

$\frac{A_{13}}{162}$

Giuliana Lanci

I sistemi di controllo nelle banche

Approcci metodologici e profili operativi



Copyright © MMVI
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133 A/B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 88-548-0698-6

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: luglio 2006

Ai miei genitori

INDICE-SOMMARIO

Premessa.....	7
---------------	---

CAPITOLO PRIMO
**IL CONCETTO DI CONTROLLO:
 UN INQUADRAMENTO TEORICO**

1. Il concetto di controllo negli studi di management.....	15
2. Il concetto di controllo nella dottrina economico-aziendale italiana	22
3. (Segue) Le critiche all'approccio direzionale: l'avvento del controllo strategico.....	36
4. I processi di controllo.....	42

CAPITOLO SECONDO
I SISTEMI DI CONTROLLO DELLE AZIENDE DI CREDITO

1. Considerazioni introduttive.....	53
2. Operatività bancaria: specificità e riflessi sui sistemi di controllo di gestione.	60
3. Le caratteristiche dei sistemi di controllo di gestione in banca.....	70
3.1. Strutture organizzative e aree di risultato delle banche.....	71
3.2. Aspetti tecnico-contabili dei sistemi tradizionali di controllo	81
4. (Segue) Il controllo di gestione nei processi di pianificazione e budgeting delle aziende di credito.....	98
5. La valutazione dei sistemi di controllo: il ruolo della vigilanza	109
6. Limiti del paradigma tradizionale e nuovi orientamenti in tema di controllo di gestione delle banche: considerazioni critiche.....	118

*CAPITOLO TERZO*GLI INDICATORI DI PERFORMANCE RISK ADJUSTED ED IL
CONTROLLO DEL PROCESSO DI CREAZIONE DI VALORE

1. I modelli di analisi delle performance corrette per il rischio: considerazioni introduttive.....	135
2. Le condizioni di implementazione dei sistemi RAPM in banca. Cenni alle problematiche di determinazione del Capitale a Rischio della banca.	144
3. L'applicabilità del modello ai centri di responsabilità per il controllo: aspetti problematici.....	157
3.1. La determinazione del rendimento dell'oggetto di analisi	158
3.2. La determinazione del capitale a rischio dell'oggetto di analisi	168
4. L'integrazione tra le misure di creazione del valore e gli indicatori di redditività corretta per il rischio.....	181
4.1. Il calcolo del costo del capitale	187
4.2. Considerazioni conclusive	198
 Conclusioni	 209
 BIBLIOGRAFIA	 221

Premessa

La tematica dei sistemi di controllo e di verifica delle performance delle imprese è stata da sempre al centro delle attenzioni della dottrina economico-aziendale e degli operatori. Infatti, tali sistemi hanno subito, nel corso del tempo, una evoluzione piuttosto accentuata, che segue l'evoluzione dell'attività delle aziende.

Negli anni si è, in particolare, passati da una visione di controllo inteso come *attività* di misurazione delle prestazioni degli individui, in termini di verifica del rispetto delle direttive impartite e delle procedure operative, ad una visione sistemica del controllo inteso come meccanismo operativo dell'impresa che interagisce con gli altri meccanismi operativi aziendali e subisce le evoluzioni del contesto ambientale nel quale opera l'impresa. Non solo, ma ad oggi, quando si parla di sistemi di controllo si fa riferimento ad un insieme di processi, strumenti e soluzioni organizzative articolate in tre differenti livelli, rappresentati dal cosiddetto *controllo operativo*, dal *controllo direzionale* e dalla connessa componente di *controllo strategico*.

Una tale visione – che vede i sistemi di controllo modificarsi in relazione agli stimoli provenienti dall'ambiente ed alle modalità di strutturazione e funzionamento dell'impresa - aiuta a comprendere le ragioni per cui, nella realtà operativa, i sistemi di controllo hanno assunto differenti configurazioni nel corso del tempo e si sono evoluti seguendo differenti modelli di sviluppo riferiti alle diverse categorie di imprese (industriali, bancarie, assicurative) e di aziende (Pubblica Amministrazione Centrale, Enti Locali, Aziende Cooperative).

In particolare, nel caso delle aziende di credito, oggetto del presente lavoro, le caratteristiche delle strutture organizzative e dei sistemi operativi, hanno comportato un ritardo nell'adozione dei sistemi di controllo delle performance di tipo evoluto. Infatti, le difficoltà che le banche hanno riscontrato nel mutuare paradigmi, principi e strumenti di controllo sviluppati con riferimento al contesto delle imprese industriali, senza tenere adeguatamente conto delle caratteristiche peculiari dell'operatività di un'azienda di credito, hanno rappresentato una fonte di naturale difficoltà nella implementazione di idonei sistemi di controllo. Dall'altro lato, tali elementi hanno stimolato lo sviluppo di sistemi di controllo specifici per il settore finanziario che hanno seguito un percorso evolutivo teso sempre più a differenziare i modelli di misurazione dei risultati ed i processi di controllo delle banche, rispetto a quelli tipici delle imprese industriali. Tanto che, ad oggi, quando si parla di sistemi di controllo in banca il riferimento è ad un nuovo paradigma emergente, che viene definito *Risk Adjusted Performance Measurement (RAPM)* e *Value Based Management (VBM)*.

In particolare, partendo dagli indicatori di redditività tradizionali rappresentati dal ROE (*Return on Equity*) e dal ROA (*Return on Assets*), l'approccio RAPM prevede il ricorso ad un sistema di indicatori di redditività corretta per il rischio che presentano rispettivamente al numeratore e/o al denominatore del rapporto misure di ricchezza prodotta e di livelli di patrimonializzazione (o di attività, nel caso del ROA) che tengono conto anche degli effetti derivanti dalla probabile manifestazione dei rischi.

Ciò si realizza ponendo al numeratore del rapporto una configurazione di reddito al netto delle perdite (attese e/o inattese) che derivano dall'assunzione di posizioni di rischio; al denominatore dell'indicatore viene, invece, riportata una misura di *capitale netto contabile* (nel caso del ROE) – o di *capitale investito* (nel caso del ROA) – che esprime l'entità di capitale necessario ad assicurare la copertura delle perdite connesse alla probabile manifestazione dei rischi assunti: il capitale assorbito rappresenta una grandezza gestionale che – soprattutto se prodotta dai sistemi di controllo dei rischi e determinata ricorrendo a modelli matematico-statistici – non risulta sempre immediatamente riconducibile ai valori presenti nei sistemi amministrativo-contabili. Tali elementi, nell'approccio

VBM, si integrano in un sistema di indicatori di creazione di valore che misurano la capacità della banca di generare un flusso di ricchezza superiore al rendimento minimo atteso dall'azionista per il capitale di rischio detenuto; quest'ultimo, in particolare, esprime per la banca il *costo del capitale*.

Va in proposito fatto presente che gli indicatori di redditività corretta per il rischio e di creazione di valore possono essere utilizzati, sia nei modelli di analisi delle performance a livello strategico, che per supportare l'attività di controllo direzionale ed operativo.

Alla luce dello sviluppo di tale nuovo paradigma, lo scopo del presente lavoro è quello di analizzare i profili evolutivi dei sistemi di controllo nelle banche, con particolare riferimento alle modifiche ed agli impatti che tali sistemi hanno subito con l'introduzione degli indicatori di redditività corretta per il rischio e di creazione di valore, nel giungere a fornire una idonea misurazione dei risultati aziendali.

In particolare, si analizzeranno le problematiche tecniche ed organizzative connesse all'implementazione dei sistemi di redditività corretta per il rischio e le scelte da compiere per garantire che tale sistema consenta alla banca di raggiungere e mantenere posizioni di durevole ed evolutivo equilibrio economico a valere nel tempo.

L'analisi si caratterizza per l'adozione di un approccio interdisciplinare, in quanto la complessa tematica dell'evoluzione dei sistemi di controllo nelle banche investe ambiti di interesse delle varie discipline che studiano, anche con viste differenti, gli aspetti di analisi delle condizioni di esistenza e di sviluppo delle imprese, in generale, e delle banche, in particolare.

Infatti, nel caso specifico dei sistemi di controllo degli intermediari creditizi, gli aspetti inerenti alle *determinazioni quantitative di azienda* – che sono stati ampiamente sviluppati dalla *dottrina economico-aziendale italiana* ed, in particolare, dagli studiosi di ragioneria – si coniugano da un lato con i profili organizzativi del controllo – oggetto prevalente di studio della letteratura sul *management* – e, per quanto attiene alla verifica delle specifiche condizioni di operatività delle banche,

con i contributi prodotti da studiosi di *economia degli intermediari finanziari*.

L'analisi si suddivide in tre parti principali.

Nella *prima parte*, si descrive l'evoluzione che il concetto di controllo ha subito nel corso del tempo, grazie ai contributi sviluppati dalla letteratura anglosassone sul *management* e dalla dottrina economico-aziendale del nostro paese che ha assunto sul tema posizioni autonome, originali ed innovative, in particolare in tema di controllo strategico.

Il riferimento è stato fatto, innanzitutto, alla realtà delle imprese industriali, in relazione alle quali la tematica dei sistemi di controllo delle performance economico-finanziarie ha conosciuto i suoi primi sviluppi. I concetti e le proposizioni teoriche avanzate con riferimento al controllo delle imprese industriali hanno, infatti, rappresentato – e ad oggi continuano a rappresentare – un modello di riferimento per l'impostazione e lo sviluppo dei sistemi di verifica delle performance delle entità che operano in particolari settori (banche, imprese di assicurazione, intermediari finanziari non bancari, ecc.) e delle altre categorie di aziende (Pubblica Amministrazione Centrale, Enti locali, aziende cooperative).

La *seconda parte* del lavoro si incentra sulle caratteristiche e sugli elementi che compongono i sistemi di controllo nelle aziende di credito che – considerando anche le proposizioni generali sviluppate nella prima parte con riferimento al contesto delle imprese industriali – presentano alcune peculiarità tipiche, dovute alle differenti strutture e condizioni di operatività che differenziano un'azienda di credito, rispetto alle altre tipologie di imprese. L'analisi condotta intende porre le basi per evidenziare i limiti dell'approccio tradizionale allo studio e sviluppo dei sistemi di controllo di gestione delle banche e per comprendere le logiche di evoluzione ed i passi fondamentali che occorre compiere per realizzare un sistema di controllo della redditività corretta per il rischio e di creazione di valore.

Nella *parte finale* del lavoro, infine, con specifico riferimento alla realtà degli intermediari creditizi, vengono affrontate le problematiche, di carattere metodologico ed organizzativo, connesse alla impostazione e al calcolo di un sistema integrato di indicatori di redditività corretta per il rischio e di creazione di valore che sia finalizzato al controllo delle performance e ad un loro utilizzo nell'ambito dei sistemi di pianificazione e controllo delle banche.

L'analisi è volta a fornire alcuni spunti di riflessione e possibili suggerimenti che possono orientare nella scelta degli oggetti e dei profili di analisi, oltre che nelle modalità di calcolo degli indicatori di riferimento per la misurazione dei risultati; vengono, inoltre, svolte alcune considerazioni in merito alla configurazione più idonea che devono assumere gli aggregati riportati negli indicatori per supportare e garantire l'esistenza di un sistema di controllo efficace ed efficiente.

In tale ambito, si cercherà di sviluppare una analisi critica che cerca di correlare gli sviluppi dei modelli di controllo della rischiosità nel contesto degli intermediari creditizi – che portano a misurare gli effetti della probabile manifestazione dei rischi con indicatori sempre più evoluti – con i modelli fondamentali di riferimento, anche di carattere organizzativo, che trovano la loro origine negli studi di management e nei contributi sviluppati nell'ambito della dottrina economico-aziendale italiana relativa alle determinazioni quantitative d'azienda. Infatti, nello sviluppo della letteratura sui modelli di controllo delle performance, i vari contributi, da un lato, individuano dei limiti relativi ai profili tecnici, di attendibilità dei risultati riferiti a predefiniti segmenti di un'impresa e, dall'altro, richiedono, con riferimento specifico ai profili organizzativi, di prestare attenzione al fatto che la scelta degli indicatori in base ai quali misurare le prestazioni dei soggetti deve essere tale da indurre gli stessi ad assumere comportamenti strumentali al raggiungimento degli obiettivi della banca, massimizzando, ove possibile, il processo di creazione di valore posto alla base del mantenimento delle condizioni di equilibrio economico di lungo periodo.

CAPITOLO PRIMO
IL CONCETTO DI CONTROLLO:
UN INQUADRAMENTO TEORICO

1. Il concetto di controllo negli studi di management
2. Il concetto di controllo nella dottrina economico-aziendale italiana
3. (Segue) Le critiche all'approccio direzionale: l'avvento del controllo strategico
4. I processi di controllo

CAPITOLO PRIMO IL CONCETTO DI CONTROLLO: UN INQUADRAMENTO TEORICO

1. Il concetto di controllo negli studi di management

Il concetto di controllo è stato da sempre al centro delle attenzioni della dottrina economico-aziendale, la quale ha fornito nel corso degli anni una molteplicità di interpretazioni, ciascuna delle quali si differenzia in base ai differenti approcci di analisi adottati e ai conseguenti divergenti aspetti evidenziati dagli Autori nelle loro trattazioni⁽¹⁾.

L'eterogeneità che ne deriva è stata tradizionalmente ricondotta al dualismo esistente tra due differenti concezioni del termine "controllo".

⁽¹⁾ Osserva, in particolare, Saita che: "*questa molteplicità di interpretazioni del processo di pianificazione e controllo aziendale è la conseguenza di una progressiva evoluzione delle discipline aziendali ed in particolar modo delle tecniche di rilevazione e trasmissione delle informazioni, delle teorie decisionali, degli studi sulla struttura organizzativa e delle teorie sul comportamento dell'uomo in azienda*". Cfr. M. SAITA, *Il controllo di gestione. Dall'esperienza industriale alla proposta di un modello per le aziende di credito*, Giuffrè, Milano, 1980, pag. 2. Sul tema, si vedano anche: M. BARBATO BERGAMIN, *Tendenze evolutive del controllo di gestione*, Atti del Convegno AIDEA "La cultura economico-aziendale nell'Università e nella società in cambiamento", Napoli, 23-24 novembre 2001; S. GALLINARO, *Teorie del controllo*, Franco Angeli, Milano, 1990.

In particolare, una prima definizione di controllo è ascrivibile alla scuola dei principi di direzione che fa capo ad Henry Fayol, il quale individua il controllo *strictu sensu* nell'attività di verifica ed ispezione delle prestazioni degli individui ad opera dei loro diretti superiori; attività che si articola, a sua volta, nelle fasi di:

- a) misurazione;
- b) valutazione;
- c) correzione delle prestazioni, al fine di adeguare queste ultime al raggiungimento degli obiettivi prefissati⁽²⁾.

Secondo tale concezione, l'attività di controllo rappresenta il processo terminale della funzione di direzione, che Fayol inquadra nell'ambito delle funzioni in cui si articola tipicamente l'attività di un'impresa industriale⁽³⁾; la stessa viene comunque considerata un'attività distinta, anche se strettamente correlata, da quella di pianificazione e definizione degli obiettivi. Rispetto a quest'ultima, in particolare, l'attività di controllo svolge una funzione ancillare, in quanto viene considerata come strumentale per il raggiungimento degli obiettivi, attraverso l'influenza esercitata sul comportamento degli individui: le azioni correttive intraprese e da intraprendere rappresentano, in particolare, la manifestazione dell'attività di comando esercitata dall'alta direzione e costituiscono l'espressione della gerarchia realizzata esclusivamente tramite lo strumento della regola. Questa prima concezione di controllo risente dello sviluppo di un cosiddetto *approccio strutturalista*, così definito in quanto risulta focalizzato sulle variabili strutturali dell'impresa. Ciò in base alla convinzione che l'impresa, in quanto sistema chiuso, è in grado di *autoregolarsi*, ovvero di garantire che gli individui adottino com-

⁽²⁾ Il concetto tradizionale di controllo è stato successivamente ripreso da H. KOONTZ, C. O'DONNELL, F. WEIRHRICH, *Management*, Mc Graw-Hill, New York, 1984, pag. 490, nonché da W.H. NEWMAN, *Direzione e sistemi di controllo*, Etas Libri, Milano, 1981, pag. 12; F. RANALLI, *Aree funzionali e governo dell'impresa*, Aracne, Roma, 1992, pag. 213 e segg..

⁽³⁾ In particolare, Fayol individua sei funzioni attraverso le quali si dispiega l'attività di un'impresa (industriale): 1) *funzione tecnica* (produzione); 2) *funzione commerciale* (acquisti e vendite); 3) *funzione finanziaria* (acquisizione ed uso dei capitali); 4) *funzione di sicurezza* (protezione delle persone e della proprietà); 5) *funzione di contabilità* (rilevazione contabile); 6) *funzione direzionale* (pianificazione, organizzazione, comando coordinamento e controllo). Cfr. H. FAYOL, *Direzione industriale e generale*, Franco Angeli, Milano, 1968, pag. 23 e segg.

portamenti coerenti con gli obiettivi aziendali, mediante la progettazione e realizzazione di un'attività di controllo, fondata solo ed esclusivamente sulle regole e sulla verifica del rispetto delle regole⁽⁴⁾; il tutto nella convinzione che la regola fosse strumento sufficiente per realizzare e mantenere l'integrazione tra le diverse parti del sistema.

Va detto che un tale approccio al controllo, che risentiva dunque di una concezione oggettivistica dell'impresa, ha iniziato a mostrare i suoi limiti, *in primis* con riferimento all'analisi degli stessi strumenti del controllo.

L'affermarsi di un approccio *comportamentista*⁽⁵⁾ fondato, invece, sulla concezione soggettivistica dell'impresa⁽⁶⁾, ha posto in

⁽⁴⁾ Il capostipite di questa scuola di pensiero è, senza ombra di dubbio, Max Weber, al quale si deve l'affermazione della *teoria burocratica* dell'organizzazione d'impresa. Cfr. M. WEBER, *Economia e società*, Ed. di Comunità, Milano, 1924 (ed. ital. 1961). Autori successivi hanno ripreso il suo lavoro integrandolo e individuandone alcuni aspetti controversi, come la chiusura rispetto all'ambiente esterno, l'unirazionalità e la concezione accentrata dell'organizzazione. In tal senso, si vedano, tra gli altri, J. CHILD, *Organization Structure and Strategies of Control: a Replication of the Aston Study*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 2, 1972; J. CHILD, *Strategies of Control and Organizational Behaviour*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 1, 1973; J. CHILD, *Predicting and Understanding Organization Structure*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 2, 1973; D. S. PUGH, D. J. HICKSON, C. R. HININGS, C. TURNER, *The Context of Organization Structures*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 1, 1969; H. SIMON, *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1967.

⁽⁵⁾ Diversi Autori che si sono occupati della tematica del controllo, con riferimento anche agli aspetti e problemi legati all'implementazione dei sistemi di controllo, hanno basato la loro trattazione sulla dicotomia e sui riflessi che i due approcci hanno prodotto sulla definizione dell'attività di controllo e sull'individuazione delle variabili rilevanti di tale attività. Il riferimento è, in particolare, a: S. L. ANSARI, *An Integrated Approach to Control System Design*, in *Accounting, Organization and Society*, n. 2, 1977; S. GALLINARO, *Teorie del controllo*, *op. cit.*; nonché, con particolare riferimento alla tematica del controllo nelle imprese bancarie: M. DI ANTONIO, *Creazione di valore e controllo strategico nella banca. I sistemi di programmazione & controllo e il governo della performance*, Bancaria Editrice, Roma, 2001, pagg. 35-36.

⁽⁶⁾ La concezione soggettivistica dell'impresa vede l'organizzazione come gruppo di individui, postulando la rilevanza delle variabili umane nell'analisi del fenomeno organizzativo. L'impresa è vista come sistema cooperativo, all'interno del quale potrebbe generarsi una discrasia tra gli obiettivi che il singolo individuo si attende di realizzare dalla partecipazione all'attività dell'impresa e gli obiettivi dell'organizzazione. Il capostipite di questa scuola di pensiero è C.J. Barnard, il quale in un suo contributo del 1938 introduce alla complessa tematica dei rapporti tra obiet-

evidenza che all'interno del sistema impresa coesistono, insieme alle variabili strutturali, anche variabili di tipo organizzativo, processuale ed umano, che devono essere considerate come fattori altrettanto rilevanti nella progettazione e strutturazione dell'attività di controllo. Appare, infatti, evidente che un sistema di regole - per quanto correttamente progettato - non è da solo sufficiente a garantire il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa, assicurando la correttezza dei comportamenti degli individui, ma ad esso deve affiancarsi lo sviluppo di uno stile di *leadership* adeguato ad influenzare il comportamento degli individui, al fine di garantire la coerenza tra le azioni da questi intraprese e gli obiettivi statuiti dal vertice aziendale. Viene, quindi, ridimensionato il ruolo delle regole, viste quale unico strumento di coordinamento e di controllo della divisione del lavoro, e si propone la creazione di un contesto aziendale che sia in grado di agevolare la collaborazione tra capi e subordinati, sin dalle fasi di definizione degli obiettivi, senza per questo mettere in discussione il principio gerarchico; ciò determina un diverso *focus* del controllo aziendale, che si ritiene orientato a presidiare sia la variabile umana che la variabile strutturale del sistema impresa⁽⁷⁾.

tivi personali ed obiettivi dell'organizzazione e soprattutto del ruolo che tali rapporti rivestono nel garantire il successo dell'impresa. Per opportuni approfondimenti si veda: C.J. BARNARD, *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione*, UTET, Torino 1948 (ed. orig. *The functions of Executives*, Harvard University Press Cambridge, 1938). Per un'analisi degli sviluppi della Teoria dei Sistemi Cooperativi elaborata da Barnard e portata avanti dagli studi successivi di management, si veda: R. CAFFERATA, *Teoria dell'organizzazione. Un approccio non contingente*, Franco Angeli, Milano, 1985. Un'analisi del pensiero di C.J. Barnard in ordine al ruolo che riveste il rapporto tra obiettivi personali ed obiettivi dell'organizzazione nel raggiungimento e mantenimento delle condizioni di efficacia ed efficienza dell'azione organizzativa, si veda anche un nostro precedente contributo: G. LANCI, *Le condizioni di efficacia e di efficienza secondo C.J. Barnard: Analisi del pensiero e sviluppi nella teoria dei sistemi cooperativi*, in R. CAFFERATA (a cura di), *Cooperare in impresa. Studi sul pensiero di Chester Barnard*, Giappichelli, Torino, 2004, pag. 17 e segg..

⁽⁷⁾ Secondo Meyer, il passaggio dal metodo di controllo "unilaterale" (o burocratico) a quello "partecipativo" (o della "condivisione del potere") segna il passaggio da una *burocrazia centralizzata* ad una *burocrazia razionale*. Cfr. M. W. MEYER, *The two authority structures of bureaucratic organization*, in *Administrative Science Quarterly*, n.3, 1968. Una definizione di controllo che sposa l'approccio comportamentista è ad esempio fornita da Hofstede il quale individua tale attività nel "processo attraverso il quale un elemento (*persona, gruppo, macchina, istituzione e norma*) influisce