo strategico-organizzativo;
- gli impatti sul binomio "autonomia-responsabilità";
- l'arricchimento/riposizionamento dei presidi di rischio.

2. Quadro evolutivo della normativa di settore

La Vigilanza bancaria ha da tempo abbandonato il tradizionale approccio prescrittivo e vincolante, privilegiando uno stile che valorizza le forme di *self-regulation* e soprattutto l'autonomia dei vigilati nella loro capacità di auto-controllarsi.

Una simile valorizzazione, presupposto sul quale si incardina il passaggio dai controlli strutturali a quelli prudenziali, ha avuto inizio nel nostro ordinamento con il recepimento della prima e della seconda direttiva comunitaria in materia creditizia e con il passaggio dalla "banca istituzione" alla "banca impresa".

Il processo di privatizzazione, le modifiche dell'assetto proprietario delle banche, la despecializzazione e la liberalizzazione dell'apertura di nuovi sportelli sono solo alcuni dei cambiamenti che hanno contribuito a modificare profondamente l'ambiente in cui le banche hanno operato per decenni, imponendo alle stesse di sottoporsi a significativi

processi evolutivi per sopravvivere in un ambiente sempre più competitivo.

Sebbene non sia questa la sede per analizzare le trasformazioni che hanno interessato il sistema bancario negli ultimi trent'anni, appare importante osservare come le stesse siano state accompagnate da un'evoluzione dello stile di Vigilanza, sempre più vicino ad un approccio di regia e, quindi, meno incentrato su uno stile prescrittivo-autorizzativo.

Non a caso, i principi di definizione della normativa comunitaria si inseriscono nell'ambito della ormai consolidata tendenza ad adottare quadri regolamentari omogenei, che spingono sempre più verso la definizione di un sistema giuridico auto-apprendente, basato sui criteri della confrontabilità ed omogeneità delle fattispecie di riferimento.

In un'articolata "galassia" di direttive, regolamenti e raccomandazioni si inserisce il sistema italiano, i cui capisaldi nel tempo sono stati senza dubbio i Testi Unici Bancario e Finanziario, il d.lgs. 231/2001, la riforma del diritto societario, le previsioni di Vigilanza sul settore bancario, tra cui il recepimento degli Accordi sul Capitale (Basilea I e II e, da ultimo, Basilea III).

In questo scenario, dunque, l'obiettivo di conformità, dato dal costante riallineamento tra prassi gestionali e *requirement* regolamentari, avviene sul piano sostanziale e non già della mera osservanza formale delle norme, in vista di una

maggiore convergenza tra obiettivi di *business* ed esigenze di sana e prudente gestione. Lungo tale direttrice deve essere collocata anche l'evoluzione delle disposizioni sul Sistema dei Controlli Interni introdotte con la Circolare della Banca d'Italia del 1999 che ha dato avvio ad un percorso articolato, caratterizzato dalla progressiva introduzione di principi e presidi volti a rendere lo stesso più solido ed efficace. Tale percorso ha condotto alla istituzione di nuove strutture organizzative e di controllo, con responsabilità non sempre pienamente comprese, quando addirittura percepite ridondanti e in reciproca sovrapposizione. In continuità con il quadro normativo previgente, le nuove disposizioni convergono nell'obiettivo di rafforzare la capacità della Banche di gestire i rischi, incidendo su quelle componenti del sistema aziendale (processi, procedure, risorse umane, tecnologiche e organizzative) che, se messe a sistema, consentono di «*identificare, misurare o valutare, monitorare, prevenire o attenuare, nonché comunicare ai livelli gerarchici appropriati, tutti i rischi assunti o assumibili nei diversi segmenti, a livello di portafoglio di impresa e di gruppo, cogliendone, in una logica integrata, anche le interrelazioni reciproche e con l'evoluzione del contesto esterno*».

In tale ambito, viene enfatizzato il livello di responsabilità e il grado di consapevolezza degli Organi Aziendali nel



dotare le banche di un sistema dei controlli interni «completo, adeguato, funzionale e affidabile» e nel definire un “sistema degli obiettivi di rischio” coerente con le strategie perseguite (c.d. RAF – *Risk Appetite Framework*).

Tale quadro è completato dalle recenti disposizioni sul governo societario, che costituiscono un ulteriore “tassello” volto a rendere gli organi aziendali “protagonisti consapevoli” nel processo di governo dei rischi e, quindi, nella salvaguardia del valore degli *asset* aziendali, tangibili ed intangibili.

3. Riflessi sul profilo strategico-organizzativo

Come accennato in premessa, il richiamato quadro normativo investe la relazione tra *governance*, *qualità manageriale* ed *esposizione al rischio*, incidendo sui “gangli” fondamentali dell’impresa bancaria, ulteriormente chiamata ad attivare processi di riposizionamento strategico-gestionale e/o di innovazione/ cambiamento tecnico-organizzativo.

In tale prospettiva, la prima *focalizzazione* considera i riflessi sul profilo strategico ed organizzativo del XV aggiornamento, fornendo uno schema interpretativo delle relazioni aziendali.

3.1. Schema interpretativo

Il governo dei rischi richiede il concorso di più elementi riconducibili a due dimensioni della gestione aziendale: quella della “*quantità*”, che attiene alla correlazione tra rischi/patrimo-

nio/redditività, e quella della “*qualità*”, ove assumono centralità le caratteristiche della struttura proprietaria, degli organi di governo e del modello manageriale, nonché la congruità tra strategie, sistema dei controlli interni e “macchina operativa”.

La figura di seguito riportata rende esplicito il sistema di relazioni esistenti all’interno dell’azienda – tra modelli di *governance*, manageriali ed organizzativo – i cui impulsi esterni, originati dagli *stakeholder* e dagli *shareholder*, vengono filtrati dalle opzioni

tazioni distintive della *governance*, dell’azione direzionale, dell’impianto organizzativo, nonché dei presidi di controllo; esso si colloca nell’emisfero della quantità, o anche dell’equilibrio tecnico-aziendale, nel quale trovano piena declinazione fenomenica le strette interrelazioni tra l’esposizione al rischio, l’assorbimento di capitale e l’attitudine reddituale.

In tal senso, il modello di *governance* impatta su tutti i fondamentali momenti della vita di una banca, informando di sé i meccanismi c.d. di

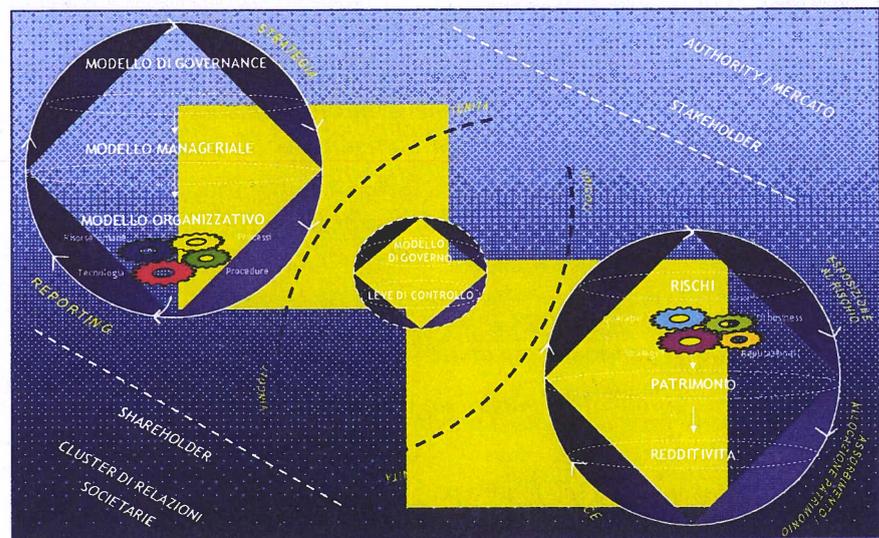


Figura 1 – Schema interpretativo

strategiche assunte e dalla percezione della realtà quale risulta dalle attività di *reporting*: gli impatti sui profili di rischio aziendale e delle *performance* sono strettamente dipendenti dall’efficacia del modello di governo e delle leve di controllo, deputate a gestire i vincoli e le opportunità di contesto.

È evidente come il profilo di rischio sia a valle delle conno-

checks and balances idonei a garantire, attraverso una chiara distinzione di ruoli, l’efficacia dei controlli, da un lato, e la regolarità e profittabilità della gestione, dall’altro.

Il *modello manageriale* che ne risulta, rappresenta, dunque, l’esplicazione dei valori, dei principi, delle strategie e degli obiettivi che il *management* è chiamato a definire sulla base



della *mission* aziendale declinata dal modello di *governance*.

L'assetto del governo aziendale, del sistema dei processi gestionali/organizzativi, nonché dei sistemi di controllo e di monitoraggio dei rischi rispondono ad una precisa combinazione di caratteri genetici dell'azienda, divenendone il

rischio, costituendo il *modello di governo* volto a consentire il mantenimento delle condizioni di vitalità aziendale.

Tali caratteristiche sistemiche costituiscono elementi di fondo per la generazione di un dinamico Modello di Qualità Globale, il quale costituisce l'impianto metodologico di analisi/valutazione della quali-

simo processo, svolgono un ruolo centrale nella gestione – a livello di esercizio, manutenzione ed evoluzione – dei controlli di primo livello sulle attività rientranti nell'ambito delle proprie responsabilità.

3.2 Rischio e qualità al centro delle opzioni strategiche

L'elemento cruciale e, per certi versi più innovativo, della disciplina in esame è rappresentato dalla centralità che il rischio e la qualità delle relazioni tra i "modelli aziendali" assumono nel processo di pianificazione strategica.

La portata di tale aspetto non va sottovalutata, pur nella sinteticità con cui le disposizioni di Vigilanza richiamano alla coerenza tra il RAF, l'ICAA, il modello di *business* /piano strategico.

Tale coerenza implica, infatti, l'esistenza di una relazione funzionale tra appetito al rischio e qualità dei presidi, con l'ovvia – ma non scontata – conseguenza sul piano operativo, che la fissazione di più elevati obiettivi di rischio implichi il riposizionamento, su più elevati livelli di qualità, della relazione tra modello di *governance*, modello manageriale e modello organizzativo.

Non a caso, la stessa definizione di *Risk Appetite* lascia intendere che la fissazione delle opzioni strategiche debba preliminarmente considerare il livello di rischio che la banca può assumere non solo rispetto al patrimonio, ma anche al complesso dei presidi "qualitativi" in essere.

MASTER E CORSI IN CREDIT MANAGEMENT

Captha, una Società di Alta Formazione specializzata in Banca e Finanza, che opera a Milano, grazie alla propria competenza distintiva nel settore bancario e finanziario, organizza e propone percorsi formativi che consentono ai partecipanti di indirizzare in modo mirato la carriera.

Per venire incontro alle esigenze del mercato del lavoro e degli stessi partecipanti ha scelto di differenziare i propri percorsi formativi.

I Master sono rivolti principalmente ai professionisti che intendono conciliare l'impegno lavorativo con l'ottenimento di una specializzazione specifica, idonea a dare una svolta alla carriera.

I Corsi sono rivolti a professionisti con una forte motivazione a indirizzare la carriera verso specifiche aree di attività nell'ambito bancario e finanziario.

Mentre i Master si svolgono in dieci giornate di lezione in formula weekend, i Corsi hanno durata di alcune giornate e realizzati in formula intensive o weekend.

Le lezioni sono programmate a partire da novembre.

Per ogni informazione telefonare a:

Captha - 02 86995711 - info@captha.it - www.captha.it

DNA, i cui attributi sono l'individualità, la non ripetibilità e la coerenza interna.

Quale codice genetico aziendale, tale complesso di caratteri si traduce direttamente sulla composizione dei meccanismi operativi di pianificazione e programmazione, di monitoraggio delle connotazioni tecnico-organizzative, di controllo dei comportamenti operativi, di valutazione dei profili di

tà attesa/percepita dal cliente, interno ed esterno, rispetto al sistema Azienda, in relazione all'efficacia/efficienza delle linee strategiche, dell'azione manageriale, del complesso delle risorse organizzative disponibili, dei processi produttivi e delle attitudini relazionali con la clientela. I referenti di Unità/Processi, unitamente ai soggetti chiave ad essi sottoposti ovvero insistenti sul mede-



In tale prospettiva, l'individuazione delle opzioni strategiche e l'articolazione stessa del processo di pianificazione e controllo di gestione trovano nella declinazione degli obiettivi di rischio un vincolo e, al tempo stesso, un'opportunità.

Ciò significa che la scelta strategica di incrementare il livello d'intermediazione/produzione di beni e servizi non può più essere rappresentata in termini di mera percentuale di incremento delle masse degli impieghi o della raccolta – con conseguenti apprezzamenti solo dei profili reddituali e/o patrimoniali – ma deve trovare la sua sintesi nella valutazione della coerenza tra il livello di rischio connesso all'opzione strategica e quello effettivamente assumibile dalla banca. In altri termini, devono essere riviste le attuali logiche di costruzione ed elaborazione del piano industriale, che considerano l'apprezzamento del rischio riveniente dalle opzioni strategiche come l'ultima fase del processo di pianificazione, quella di mero riscontro quantitativo sul rispetto dei *ratio* di vigilanza.

Nella prospettiva sopra richiamata, il Piano Strategico dovrà essere costruito su categorie logico-interpretative nuove, dove l'opzione strategica è espressa in termini di obiettivo a rischio e l'obiettivo al rischio come sintesi di tutte le tipologie di rischio, siano esse misurabili o non misurabili.

Tale impostazione muove dal piano strategico e si ripercuote nelle successive declinazioni

del piano operativo e del *budget*, implicando una forte interconnessione tra il processo di pianificazione e controllo di gestione, da un lato, e quello di *risk management*, dall'altro.

Invero, è lo stesso modello manageriale ed organizzativo ad essere investito da un siffatto paradigma, venendosi a modificare le logiche di pianificazione commerciale, di valutazione del credito, di definizione del *pricing*; ne consegue un riposizionamento dei poteri delegati, della reportistica aziendale, dell'insieme dei controlli di primo livello, di prima e di seconda istanza.

Da quanto sopra è evidente che porre il rischio e la qualità al centro delle opzioni strategiche comporta cambiamenti rilevanti sulla cultura aziendale, sulle competenze, sui paradigmi manageriali ed i meccanismi operativi.

In realtà, si tratta di un vero e proprio "salto quantico" del modello manageriale, che può essere correttamente compiuto solo investendo nelle competenze manageriali, negli strumenti direzionali e nelle tecnologie della conoscenza.

In tal senso, la relazione rischio / rendimento – funzione della combinazione delle variabili organizzative – assume una dimensione etica in quanto la sottovalutazione o sopravvalutazione dei rischi determina inevitabilmente una sottrazione diretta di valore, agli azionisti o al cliente.

Note

¹ Il dibattito internazionale sull'importan-

za dei controlli è stato particolarmente intenso negli ultimi anni: sul tema si è espresso più volte il CEBS (ora EBA) con i due documenti del 2006 "Guidelines on the Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2" e "Guidelines on outsourcing" e, nel 2011, con le "Guidelines on Internal Governance". Anche il Comitato di Basilea ha disciplinato sia aspetti specifici come quello della valutazione ("Fair value measurement and modelling: An assessment of challenges and lessons learned from market stress", 2008) sia principi generali ("Principle for enhancing corporate governance", 2010).

² Titolo V, Capitolo 7 della Circolare della Banca d'Italia n. 263/2006, introdotto con il XV aggiornamento del 2 luglio 2013.

³ Titolo VI, Capitolo 1 della Circolare n. 285/2013, introdotto con il I aggiornamento del 6 maggio 2014.

⁴ Si fa riferimento alla Direttiva 2013/36/UE (c.d. CRD IV) e al Regolamento (UE) n. 575/2013 (c.d. "CRR") con i quali sono state introdotte nell'Unione Europea le regole definite dal Comitato di Basilea nel dicembre 2010. Come noto, tali provvedimenti costituiscono, a partire dal 1 gennaio 2014, il quadro normativo di riferimento per le banche e le imprese di investimento e rappresentano la cornice normativa nella quale il cd. Meccanismo di Vigilanza unico (*Single Supervisory Mechanism* – SSM) eserciterà le proprie funzioni di supervisione con l'obiettivo di assicurarne l'omogenea applicazione nei paesi dell'area dell'euro e negli altri Stati membri aderenti.

Esso rappresenta, pertanto, il primo dei tre pilastri sui quali si reggerà la cd. Unione bancaria cui si affiancheranno il sistema di risoluzione delle crisi e quello di garanzia dei depositi.

Intervento al Convegno CABEL: "Banche del territorio: quali opportunità dalla Crisi?"

**CEO di Patalano & Associati - Consulenti d'Impresa. Dottore commercialista.*

