



## *Reporting e controllo degli intermediari finanziari (9 C.F.U.)*

### *Il controllo di gestione in banca: stato dell'arte e possibili evoluzioni*

**Riccardo Cimini**

*Dottore di ricerca c/o il Dipartimento Studi di Impresa,  
Governano e Filosofia dell' Università degli Studi di Roma  
"Tor Vergata"*

*A.A. 2014/2015*

**1**

### *Problemi vecchi e nuovi del controllo di gestione negli intermediari creditizi e finanziari*

#### *EVOLUZIONE*

- **LA SITUAZIONE AD OGGI**

*Attualmente esiste un notevole **GAP** tra quanto si dovrebbe (o potrebbe) fare e quanto viene effettivamente fatto in termini di efficacia ed efficienza dei sistemi di controllo in banca*

- **LE CAUSE DEL PROBLEMA**

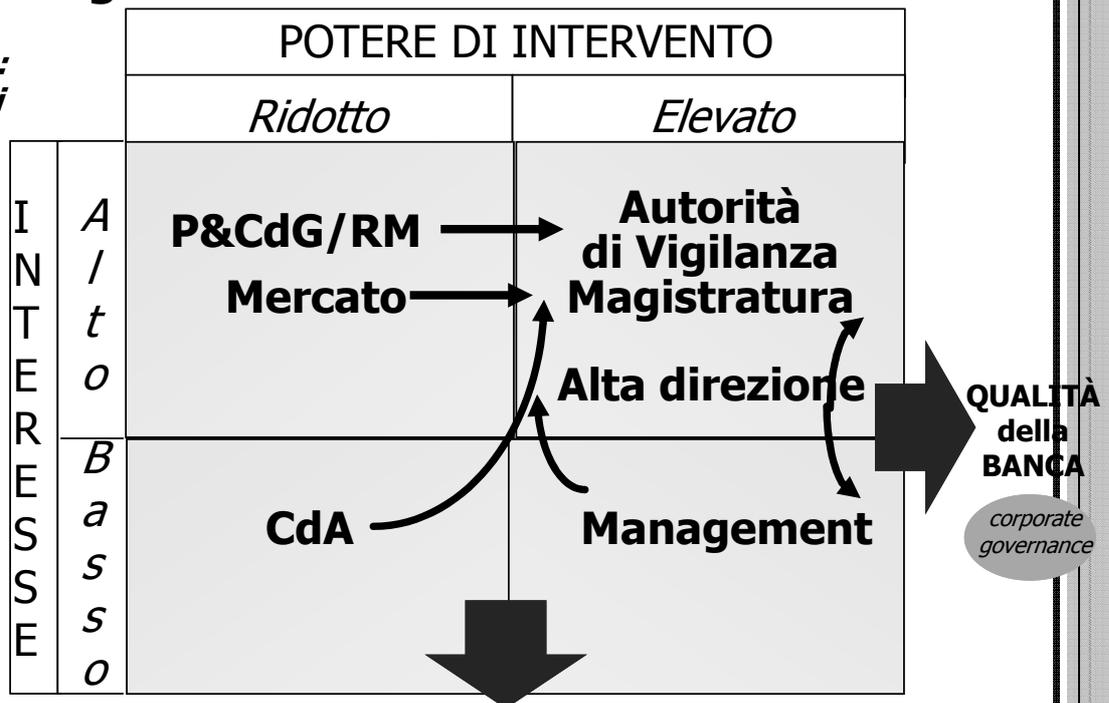
- **POSSIBILI SOLUZIONI PER IL FUTURO**

2

1

## Problemi vecchi e nuovi del controllo di gestione negli intermediari creditizi e finanziari

possibili cause  
inadeguatezza:  
dei soggetti



***Il ruolo del Controllo di Gestione e del Risk Management nel SCI***

3

1

## Problemi vecchi e nuovi del controllo di gestione negli intermediari creditizi e finanziari

- La scarsa diffusione di una *cultura del controllo* nei vertici aziendali
- Il profondo *dinamismo della gestione*:
  - le modifiche nella gamma dei prodotti e servizi
  - il controllo delle gestioni per conto terzi
  - l'attività di intermediazione commerciale dei servizi
- Le *strategie* per il conseguimento dei risultati:
  - il controllo della gestione della *multicanalità*
  - la considerazione di *elementi qualitativi* (CRM e fidelizzazione della clientela)
- La profonda eterogeneità nella misurazione dei rischi e negli approcci al CdG tra le diverse aree della banca (finanza, crediti, servizi)
- Rivoluzione in atto nell'area dei *sistemi informativi aziendali*

***EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO:  
PROBLEMATICHE CONNESSE***

4

## 2 ***Il controllo di gestione negli intermediari creditizi e finanziari: l'evoluzione degli approcci***

### **a) L'approccio di tipo tradizionale al Controllo di Gestione**

(*obiettivo*: misurazione dell'attività, dei ricavi, dei costi)

### **b) La prima fase di evoluzione: il controllo delle performance sul mercato della rete commerciale**

(*obiettivo*: supportare l'attività di marketing strategico e operativo)

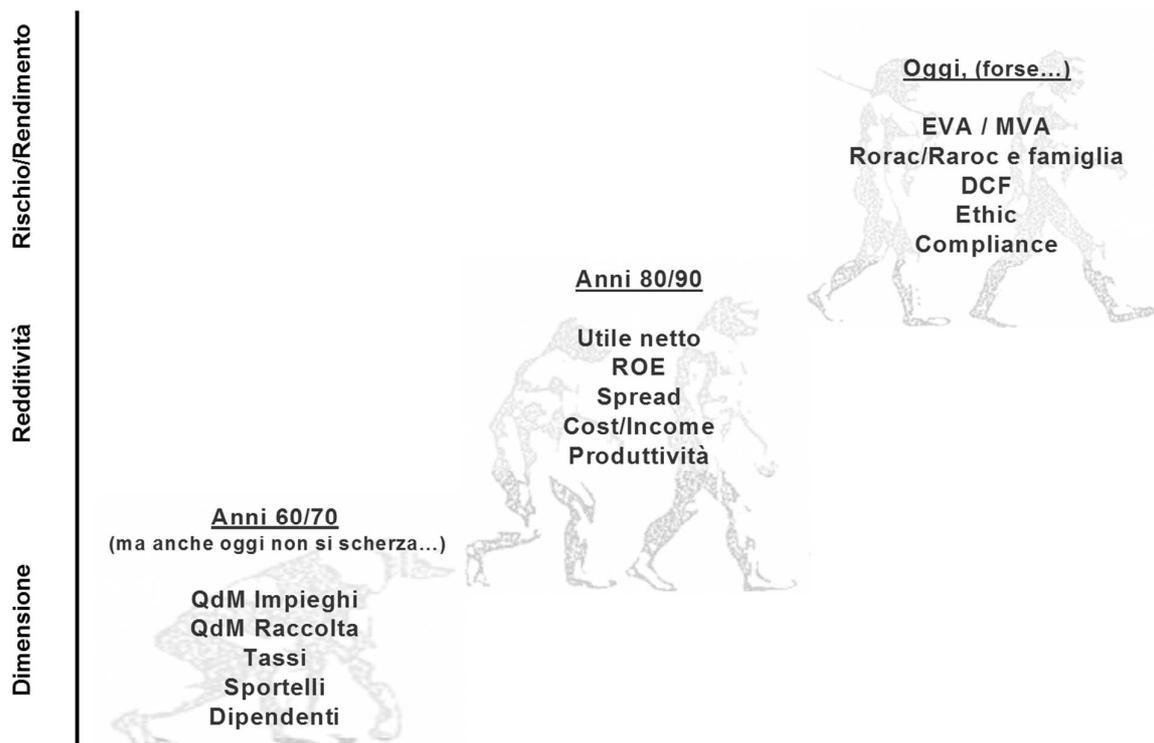
### **c) L'analisi della rischiosità e le interrelazioni con la funzione Risk Management** (*obiettivo*: misurare per gestire i rischi)

### **d) Il Coordinamento interfunzionale tra CdG e RM nell'analisi delle Performance Risk Adjusted**

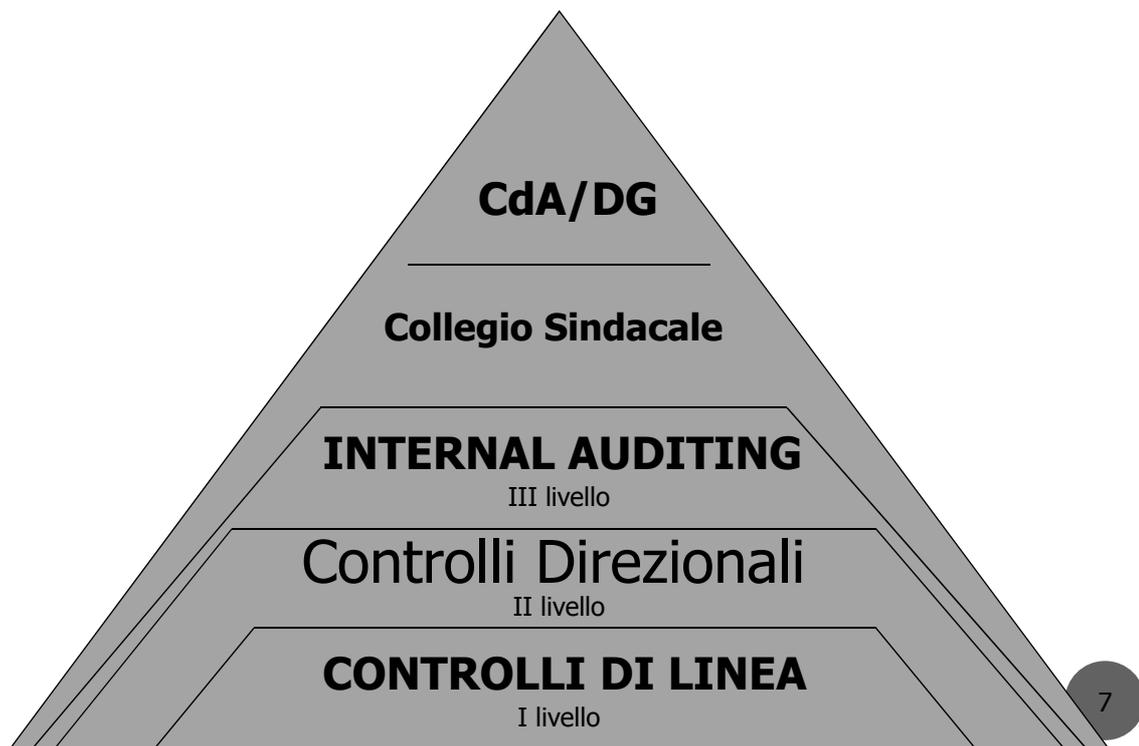
(*obiettivo*: governance ed integrazione nel Sistema dei Controlli Interni)

## ***EVOLUZIONE VERSO IL CONTROLLO DIREZIONALE***

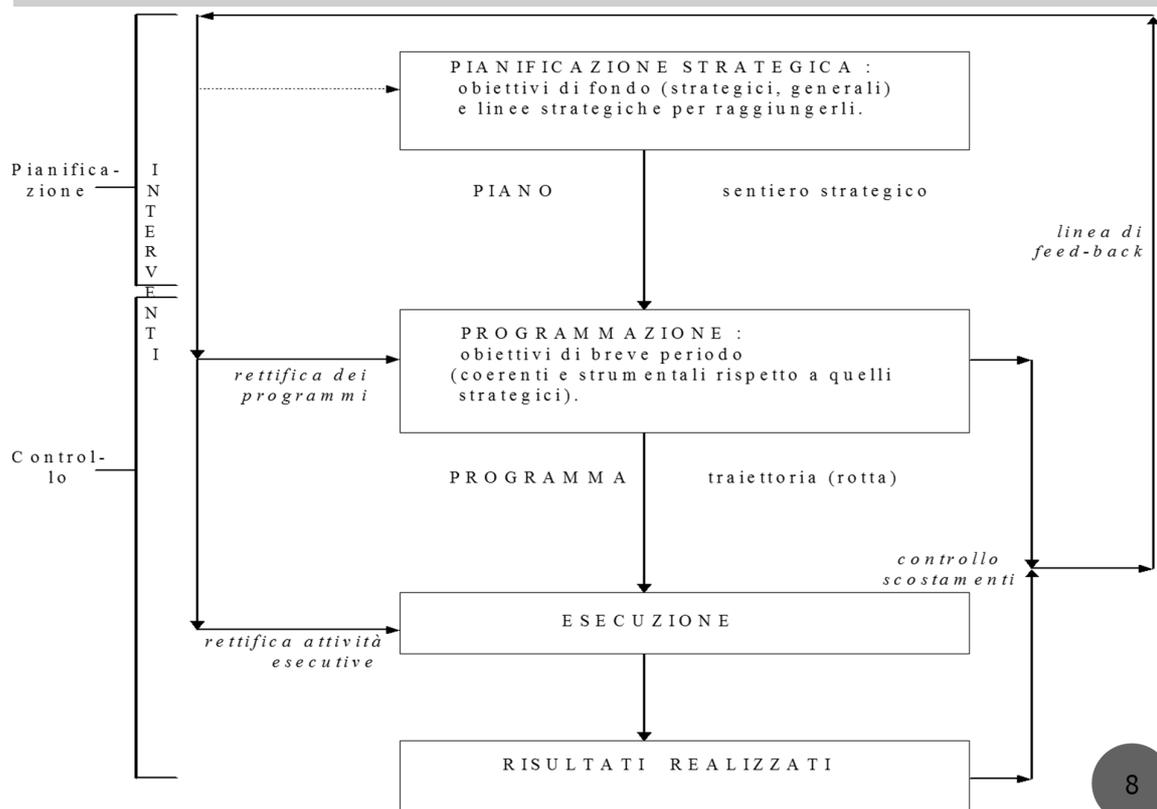
## ***Evoluzione delle metriche di valutazione delle banche***



## La piramide dei controlli in banca



## La Pianificazione ed il Controllo di Gestione



## ***Il Sistema di Controllo di Gestione***

Il sistema di controllo di gestione è costituito da sottosistemi:

- la struttura organizzativa
- la struttura tecnico-contabile
- il processo

## ***Il Sistema di Controllo di Gestione***

Il sistema di controllo di gestione è costituito da sottosistemi:

- la struttura organizzativa
- la struttura tecnico-contabile
- il processo

## ***La Struttura organizzativa del Sistema di Controllo***

La struttura organizzativa del controllo definisce la responsabilità economica all' interno dell' organizzazione individuando i relativi ***centri di responsabilità***

11

## ***La Struttura organizzativa del Sistema di Controllo: I centri di responsabilità***

Per una efficace “guida” della gestione occorre che ad ogni comparto della struttura organizzativa siano attribuite precise responsabilità sull' attività da svolgere, affinché, da un lato, sia chiaro “chi è responsabile e di che cosa” e, dall' altro, si riesca a realizzare un efficace coordinamento di tutte le attività in un quadro di coerenza con gli obiettivi generali che si vogliono raggiungere.

**Il Centro di Responsabilità (CdR) può essere definito come un' unità organizzativa minima caratterizzata da risorse umane, tecnologiche, immobiliari e finanziarie che svolge attività definite dal funzionigramma, di cui è possibile la rilevazione di costi e ricavi o di soli costi o di soli ricavi e l' individuazione di un responsabile.**

12

## ***I CdR: classificazione per attività***

- ***centri operativi*** (sportelli, titoli, estero, cambi, fidi, portafoglio, responsabili di prodotto (o di famiglia di prodotti), gestori di clientela, promotori, ecc.) svolgono le attività operative dell'azienda di credito utilizzando sia i propri fattori produttivi, sia i beni e i servizi forniti da centri di servizi generali, sia attività svolte dai centri di servizi produttivi;
- ***centri di servizi produttivi*** (ced, servizio estero merci, servizio portafogli, ecc.) svolgono un'attività specifica per i singoli centri operativi aziendali; questa attività viene remunerata con un accredito interno ai centri di servizi produttivi ed un addebito ai centri operativi che hanno utilizzato il servizio;
- ***centri di servizi generali*** (economato, servizio del personale, ispettorato, automezzi, servizio tecnico, ecc.) svolgono sia un'attività rivolta all'azienda di credito nel suo complesso non addebitabile specificatamente ad alcun centro aziendale, sia un'attività di acquisizione dei beni o servizi dall'esterno per conto di altri centri aziendali; in quest'ultima ipotesi i costi sostenuti per l'acquisizione di beni o servizi vengono addebitati ai centri aziendali interessati;
- ***centri di struttura*** (direzione generale, ragioneria, ufficio studi, ecc.) svolgono attività e funzioni di carattere generale, fornendo alla banca servizi indivisibili, cioè non attribuibili a nessun centro sulla base di specifici parametri; sotto il profilo economico originano spese generali;

13

## ***Classificazione in base all'oggetto (obiettivo economico) rispetto al quale sono valutati e responsabilizzati***

- ***centri di profitto*** hanno come obiettivo il raggiungimento di un dato risultato economico, ottenuto come **differenza tra dati ricavi e dati costi**. Il risultato economico, nel quale trova definizione l'obiettivo, può presentarsi configurato in modi differenti; essendo incentrato su una grandezza economica e quindi sulla relazione fra input e output, il controllo di questi centri attiene tanto all'aspetto dell'efficienza che a quello dell'efficacia
- ***centri di costo*** svolgono funzioni che sono direttamente strumentali a quelle di altri centri di responsabilità ed operano nell'ambito di un doppio vincolo, di volume di attività e di costo complessivo; compito dei responsabili è mantenere l'efficienza interna ai livelli fissati implicitamente dai piani e dai programmi dell'azienda. La quantificazione di risultati dipende dai costi esterni sostenuti e dai corrispettivi ricevuti per servizi resi all'interno;

14

## ***I centri di responsabilità di una banca***

	<b>CENTRI DI COSTO</b>	<b>CENTRI DI PROFITTO</b>
<b>CENTRI DI STRUTTURA</b>	Direzione generale Ragioneria Ufficio studi ...	
<b>CENTRI DI SERVIZI GENERALI</b>	Economato Servizio del Personale Ispettorato Automezzi Servizio Tecnico ...	
<b>CENTRI DI SERVIZI PRODUTTIVI</b>		Ced Servizio estero merci Servizio portafoglio ...
<b>CENTRI OPERATIVI</b>		Sportelli/Filiali Titoli Estero Cambi Fidi Portafoglio Promotori ...

5

## ***La struttura organizzativa del sistema di controllo: i centri di responsabilità***

A questa accezione tradizionale di centro di responsabilità, va oggi sostituendosi quella di **business unit**. Con tale termine ci si riferisce ad un complesso organizzativo caratterizzato da risorse che utilizzano stessi processi, perseguono i medesimi obiettivi di redditività, assumono rischi omogenei. Tale entità, che a seconda del contesto organizzativo di riferimento potrà coincidere con una funzione, con una divisione (per prodotto, mercato, segmento di clientela, ecc.), o con una Società, sarà dotata dell' autonomia necessaria al raggiungimento degli obiettivi pianificati.

Le business unit vengono generalmente classificate in:

- **strutturali** (*ad es. pianificazione e controllo, personale, sistemi informativi, organizzazione, ecc.*)
- **operative** (*ad es. asset management, commercial banking, corporate finance, leasing, ecc.*)

16

## Modelli organizzativi ed aree di business

- **Banca universale**
- **Gruppo polifunzionale**
- **Modello federale multibusiness**
- **Modello federale monobusiness**

}

Banche rete  
Società prodotto/canale  
Società di servizio



**La focalizzazione su segmenti di clientela/operatività**

**Il conseguente problema del controllo della multicanalità**



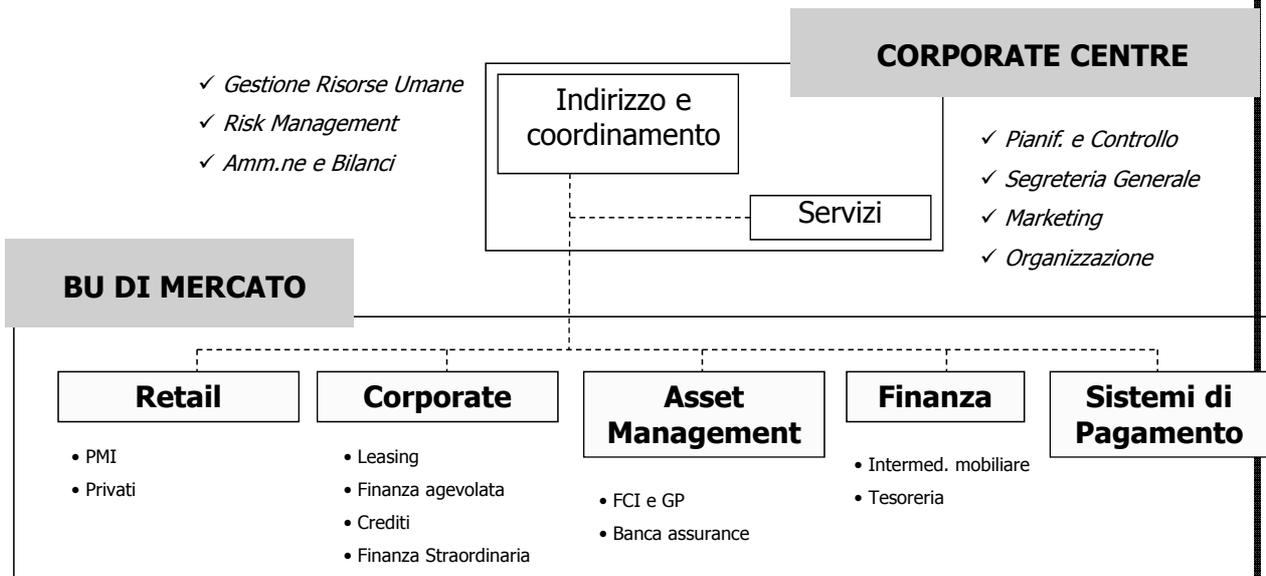
**Rilevanza della corretta determinazione delle aree di business**

## La struttura organizzativa: un esempio



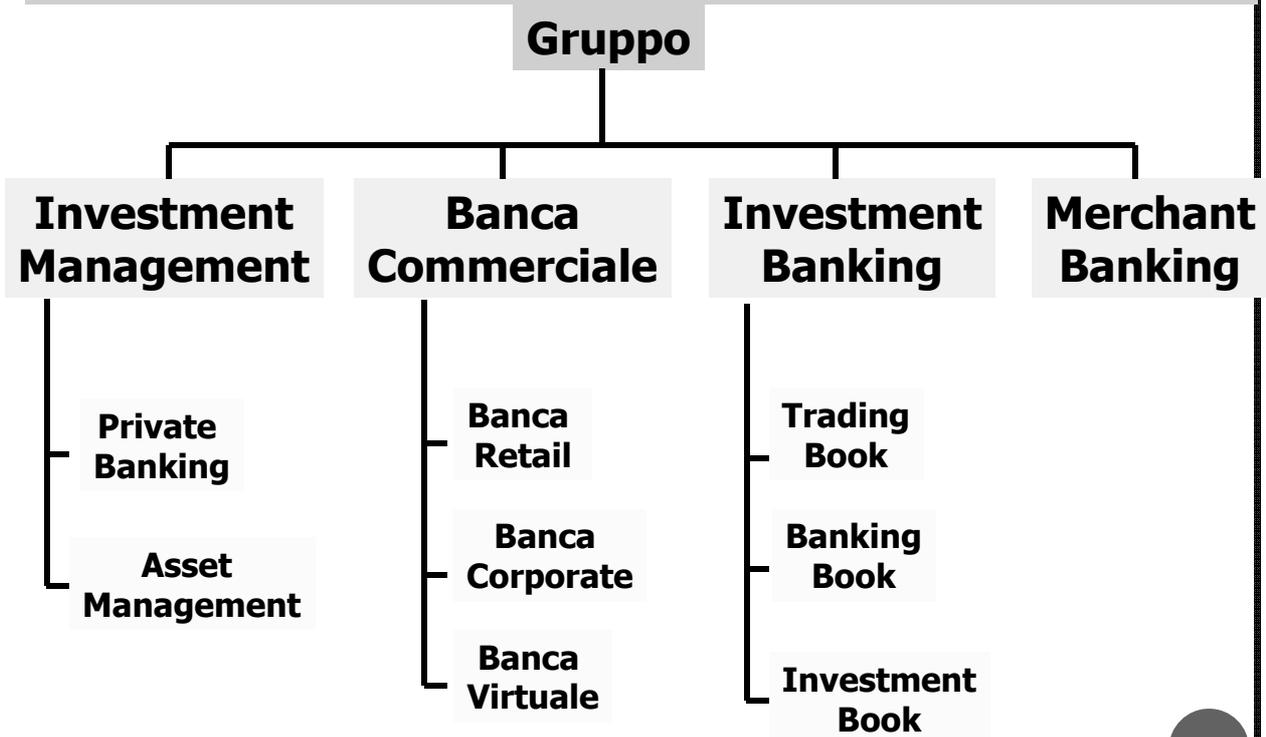
**La tradizionale corrispondenza tra aree funzionali e C.d.R.**

## Business unit: l' esempio di una banca italiana



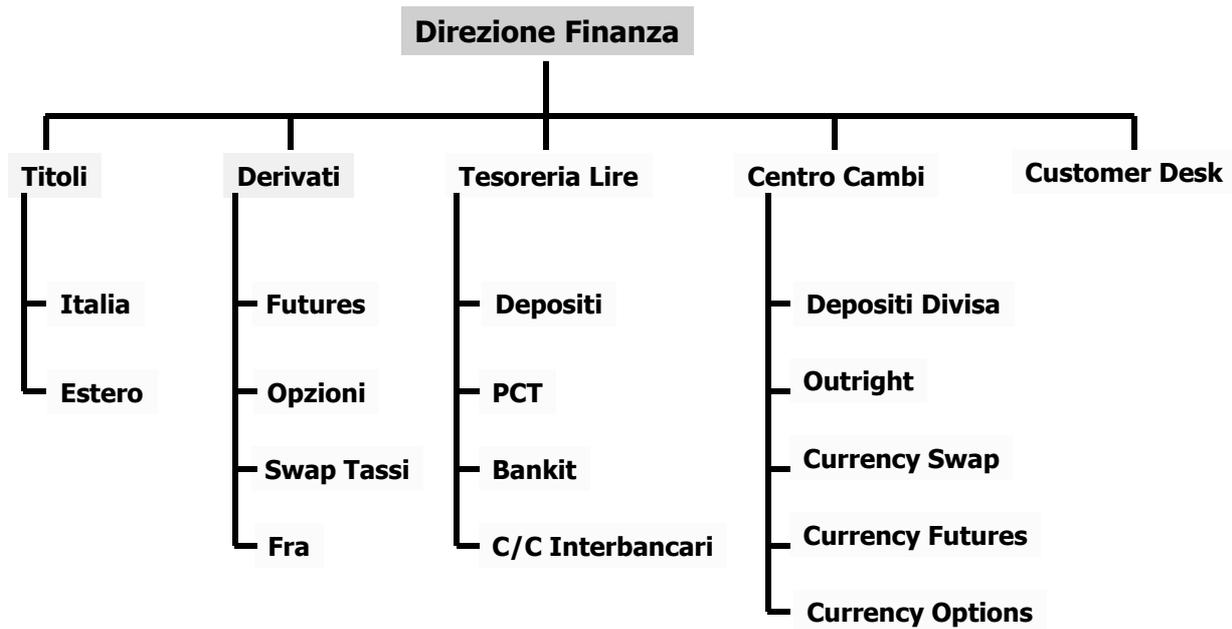
19

## Business Units e Business Lines: un esempio



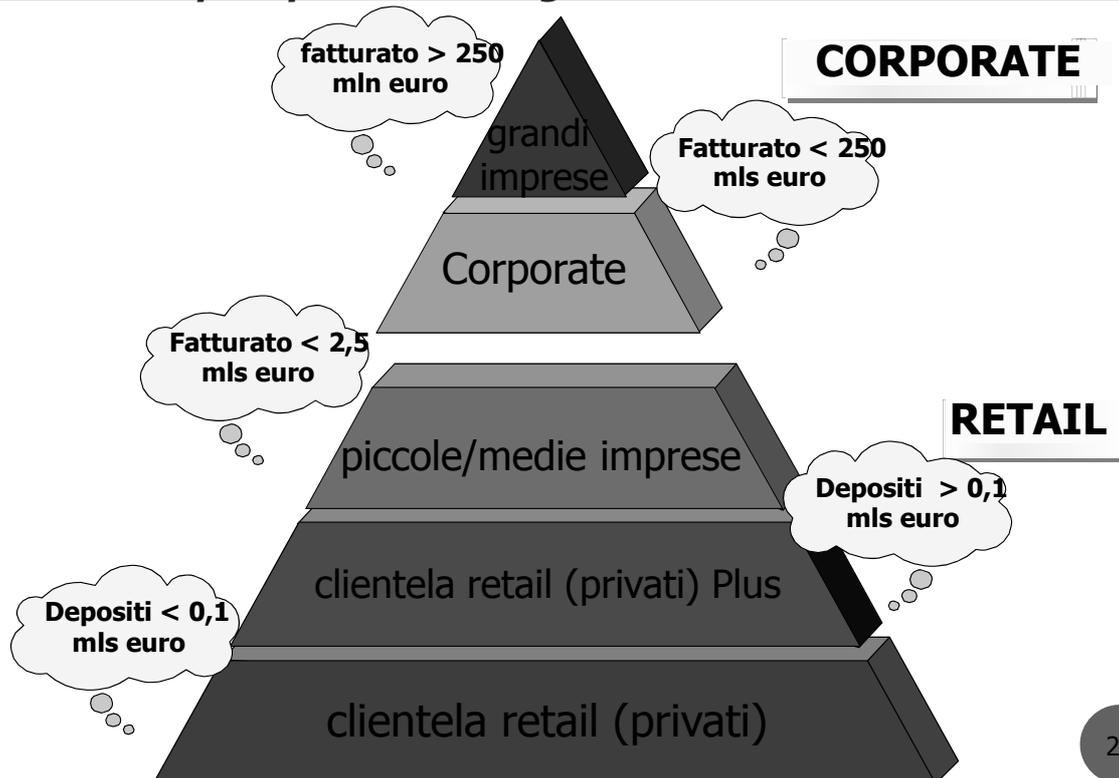
20

## Investment bank (finanza): la struttura dei portafogli



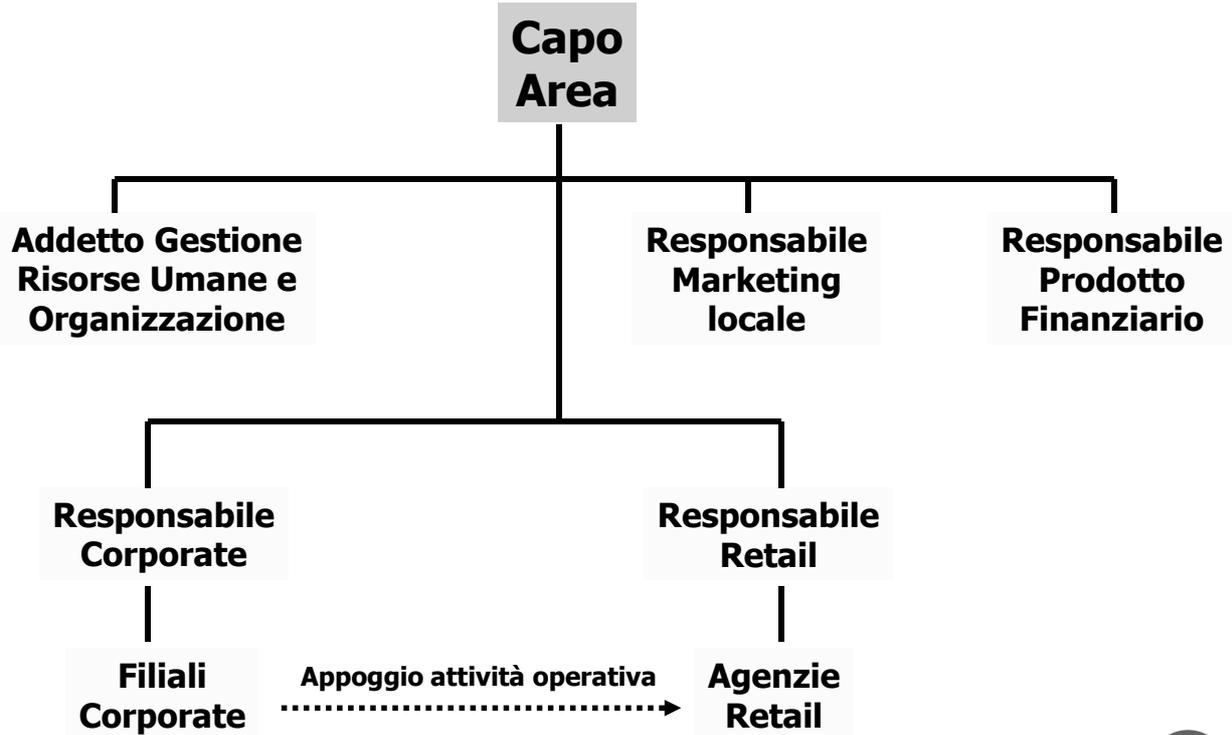
21

## La struttura dei centri di responsabilità: un esempio operativo di segmentazione della clientela



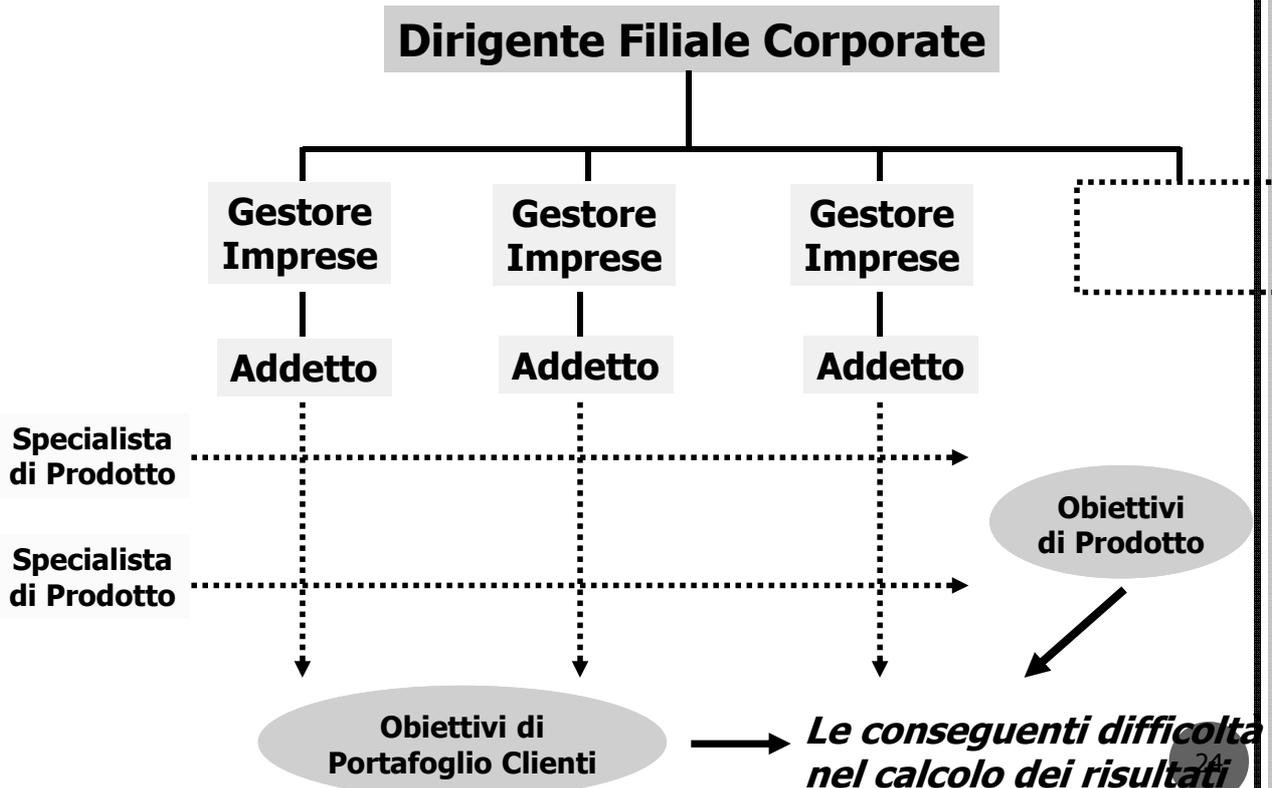
22

## Le aree territoriali: un possibile modello organizzativo



23

## Le Filiali Corporate: il modello organizzativo



24

## ***Struttura organizzativa e centri di responsabilità: un rapporto complesso***

### ***GLI ERRORI DA EVITARE***

- ❖ predisporre un reporting per fascia di clientela senza che parallelamente sia individuato un responsabile per segmento di clientela;
- ❖ assegnare ad un responsabile di filiale un obiettivo in termini di tasso di incremento degli impieghi nella sua zona di competenza conferendogli però un' esigua autonomia nella concessione dei fidi;
- ❖ ecc.

25

## ***Il Sistema di Controllo di Gestione***

Il sistema di controllo di gestione è costituito da sottosistemi:

➤ la struttura organizzativa

➤ la struttura tecnico-contabile

➤ il processo

26

## ***La struttura tecnico – contabile***

**La struttura tecnico-contabile rappresenta l'insieme degli strumenti contabili del controllo di gestione (contabilità generale, contabilità analitica, sistema di budget e di standard, sistema degli indicatori e delle variazioni) che appartengono globalmente al sistema di contabilità direzionale.**

27

## ***La contabilità analitica***

L'individuazione di una struttura organizzativa articolata per centri di responsabilità necessita di una struttura tecnico contabile sempre più complessa: si passa cioè dalla contabilità generale, che riguarda la banca nel suo insieme, ad una contabilità che cerca di isolare dati economici e finanziari afferenti a segmenti particolari della banca e che per tale motivo viene definita *contabilità analitica*.

28

## ***La contabilità analitica***

La contabilità analitica (CO.AN.), al contrario della CO.GE., guarda la banca nel suo interno, valutando l'andamento di singoli centri, o dei singoli prodotti, mettendo a disposizione dei relativi responsabili gli elementi necessari alle scelte di gestione, valutandone l'efficienza e dando la possibilità di misurare gli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati nel budget.

29

## ***La contabilità analitica***

La CO.AN. presuppone una più "analitica" misurazione di costi e ricavi e prevede la quantificazione degli effetti delle transazioni interne tra centri di responsabilità (*internal deals*) attraverso la loro "prezzatura" che avverrà:

- con tassi interni di trasferimento (TIT) per i **prodotti finanziari**;
- con internal transfer price (ITP) per i **prodotti di servizio**;
- con sistema di calcolo e ribaltamento costi;

la determinazione dei prezzi di trasferimento interni integra i meccanismi tradizionali della CO.AN., quali ad esempio la tecnica del ribaltamento e trasferimento dei costi, che non consente, invece, di avere una corretta misurazione dell'efficienza con cui vengono svolti i processi aziendali. Tra l'altro, tale misura, come vedremo, è tanto più fuorviante e non corretta quanto più il ribaltamento dei costi avviene attraverso l'adozione di costi effettivi, in luogo dei costi standard che limiterebbero, invece, il "ribaltamento" di inefficienze sui centri a valle.

30

## ***La contabilità analitica (Focus: tipologie di prodotto bancario)***

❖ **prodotti finanziari** (di intermediazione fondi), che soddisfano necessità di investimento del risparmio o di finanziamento (essenzialmente servizi di raccolta e di impiego, quali depositi clienti, conti correnti, sconto, mutui, sovvenzioni, ecc.) e che producono sul conto economico della banca prevalentemente ricavi e costi da interessi;

❖ **prodotti transazionali**, che movimentano i vari rapporti bancari e ai quali si accompagna un sistema di tariffazione esplicito e/o implicito (tipicamente commissioni e benefici da valuta);

❖ **prodotti accessori**, che vanno a soddisfare bisogni residuali e particolari, non ricompresi nei precedenti (cassette di sicurezza, riscossione imposte, ecc.).

**Per un'analisi maggiore cfr. infra. MOD. 2**

31

## ***La contabilità analitica***

L' utilizzazione dello strumento CO.AN. richiede che siano preliminarmente effettuate delle scelte concernenti le sue modalità di funzionamento. Esse riguardano principalmente:

- a) le modalità di collegamento tra CO.GE. e CO.AN.;
- b) le configurazioni di costo adottate nell' ambito della CO.AN.;
- c) l' utilizzazione di costi standard o di costi consuntivi nello svolgimento della CO.AN.

32

Configurazioni di costo:

- 1) a costi primi variabili (DIRECT COSTING)
- 2) a costi pieni (FULL COSTING)

Sono possibili in realtà configurazioni intermedie: imputare al centro tutti i costi direttamente sostenuti dallo stesso, i costi addebitati da altri centri dell'azienda di credito per prestazioni effettuate, non addebitando invece ai centri operativi i costi generali relativi alla direzione aziendale.

COSTI EFFETTIVI vs COSTI STANDARD

33

## *Analisi del processo di creazione della ricchezza: la contribuzione della filiale di una banca tradizionale*

- ❖ Margine di interesse
- ❖ Ricavi da servizi
- ❖ Costi operativi

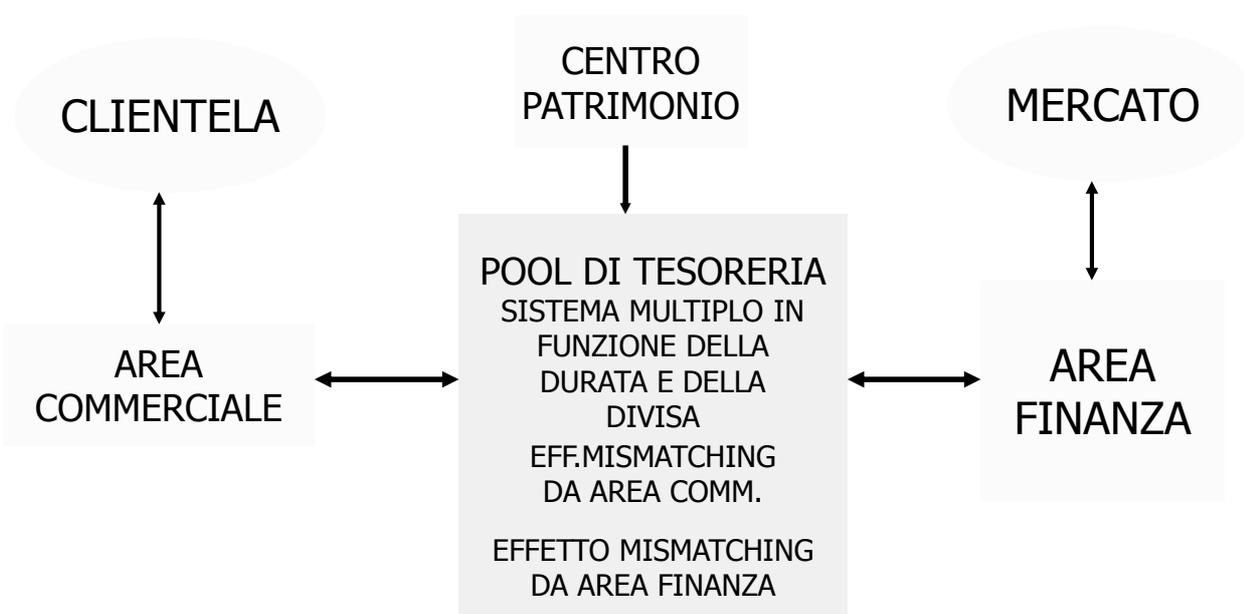
34

## *Il margine di interesse*

	<b>Volumi (a)</b>	<b>Ricavo (Costo) (b)</b>	<b>Tasso (c=b/a)</b>
RACCOLTA	(1000)	(50)	5%
IMPIEGHI	300	45	15%
SPESE		(10)	
UTILE		(15)	

35

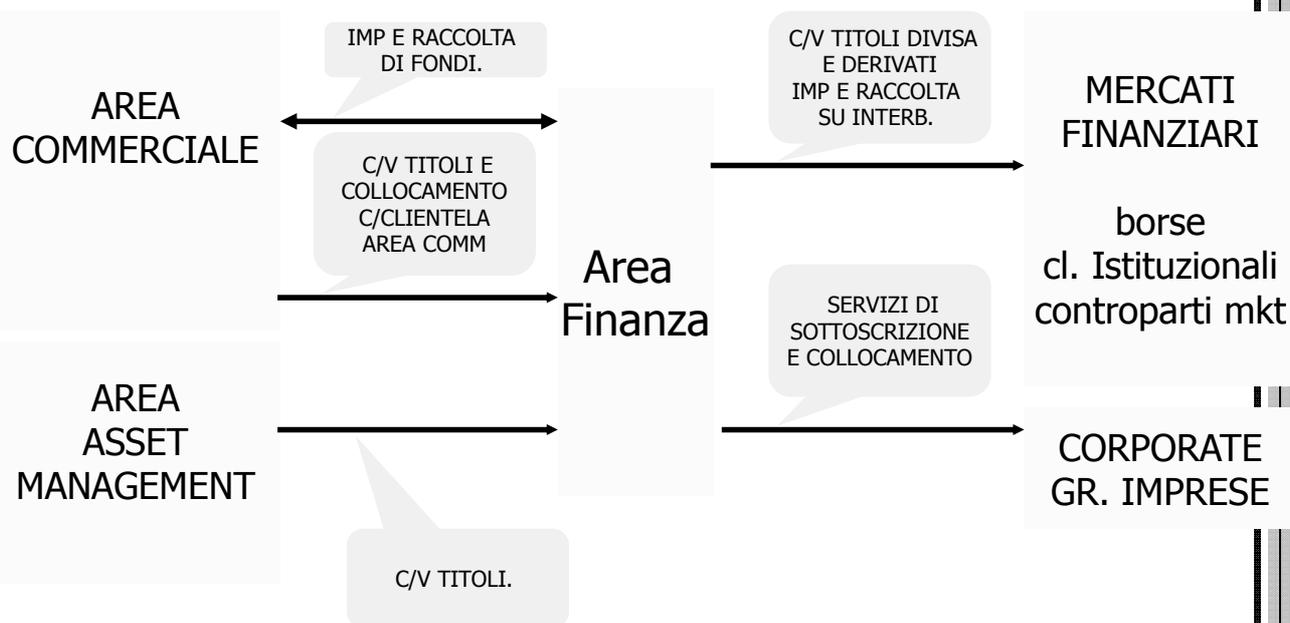
## *Il meccanismo del Pool di Tesoreria*



**L'opportunità di istituire un pool dei capitali**

36

## Relazioni tra Business Unit: la centralità dell' Area Finanza



37

## Il margine di interesse figurativo

	Volumi (a)	Ricavo (Costo) (b)	Tasso (c=b/a)	Spread (c-tit=d)	Margine di contribuzione (e=d*a)
RACCOLTA	(1000)	(50)	5%	5%	50
IMPIEGHI	300	45	15%	5%	15
TESORERIA	700	70	10%	-	-
SPESE		(10)			(10)
UTILE		55			55

Si è ipotizzato un tit pari al 10%

## ***Metodo della contribuzione a flussi lordi: i vantaggi***

- ❖ è possibile leggere il **contributo economico assicurato da ciascuna forma tecnica**; ciò non sarebbe possibile con la tradizionale impostazione a flussi netti, che si limita a sommare algebricamente elementi positivi ed elementi negativi di reddito, in sostanza riducendo il conto economico di filiale esemplificato alle prime tre colonne (nel quale quindi non si esaminerebbero singolarmente i flussi che determinano lo sbilancio, ma lo sbilancio complessivamente valorizzandolo al tasso interno di trasferimento);
- ❖ è coerente con l'approccio per il quale la **raccolta non è considerata una sorta di materia prima** per la banca, **ma un prodotto finanziario indipendente**, dal quale generano dunque certamente costi ma anche ricavi;
- ❖ richiede informazioni di facile ottenimento (volumi intermediati e tasso interno di trasferimento);
- ❖ separando la redditività delle due famiglie di prodotto (le diverse forme di raccolta ed impiego), **è possibile affrontare problematiche di marketing** inerenti la convenienza ad agire (e in che misura) sui mercati di raccolta o sui mercati di impiego;
- ❖ il risultato **quadra** con la contabilità (cfr. con esercitazione successiva).

39

## ***Metodo della contribuzione a flussi lordi: i vantaggi (esercitazione 1)***

Esempio:

Dimostrare quadratura CO.GE. / CO.AN. se  
si è in presenza di

IP = 2% e IA = 5%

TIT = 3%

FILIALE 1 = RACCOGLIE 700 ed IMPIEGA  
1000

FILIALE 2 = RACCOGLIE 300

40

## **Metodo della contribuzione a flussi lordi: i vantaggi (esercitazione 1)**

<b>FILIALE 1</b>								
IA	TASSOI	IMPIEGHI	IPF	TIT	IAF	RACCOLTA	TASSOR	IP
50	5%	1000	30	3%	21	700	2%	14
SPREAD REALE 3%								
<b>INT REALE</b> <b>36</b>								
INT FIGURATIVO -9								
<b>INT NETTO</b> <b>27</b>								

<b>FILIALE 2</b>								
IA	TASSOI	IMPIEGHI	IPF	TIT	IAF	RACCOLTA	TASSOR	IP
0	5%	0	0	3%	9	300	2%	6
SPREAD REALE 3%								
<b>INT REALE</b> <b>-6</b>								
INT FIGURATIVO 9								
<b>INT NETTO</b> <b>3</b>								

## **Metodo della contribuzione a flussi lordi: i vantaggi (esercitazione 1)**

<b>POOL</b>								
IA	TASSOI	IMPIEGHI	IPF	TIT	IAF	RACCOLTA	TASSOR	IP
0	0%	1000	30	3%	30	1000	0%	0
SPREAD REALE 0%								
<b>INT REALE</b> <b>0</b>								
INT FIGURATIVO 0								
<b>INT NETTO</b> <b>0</b>								

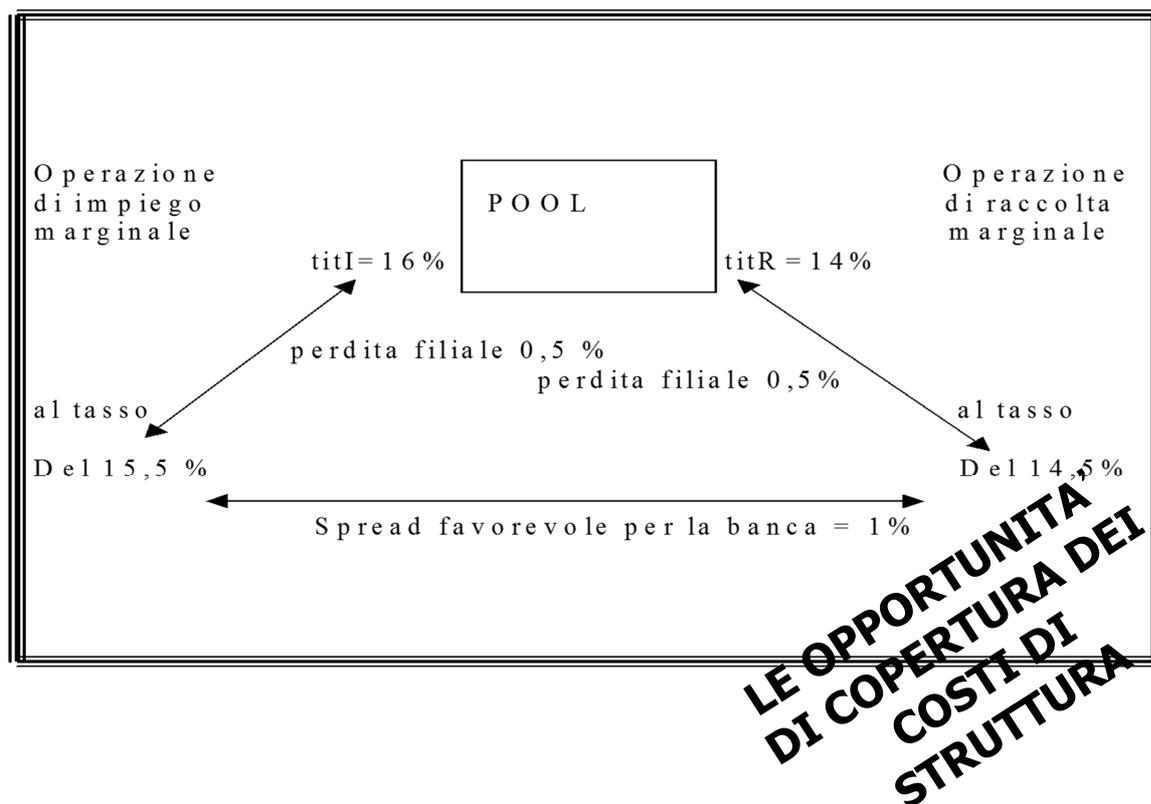
<b>BANCA</b>								
IA	TASSOI	IMPIEGHI	IPF	TIT	IAF	RACCOLTA	TASSOR	IP
50	5%	1000	0	3%	0	1000	2%	20
SPREAD REALE 3%								
<b>INT REALE</b> <b>30</b>								
INT FIGURATIVO 0								
<b>INT NETTO</b> <b>30</b>								

**Un sistema di tassi interni di trasferimento (TIT) non si impone soltanto perché esistono sbilanci nelle filiali ma poiché se ne vuole stimolare la formazione nella dimensione desiderata (cfr. infra. Mod.3 “analisi rischiosità”)**

### **Problematiche**

- 1) ricorrere o meno ad un tasso differente per i fondi raccolti e per quelli impiegati (vedi esempio);
- 2) applicare o meno un tasso differente a seconda della **scadenza** dei fondi intermediati;
- 3) il valore da assegnare al tasso.

## La scelta del Tasso Interno di Trasferimento – scelta 1



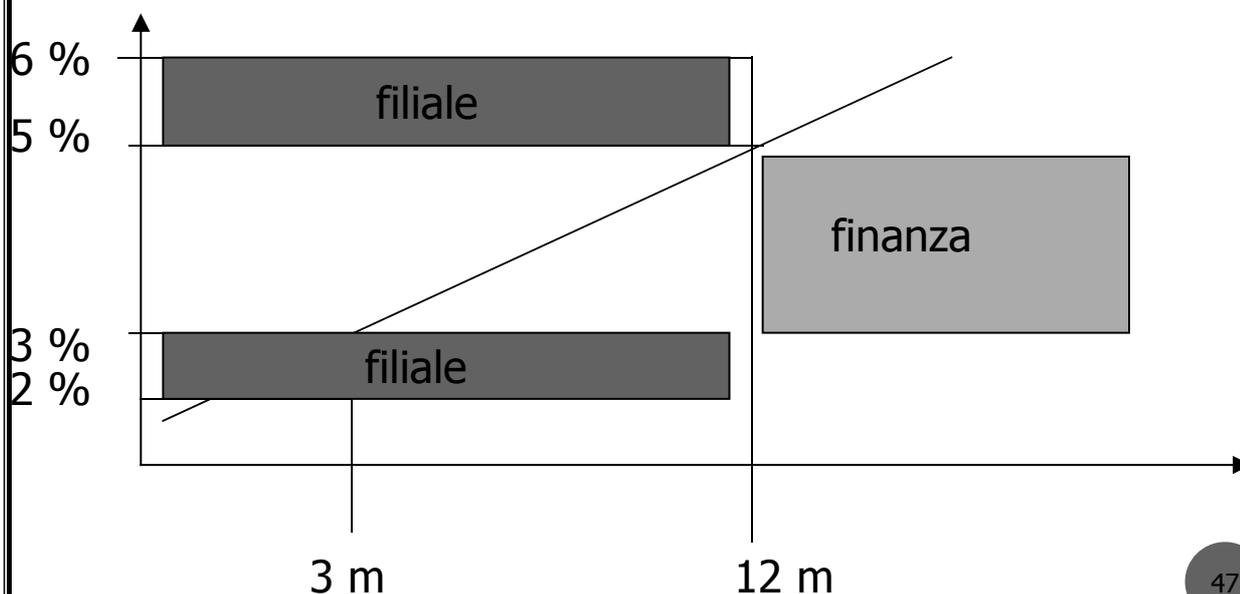
## La scelta del Tasso Interno di Trasferimento – scelta 2

**Spetta alla tesoreria, non certo alle filiali, decidere come coprirsi dal rischio di tasso.**

Ipotizziamo che la curva nel mercato interbancario assuma l'andamento crescente per scadenza. Se, ad esempio, da tale curva emerge che il tasso sulla scadenza a 3 mesi è del 3% e su quella a 12 mesi è del 5%, si nota come ad es. di uno spread del 4% assicurato dalle filiali (ad esempio raccolgono al 2% ed impiegano al 6%), in realtà il 2% (5%-3%) è legato alla trasformazione delle scadenze. Fissando due tit diversificati per scadenza, ad es. rispettivamente 5% sulla scadenza a 12 mesi e 3% su quella a 3 mesi, si attribuisce una parte dello spread (2%) alla tesoreria e non alle filiali (come accade invece nel caso di tit unico). Queste ultime sono estranee alle decisioni di mismatching, proprie invece della tesoreria, alla quale quindi non vanno attribuiti solo gli effetti del rischio ma anche quelli puramente reddituali (cfr. esercitazione)

46

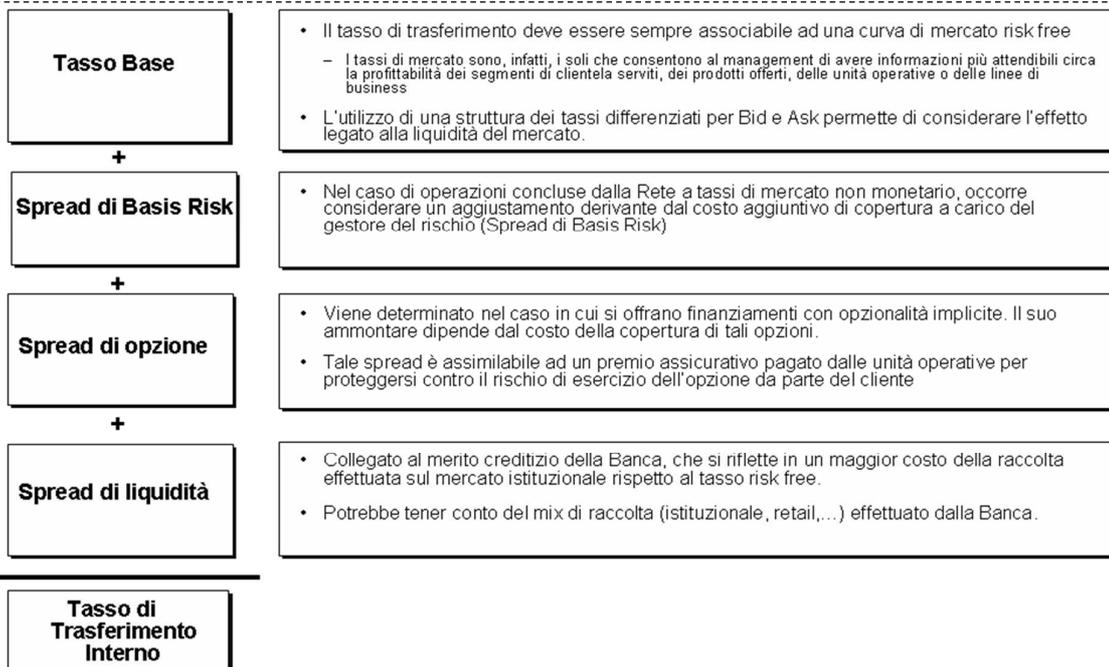
## La scelta del Tasso Interno di Trasferimento – scelta 2 (esercitazione 2)



47

## La scelta del Tasso Interno di Trasferimento – scelta 2 (La visione di Banca Intesa)

Il tasso di trasferimento deve consentire di attribuire, per singola operazione, la corretta redditività in funzione della responsabilità delle diverse unità organizzative nella gestione del rischio di tasso



## La scelta del Tasso Interno di Trasferimento – scelta 2 (esercitazione 2)

<b>FILIALE 1</b>								
IA	TASSOI	IMPIEGHI	5% IPF	TIT SCAD	3% IAF	RACCOLTA	TASSOR	IP
60	6%	1000 a 12 mesi	50		30	1000 a 3 mesi	2%	20
SPREAD REALE 4%								
<b>INT REALE</b> 40								
INT FIGURATIVO -20								
<b>INT NETTO</b> 20								
<b>TESORERIA</b>								
IA	TASSOI	IMPIEGHI	3% IPF	TIT SCAD	5% IAF	RACCOLTA	TASSOR	IP
30	3%	1000 a 3 mesi	30		50	1000 a 12 mesi	5%	50
SPREAD REALE -2%								
<b>INT REALE</b> -20								
INT FIGURATIVO 20								
<b>INT NETTO</b> 0								

## La scelta del Tasso Interno di Trasferimento – scelta 2 (esercitazione 2)

<b>POOL</b>								
IA	TASSOI	IMPIEGHI	IPF	TIT SCAD	IAF	RACCOLTA	TASSOR	IP
0	0%	1000	30	a 3 mesi	30	1000	0%	0
0	0%	1000	50	a 12 mesi	50	1000	0%	0
<b>INT REALE</b> 0								
INT FIGURATIVO 0								
<b>INT NETTO</b> 0								
<b>BANCA</b>								
IA	TASSOI	IMPIEGHI	IPF	TIT SCAD	IAF	RACCOLTA	TASSOR	IP
30	3%	1000	0	a 3 mesi	0	1000	2%	20
60	6%	1000	0	a 12 mesi	0	1000	5%	50
90								70
<b>INT REALE</b> 20								
INT FIGURATIVO 0								
<b>INT NETTO</b> 20								

## *La scelta del Tasso Interno di Trasferimento – scelta 3*

- 1) Costo dei fondi
- 2) Rendimento dei fondi
- 3) Tasso di mercato - questo è quello generalmente usato nella prassi (tassi interbancari, a vista e a termine)

51

## *Il margine servizi*

Oltre alle commissioni effettivamente pagate ed incassate, i **C.d.R. che prestano servizi** ad altri C.d.R. della banca ricevono commissioni standard in base ad un sistema di **prezzi di trasferimento interni (ITP)**.



**Relazioni con il sistema di calcolo ed attribuzione dei costi.**

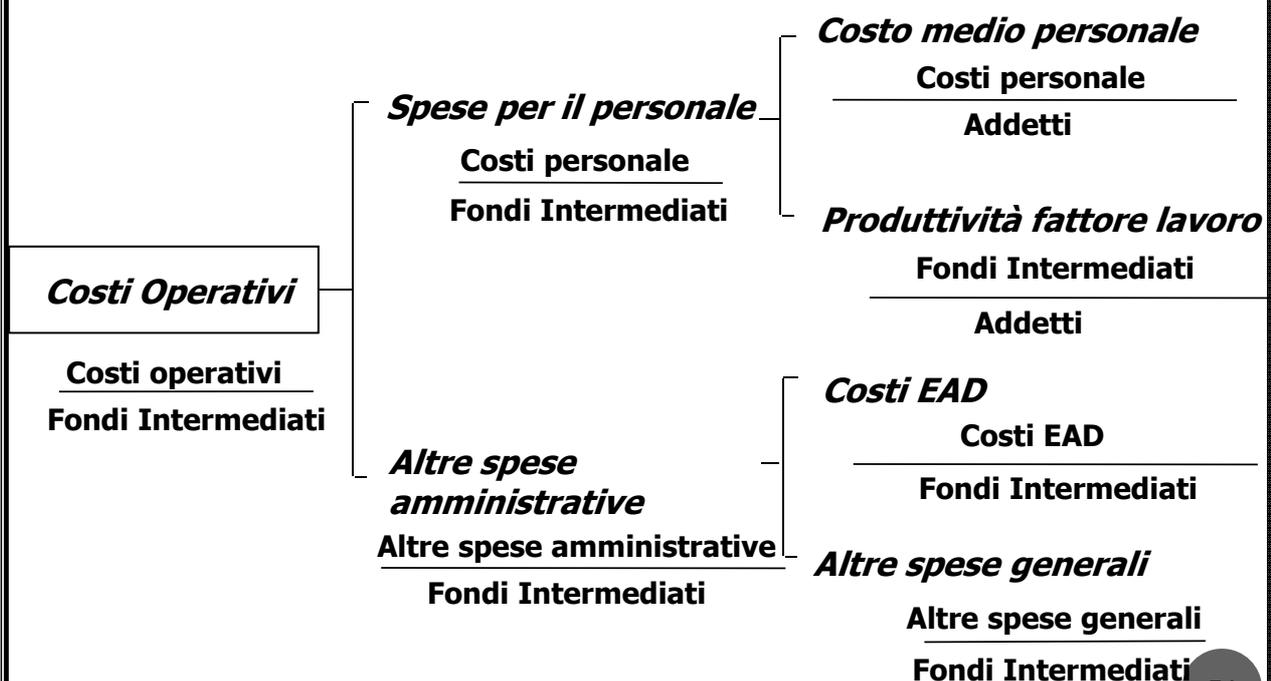
52

## *I costi operativi*

Se da un lato per le componenti economiche relative agli interessi e alle commissioni si procede ad un'attribuzione "diretta" sul centro che "le produce", dall'altro nelle aziende di credito esistono altri elementi di reddito, i costi operativi, appunto, che non sempre si originano nel centro che assorbe le risorse ad essi relative.

53

## *Costi operativi: gli indicatori*



54

## ***Il metodo di ribaltamento per stadi successivi***

Una volta caricati i vari tipi di C.d.R. delle spese ad essi direttamente imputabili (quelli sostenuti direttamente dal centro in questione), si dovranno, con un procedimento di “ribaltamento per stadi successivi”, considerare le **mutue relazioni esistenti tra i centri** ribaltando appunto il costo degli uffici centrali, che svolgono attività di servizio, sugli altri centri o sulle filiali che utilizzano tali servizi. Per effettuare tale trasferimento si dovrà individuare un’unità di misura opportunamente scelta per ogni centro al fine di misurarne l’attività e procedere secondo questa attribuzione a “cascata” che si muove dai centri di servizi generali ai centri produttivi, di profitto e di struttura, dai centri produttivi caricati dei costi precedentemente ribaltategli, ai centri di profitto e di struttura. Si dovrà pertanto per ogni centro **individuare le attività/risorse poste a servizio di altro centro, le spese ad esse associate, il criterio di ripartizione di queste sulle varie attività e il criterio di attribuzione delle attività ai C.d.R. utilizzatori.** Il ribaltamento avverrà servendosi di prezzi di trasferimento, costi standard, costi effettivi, a seconda che esso avvenga a consuntivo o nella fase di sviluppo del budget, a seconda della tipologia di centro accreditato/addebitato a seconda del sistema di contabilità analitica (a costi standard o a costi effettivi (consuntivi)), a seconda delle finalità conoscitive che si vuole il controllo di gestione soddisfi. Si noti come i costi dei centri di struttura non vengano a loro volta ribaltati su altri C.d.R. L’attività dei centri di struttura è di difficile quantificazione e rivolta alla banca nel suo complesso e non a beneficio del singolo centro. Si ritiene, quindi, opportuno non far gravare il risultato degli altri tre tipi di centro di componenti negative che sarebbero frutto di un calcolo e di una ripartizione altamente arbitraria.

55

## ***I costi operativi: le metodologie ABC***

**In alternativa al metodo del “ribaltamento per stadi successivi”, l’attribuzione dei costi operativi agli oggetti (C.d.R., prodotti, clienti, B.U., ecc.) può avvenire attraverso le metodologie di Activity Based Costing (si veda *infra*. “Controllo di gestione per Prodotto”).**

56

## *Il Sistema di Controllo di Gestione*

Il sistema di controllo di gestione è costituito da sottosistemi:

- la struttura organizzativa
- la struttura tecnico-contabile
- il processo

57

## *Il budget*

**Attraverso l' articolazione degli obiettivi dell' azienda di credito nei vari budget di C.d.R. si riescono ad orientare verso il fine comune desiderato le scelte compiute nella banca. Il fatto, cioè, che gli obiettivi di ciascun centro convergono verso quelli dell' istituto, farà sì che operatori, anche se molto lontani tra loro sotto un profilo funzionale e/o geografico, opereranno in modo coordinato evitando di prendere decisioni contrastanti.**

58

## *Il budget*

**La sua redazione è metodologicamente scissa in:**

**1) PIANO OPERATIVO (i volumi di attività (fondi e servizi) e di fattori)**

**2) OBIETTIVI QUANTITA' ECONOMICHE (prezzi, costi standard, tassi/prezzi interni di trasferimento, ecc. )**

**3) AGGREGAZIONE 1) E 2)**

**= B U D G E T**

59

## *Il budget*

**Differenze nei budget in base all'operatività dei C.d.R.:**

➤ **centri operativi** – piano dei volumi: delle attività e dei fattori;

➤ **centri servizi produttivi** - piano dei volumi: delle attività e dei fattori;

➤ **centri servizi generali** – piano dei volumi: dei fattori (per alcuni di tali centri è possibile anche il piano dei volumi delle attività);

➤ **centri di struttura** – piano dei volumi: dei fattori.

60

## *Il budget*

<b>Centri di struttura</b>	<b>Centri di servizi generali</b>	<b>Centri di servizi produttivi</b>	<b>Centri operativi</b>
		MF	MF
		+ RICAVI SERVIZI INTERNI	MS
			+ COSTI SERVIZI INTERNI
COSTI	COSTI OP.	COSTI OP.	COSTI OP.
+ COSTI RIBALTATI		+ COSTI RIBALTATI	+ COSTI RIBALTATI
	- COSTI RIBALTATI	- COSTI RIBALTATI	

## *Il budget*

**Dal consolidamento dei budget dei singoli C.d.R. si ottiene il budget dell'azienda di credito, nel quale ovviamente saranno eliminati sia gli accrediti e gli addebiti fra i singoli c.r., sia i costi e i ricavi figurativi dei fondi e operativi**

## *Il budget*

<b>BUDGET PATRIMONIALE</b>		<b>BUDGET ECONOMICO</b>			<b>C.R.</b>
ATTIVO	PASSIVO	MARGINE DENARO	MARGINE SERVIZI	COSTI OPERATIVI	
Prestiti	Depositi	X	X	X	BUDGET FILIALI
Titoli	Interbancario	X	X	X	BUDGET ALTRI CENTRI OPERATIVI O PRODUTTIVI
Immob. Tecniche				X	BUDGET CENTRI DI COSTO
	UTILE OPERATIVO	X	X	X	<b>BUDGET ISTITUTO</b>

## *Il budget*

**Le variabili considerate nel budget sono, quindi, grosso modo quelle presenti nel bilancio di esercizio, del quale il budget ricalca la struttura. Saranno rispetto a quest'ultimo escluse quelle grandezze relative a componenti straordinari e a politiche di bilancio, mentre compariranno anche variabili extracontabili indicative del grado di efficacia/efficienza con cui si svolge la gestione (come ad esempio la quantità di servizi resi). Il piano viene generalmente suddiviso in periodi infrannuali, ad esempio il trimestre.**

## *La reportistica direzionale: il Tableau de Bord*

Alta Direzione / CDA:

### ⌘ *Tableau de bord*

#### **Variabili presidiate:**

- ⌘ Analisi redditività per C.d.R., aree di business e prodotti
- ⌘ Analisi della rete commerciale
- ⌘ Indicatori congiunturali
- ⌘ Analisi rischi di mercato, e loro ripartizione per C.d.R.
- ⌘ Posizionamento competitivo, confronto con prestazioni dei concorrenti e quote di mercato
- ⌘ Stato di avanzamento del budget
- ⌘ Eventuali altre informazioni richieste dal Top Management del singolo istituto.

65

## *La reportistica operativa*

Direzione Centrale e Filiali:

### ⌘ *Prospetti di contribuzione*

**Si parla di “contribuzione” proprio perché il prospetto intende indicare in che misura il centro contribuisce con il proprio risultato a formare quello dell’azienda di credito e a coprire quei costi che non è stato possibile attribuirgli**

**FREQUENZA DI AGGIORNAMENTO:  
MENSILE (QUINDICINALE/GIORNALIERA)**

66

## ***Il prospetto di contribuzione della filiale***

FORMA TECNICA	Volumi medi (a)	Ricavo (Costo) (b)	Tasso negoziato (c=b/a)	Tit	Margine di contribuzione
Raccolta clientela Impieghi clientela Cassa Banche Estero Sofferenze Sbilancio Fondi MARGINE GESTIONE DENARO					
Ricavi da servizi MARGINE DI INTERMEDIAZIONE					
Costi propri MARGINE OPERATIVO LORDO I LIVELLO					
Costi imputati					
MARGINE DI CONTRIBUZIONE					

## ***Il controllo dei rischi***

### **IL RISCHIO**

*può essere definito come la volatilità dei potenziali risultati economici che ci si attende di realizzare da una certa operazione messa in atto dalla banca.*

**Il ruolo del capitale per fronteggiare le perdite inattese. L'impatto sui risultati economici delle perdite attese.**

## ***Il controllo dei rischi***

strumenti per la misurazione dell' esposizione al rischio sviluppate nell' ambito dei sistemi di Risk management

ALM: Gap Analysis, Duration, VaR

## ***Il controllo dei rischi***

ALM (Asset & Liability Management)

*Con tale termine può indicarsi l' insieme delle metodologie, degli strumenti, delle regole e delle procedure organizzative, volte ad attuare una gestione integrata delle attività e delle passività (in bilancio e fuori bilancio) della banca per la massimizzazione nel medio-lungo periodo del rendimento aggiustato per il rischio.*

## *Il controllo dei rischi*

1975

1980

1985

1990



**APPROCCIO  
DEGLI UTILI  
CORRENTI**

**APPROCCIO DEL VALORE  
ECONOMICO**

**MULTI DIMENSIONAL  
RISK MANAGEMENT**

**Maturity  
gap**

**Duration  
Convexity**

**Value  
at Risk**

71

## *Il controllo dei rischi: compilazione del report di filiale con riferimento al rischio di credito.*

VALORE CREDITI: 1000

Perdita attesa su crediti ed acc.to a FONDO SVALUTAZIONE : 60

Perdita potenziale stimata dal VAR: 40

Remunerazione per gli azionisti: 15% (del capitale apportato, quindi nell' es. 40)

Correzione del tit:

tit corretto = tit + (rem. azionisti + perdita attesa (acc.to f.rischi) / importo posizione

nell' esempio:

$$16,6\% = 10\% + (6 + 60) / 1000$$

72

## ***Il controllo dei rischi: compilazione di un report***

Appare chiaramente come in questo modo l'aver **corretto il tit per considerare il livello di rischiosità associato ad una posizione**, ha comportato un **incremento dello stesso tasso così da diminuire la redditività dell'impiego e quello dell'unità che lo intraprende**. Correzione del rendimento che risulterà tanto maggiore quanto più elevato sarà il rischio corso (e quindi l'accantonamento al fondo rischi e il capitale a rischio).

73

## ***Il controllo dei rischi : la reportistica***

*CAPITALE A RISCHIO = 40*

FORMA TECNICA	Volumi medi (a)	Ricavo (Costo) (b)	Tasso negoziato (c=b/a)	Tit	Tit corretto	Spread	Margine di contribuzione
Raccolta clientela Impieghi clientela Cassa Banche Estero Sofferenze	1000	180	18%	10%	<b>16,60%</b>	<b>1,40%</b>	<b>14</b>
Sbilancio Fondi Acc.to f. rischi Remunerazione CAR	(1000)	(100) <b>(60)</b> <b>(6)</b>	(10%)	10%	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>
MARGINE GESTIONE DENARO		<b>14</b>					<b>14</b>
Ricavi da servizi MARGINE DI INTERMEDIAZIONE							
Costi propri MARGINE OPERATIVO LORDO I LIVELLO							
Costi imputati							
MARGINE DI CONTRIBUZIONE							