



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Pianificazione e Controllo

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI
GESTIONE DELLE BANCHE

Professore
Cristiano Busco

Matricola
Alessandro Pancaldi
251531

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE.....Pag. 5

CAPITOLO I:

L'evoluzione delle Banche e dell'attività di Pianificazione e Controllo di Gestione negli ultimi decenni.....Pag. 7

I.1L'evoluzione delle BanchePag. 7

I.1.1 Banca Mista Universale da fine 1800 agli anni 30 del 1900Pag. 7

I.1.2 Specializzazione delle Banche (Aziende di Credito ed Istituti di Credito Speciale) dagli anni 30 alla fine degli anni 80 Pag. 8

I.1.3 Banca Universale dagli anni 90 ad oggi..... Pag.10

**I.2 L'evoluzione dell'attività di Pianificazione e di Controllo di Gestione...
.....Pag. 14**

CAPITOLO II:

**Gli aspetti tipici dell'attività bancaria in cui opera la Funzione di Pianificazione e Controllo di Gestione e il Sistema di Controllo Interno
.....Pag. 18**

II.1 Margine di interesse, Impieghi e Raccolta.....Pag.18

II.2 Commissioni.....Pag.20

II.3 Costi OperativiPag.20

II.4 Accantonamenti e Perdite su Crediti.....Pag.20

II.5	Le Imposte sul Reddito.....	Pag.21
II.6	Indicatori Patrimoniali e <i>Risk Weighted Assets (RWA)</i>	Pag.23
II.7	Sistema di Controllo Interno	Pag. 25

CAPITOLO III:

	La Pianificazione e il Controllo di Gestione, quale strumento di supporto alle decisioni, modalità operative ed esempi pratici – Il Piano Industriale di UNICREDIT 2021-2024.....	Pag. 27
--	--	----------------

III.1	Il ruolo della Pianificazione e Controllo di Gestione nella Banca.....	Pag. 27
III.2	La Pianificazione Strategica e il processo del Piano Industriale.....	Pag. 28
III.3	Il Piano Industriale di UniCredit	Pag. 32
III.4	Il Controllo di Gestione e il Processo di <i>Budget</i>	Pag. 35
III.5	La Struttura di Pianificazione e Controllo di Gestione nel Modello Organizzativo della Banca	Pag. 40

CAPITOLO IV:

	La Contabilità Analitica e i Sistemi Informativi – modalità operative in Banca ed Esempi pratici	Pag.49
--	---	---------------

IV.1	La Contabilità analitica quale strumento di conoscenza della Banca.....	Pag.49
IV.2	Il Margine d’interesse e il Tasso di Trasferimento Interno.....	Pag.50

IV.3 Le Commissioni caratteristiche della Banca e la segmentazione per linea di <i>Business</i>	Pag.53
IV.4 I costi e il modello di <i>Active Based Costing</i> – esempi pratici di modalità di ripartizione.....	Pag.55
IV.5 Il <i>Segment Reporting</i>	Pag.59
CONCLUSIONI	Pag.63
SITOGRAFIA	Pag.66
BIBLIOGRAFIA	Pag.70

INTRODUZIONE

La caratteristica dell'attività bancaria è individuata come supporto all'espansione e al sostentamento del mondo imprenditoriale sui mercati domestici e internazionali;

La Banca è inoltre una garanzia per la sicurezza del risparmio in tutte le sue forme ed opera muovendo importanti flussi finanziari a supporto dell'economia.

Il coinvolgimento così importante delle Banche all'interno del tessuto dell'imprenditoria, se da un lato è strategico ed indispensabile per la crescita dell'economia, dall'altro richiede una costante attenzione affinché le Banche agiscano con prudenza nell'attività di intermediazione del denaro per evitare che la crisi di una di esse porti ad un effetto domino sui suoi *stakeholders*¹.

In Banca, l'attività di Pianificazione e Controllo di Gestione, quale supporto di informazione per il top *Management* e per le altre strutture della Banca, nonché strumento di monitoraggio andamentale delle performance derivanti dalle scelte imprenditoriali interne, ha una rilevanza strategica per evitare che le crisi di cui sopra accadano e per agevolare il buon andamento della gestione aziendale.

L'attività di Pianificazione e Controllo di Gestione, inoltre, supporta la Banca nelle informazioni periodiche che vengono trasmesse con regolarità agli Enti Sovranazionali e Nazionali che monitorano il sistema bancario per il suo rilevante influsso sull'economia. La tesi ha l'obiettivo di far conoscere in maggiore dettaglio l'attività di Pianificazione e Controllo di Gestione della Banca che, per la sua attività caratteristica si differenzia da quella delle Imprese Industriali e di Servizi.

La tesi, inoltre, è stata arricchita con esempi pratici per aiutare maggiormente la comprensione degli argomenti.

¹ *Stakeholders*: Gli *stakeholders* sono individui o gruppi che hanno un interesse o sono influenzati dalle attività e dalle decisioni di un'organizzazione. La gestione efficace degli *stakeholders* è cruciale per garantire la sostenibilità aziendale.

Gli esempi riportati sono anche il frutto di interviste con manager di esperienza di lunga durata nella Pianificazione e Controllo di Gestione in Banche leader del mercato italiano e internazionale.

CAPITOLO I

L'evoluzione delle Banche negli ultimi decenni e la conseguente crescita della rilevanza strategica dell'attività di Pianificazione e Controllo di Gestione

I.1. L'evoluzione delle Banche

Le Banche, per la loro tipica attività di erogazione del credito, sono state sempre un supporto alle Imprese nei loro piani di espansione, nella continuità della loro gestione aziendale ma anche per sostenere le aziende stesse in occasione di crisi economiche o imprenditoriali.

Questo forte legame nei rapporti tra crediti e debiti costituito nel tempo tra Banche e Imprese ha anche consolidato la partecipazione del capitale di rischio nelle Banche stesse da parte dell'imprenditoria.

Sul piano macroeconomico, le Banche, inoltre, sono sempre state influenzate nei loro risultati, dalle politiche monetarie emanate dai Governi Nazionali, Esteri e Sovranazionali per far fronte ai cambiamenti economici in atto.

Senza risalire ai secoli passati (il Banco di Santo Spirito e il Monte dei Paschi di Siena operavano dai primi anni del 1600), dalla fine del 1800 ad oggi le Banche hanno affrontato importanti evoluzioni nei loro modelli organizzativi dovuti all'evoluzione degli scenari sopra citati, ma anche alla volontà del Regolatore nel ridurre i rischi dell'attività bancaria sempre in via di evoluzione a seguito di un contesto macroeconomico in continuo cambiamento e complessità.

In questo periodo possiamo distinguere l'evolversi del modello bancario in tre momenti storici:

I.1.1 Banca Mista Universale da fine 1800 agli anni 30 del 1900

Importante ricordare che in Italia, dalla fine del 1800 in poi, sono nate le prime realtà bancarie di dimensioni e complessità molto evolute;

- Il Banco di Roma nato nel 1880 su iniziativa di alcuni nobili di Roma, città che era divenuta da poco Capitale del Regno, poi, per lunghi anni, controllata dall'IRI²;
- la nascita della Banca Commerciale Italiana nel 1894 a Milano su iniziativa di alcuni imprenditori europei, divenuta in seguito di proprietà italiana ma con forti

² IRI: Istituto per la Ricostruzione Industriale fondata nel 1933, è stata creata con l'obiettivo di ristrutturare e rilanciare l'economia italiana, che era in grave crisi a causa della Grande Depressione.

legami con l'estero, principalmente in Germania, poi anch'essa passata per lungo tempo sotto l'IRI;

- il Credito Italiano fondato nel 1870 (con il nome di origine "Banca di Genova"), da imprenditori liguri. La Banca era anche azionista di importanti compagnie armatoriali.

Le tre Banche avevano in comune il nuovo modello organizzativo chiamato "Banca mista universale", che prevedeva attività finanziarie nel breve e nel medio termine, soprattutto nei confronti delle grandi imprese industriali;

per tali motivi erano state dichiarate le tre "Banche di Interesse Nazionale".

Queste Banche furono protagoniste del supporto finanziario a tutti i settori dell'industria di quel tempo ma, diversamente a quello che successe in Europa, in assenza di regolamentazione strutturata, mirarono prevalentemente al profitto, senza tenere sotto controllo le scadenze della raccolta e degli impieghi e degli effetti sui tassi d'interesse e la gestione dei tassi di cambio, fondamentali per una efficiente gestione del modello di "Banca mista universale".

La congiuntura negativa successiva alla prima guerra mondiale accentuò lo squilibrio economico/finanziario del sistema bancario italiano che già perdurava da dopo l'Unità d'Italia; in alcuni casi, il Governo fu costretto ad intervenire.

I.1.2 Specializzazione delle Banche (Aziende di Credito ed Istituti di Credito Speciale) dagli anni 30 alla fine degli anni 80

L'assenza di norme atte a regolamentare l'attenzione da parte delle Banche sulla correlazione tra raccolta e impieghi, portò lo Stato ad emanare nel 1936 "La Legge Bancaria" (R.D.L. del 12 marzo 1936 n.375, convertito nella L. del 7 Marzo 1938 n.141). La Legge Bancaria del 1936, al fine di dare stabilità all'economia del Paese e di migliorare la garanzia dei risparmiatori, diede una regolamentazione al sistema bancario, la cui novità più importante fu la separazione dell'attività creditizia tra le "Aziende di Credito" che erogavano finanziamenti a breve termine ad acquisivano la liquidità necessaria tramite i depositi dei risparmiatori, e gli "Istituti di Credito Speciale" che erogavano prestiti a medio e lungo termine utilizzando la raccolta derivante dai prestiti obbligazionari emessi.

Gli Istituti di Credito Speciale svolgevano un ruolo primario nel sostegno all'economia, assistendo le aziende industriali, commerciali e di servizi nella loro crescita.

Nacquero così alcune specializzazioni e vennero istituiti gli Istituti di Credito Industriale e Mobiliare³.

Nel secondo dopoguerra il Governo Italiano intervenne nel settore bancario per sostenere lo sviluppo postbellico, nacquero le sezioni di Credito Industriale del Banco di Sardegna, del Banco di Sicilia, della Banca Nazionale del Lavoro e del Banco di Napoli.

Nel 1946 vennero costituite Centrobanca e Mediobanca, entrambe sotto forma di Società per Azioni, la prima ad opera delle Banche popolari, la seconda dalle Banche di proprietà dell'IRI, la Banca Commerciale Italiana, il Banco di Roma e il Credito Italiano.

Nel 1952 nasce anche Mediocredito Centrale, Banca di diritto pubblico di proprietà del Ministero del Tesoro, leader nell'erogazione del credito a medio/lungo termine e nelle agevolazioni pubbliche alle piccole e medie imprese.

Il periodo di espansione economica degli anni sessanta portò nel decennio alla crescita dell'inflazione e agli aumenti dei tassi di interesse; le aziende, sopraffatte da questi fattori, entrarono in difficoltà economica con seri problemi di liquidità.

Le Banche, in particolare gli Istituti di Credito Speciale, partner finanziari delle imprese, subirono anch'esse impatti negativi sui loro bilanci.

Si scoprì però in questi anni che il modello bancario nella separazione tra il breve e il medio e lungo termine era poco flessibile per rispondere velocemente ai repentini cambiamenti delle esigenze delle aziende, dovuti all'evolversi dei mercati internazionali e domestici.

La Delibera del CICR⁴ del maggio del 1987, poi seguita dalla Circolare della Banca d'Italia dell'aprile 1988, interveniva sul mercato bancario, a vantaggio della maggiore flessibilità nell'erogazione del credito, ma con una serie di vincoli che ne garantivano

³ Istituti di Credito Industriale e Mobiliare: sono entità finanziarie con lo scopo di promuovere lo sviluppo economico sostenibile attraverso l'erogazione di crediti a imprese e progetti industriali, sono spesso create o supportate dal governo per sostenere settori chiave dell'economia.

⁴ CICR: Comitato Interministeriale per il Credito e il Risparmio, è un organismo istituito a livello governativo in Italia con l'obiettivo di coordinare le politiche relative al credito e al risparmio

prudenza nella loro operatività (coefficienti di solvibilità); le modifiche regolamentari permettevano alle aziende di credito a breve termine di operare anche nel medio termine, sia in moneta locale che in valuta, ma vincolati a massimali sul grado di capitalizzazione. Nel contempo gli Istituti di Credito a medio lungo termine poterono ampliare i loro strumenti di raccolta oltre alle obbligazioni con buoni fruttiferi, certificati di deposito e utilizzare tassi di interesse indicizzati.

Tale Delibera seguiva già un processo di capitalizzazione degli Istituti da parte del Governo e la trasformazione delle scadenze dell'indebitamento delle imprese in una logica più ottimale per la loro gestione.

I.1.3. Banca Universale dagli anni 90 ad oggi

Nel 1989 ulteriori interventi di regolamentazione delle Banche furono emanati;

La seconda Direttiva CEE (15 Dicembre 1989) fu emanata con lo scopo di accentrare il mercato bancario e prevedeva:

- la possibilità delle Banche di svolgere la propria attività in qualsiasi Paese della Comunità europea, condizionata all'autorizzazione del solo Paese d'origine;
- possibilità di offrire tutti i servizi bancari, senza autonomia di specializzazioni, creando di fatto la così nominata "Banca Universale", anche nell'ambito di un Gruppo polifunzionale;

Ma, se da una parte, la facilitazione dell'espansione dell'attività delle Banche italiane verso l'estero era favorita, al contrario la maggiore esperienza delle Banche straniere in quest'attività polifunzionale, creò difficoltà in Italia alle Banche nazionali.

La Legge Amato n. 218 del 30 luglio 1990 e le successive leggi delegate, ebbero lo scopo di accompagnare con gradualità questi cambiamenti per sostenere la trasformazione delle Banche italiane.

La Legge Amato ebbe una valenza importante nella storia del sistema bancario italiano in quanto, a fronte di una frammentazione troppo accentuata delle entità bancarie esistenti ed una consistente partecipazione al capitale delle Banche da parte dello Stato rispetto ai mercati esteri, ne migliorò la flessibilità operativa, indirizzò le partecipazioni nelle banche ad un maggior capitale privato e ad una crescita dimensionale delle banche stesse prevedendo:

- la trasformazione degli Istituti di Credito in Società per Azioni;

- la possibilità di accorpate attività bancarie di diverso genere;
- la semplificazione delle norme che regolavano la raccolta del risparmio e le emissioni obbligazionarie (quotazione in Borsa);

I modelli organizzativi della nuova “Banca Universale” erano due:

- la Banca in un’unica Società per Azioni, con le specifiche attività divisionalizzate;
- la Banca come Gruppo, dove la Capogruppo deteneva il controllo di società che svolgevano attività bancaria specifica (p.e. finanziamenti a breve o a medio/lungo termine).

I modelli adottati in Europa si differenziavano da Paese a Paese;

- in Gran Bretagna convivevano i modelli di Banca specializzata e di Gruppo Bancario;
- il modello di Banca Universale prevaleva in Germania;
- in Francia, come in Italia, i modelli di credito a breve termine e a medio e lungo termine che prima prevalevano, man mano che furono operative le riforme istituzionali, si concentrarono nella Banca Universale, creando sinergie di scala e nel contempo riducendo il numero di banche presenti sui mercati domestici.

Ma le riforme continuarono ed in Italia la normativa bancaria subì ancora importanti modifiche con l’emanazione nel 1993 della nuova Legge Bancaria (D. Lgs. 385 del 1 settembre 1993) che sostituì del tutto quella del 1936.

Con il nuovo Testo Unico, tra le altre cose:

- si sanciva definitivamente che la costituzione in Banca fosse la condizione per operare nella raccolta tramite depositi e per erogare crediti sia a breve che a medio/lungo termine.
- l’attività bancaria doveva essere svolta secondo il principio dell’attività di impresa, il che sanciva l’attività privatistica anche nel mondo finanziario.
- incoraggiava i processi di fusione i cui vantaggi erano un rafforzamento patrimoniale, un’efficienza nell’utilizzo delle risorse, maggiore competizione commerciale.
- la Capogruppo della Banca Universale poteva essere una banca o una società finanziaria, le società controllate potevano essere banche, società finanziarie o società strumentali;
- le partecipazioni di una Banca di privati, persone fisiche e giuridiche, non potevano superare il 5% del capitale sociale;
- un rafforzamento della vigilanza sulle Banche attraverso la Banca d’Italia;

- vigilanza informativa (segnalazioni periodiche da parte delle banche alla Banca d'Italia);
- vigilanza ispettiva (la Banca d'Italia può effettuare ispezioni e richiedere documenti);
- vigilanza regolamentare (la Banca d'Italia, in conformità delle deliberazioni del CICR, emana disposizioni aventi per oggetto l'adeguatezza patrimoniale, il contenimento dei rischi, l'organizzazione amministrativa e contabile e i controlli interni).

Negli ultimi decenni a venire fino ad oggi, ulteriori cambiamenti presero piede all'interno delle Banche.

Tali cambiamenti furono richiesti a seguito degli adeguamenti strutturali necessari per far fronte all'alternarsi delle crisi economiche e alle nuove indicazioni dettate dagli Organi Bancari Internazionali, specialmente dopo l'emanazione della nuova moneta unica europea, l'EURO.

Ne richiamiamo tre che sono state oggetto di importanti modifiche in tutta l'Eurozona e sono intervenute sulla concessione del credito alle imprese, sulla struttura economica/patrimoniale delle banche, sugli strumenti interni del monitoraggio dei rischi e sui sistemi di controllo interno.

L'importanza ormai riconosciuta alle Banche come leve strategiche sull'economia, fece nascere già nel 1974 a Basilea un Comitato Internazionale costituito dai 10 Paesi più industrializzati al mondo (G10)⁵ per studiare e definire la vigilanza sulle banche.

Il Comitato di Basilea emise, a partire da 1988 tre importanti Accordi:

- Basilea I, nel 1988, introdusse un requisito patrimoniale minimo per le Banche per garantire una più forte sicurezza sui depositi dei risparmiatori: il Capitale Bancario doveva essere non inferiore all'8% dei crediti concessi alla clientela; solo successivamente, dopo aver notato che la solidità dei crediti variava da banca a banca, vennero introdotti dei coefficienti di ponderazione per gruppi di clienti (stati, banche, aziende).

⁵ G10: è un forum di Paesi industrializzati che si riunisce per discutere questioni economiche e finanziarie di interesse globale

- Basilea II, nel 2008, che migliorò la sensibilità delle ponderazioni per ogni tipo di rischio con l'introduzione del "rating"; il rating viene generato da una serie di algoritmi matematici che lavorano sulle informazioni economico patrimoniali, prospettive settoriali, giudizio della Banca sul cliente.

I rating sono espressi in misura numerica e rappresentano i diversi gradi di rischiosità del cliente;

oltre ai rischi di credito vennero tenuti in considerazione anche i rischi di mercato (tasso d'interesse, tasso di cambio), anche tenendo conto dell'espansione delle banche sui mercati internazionali; si iniziò quindi ad interessarsi della PD⁶, LGD⁷, EAD⁸;

- Basilea III, siglato nel 2010 ed entrato in vigore nel 2013 ma con il completo recepimento nel 2019, irrobustiva maggiormente le regole per la concessione del credito e sulla generazione dei rischi da parte delle Banche.

La crisi del 2006/2008 che sconvolse gli scenari finanziari ed economici internazionali, portò il Comitato ad emettere più rigorose regole di garanzia per migliorare la solidità del sistema bancario;

di quella crisi, rimase importante traccia del fallimento di una delle più prestigiose Banche americane (*Lehman Brothers*) che coinvolse molti risparmiatori nel mondo che subirono importanti perdite;

il fallimento, avvenuto nel 2008, fu dovuto ad una politica non prudentiale adottata dalla Banca sul mercato dei derivati, prodotti finanziari a rischio elevato, non contrastata dai propri Sistemi di Controllo interni ma anche da uno scarso monitoraggio degli Enti di Controllo deputati (negli Stati Uniti la *Federal Reserve*⁹).

⁶ PD: probabilità di default si riferisce alla probabilità che un debitore non sia in grado di onorare i propri obblighi di pagamento

⁷ LGD: Loss Given Default, misura l'entità delle perdite in termini percentuali rispetto all'importo totale iniziale del prestito o dell'investimento

⁸ EAD: Exposure at Default, quantifica l'importo massimo che un creditore potrebbe perdere in caso di insolvenza del debitore

⁹ *Federal Reserve*., comunemente nota come la Fed, è la banca centrale degli Stati Uniti d'America. Fondata nel 1913

Il coinvolgimento delle perdite su un numero molto esteso di soggetti coinvolti aveva generato un forte “*sentiment*” negativo nei confronti di tutti i mercati e molti operatori che adottavano prodotti finanziari con derivati scoprirono perdite ingenti e furono costretti a rivedere, laddove possibile, le loro scelte finanziarie.

Le regole di Basilea III riguardavano principalmente:

- i requisiti patrimoniali, in particolare sulla qualità del capitale, sulla leva finanziaria e sulla liquidità;
- la trasparenza a vantaggio degli operatori attraverso comunicazioni periodiche sulla situazione finanziaria di ogni Banca.

I.2 L’evoluzione dell’attività di Pianificazione e di Controllo di Gestione

La presa di coscienza dell’importanza strategica dell’attività di Pianificazione e Controllo di Gestione in Banca arrivò in tempi recenti rispetto all’evoluzione delle Banche.

Si iniziò a considerare il Controllo di gestione all’interno dell’attività aziendale, non solo nelle Banche ma in tutte le aziende di medio/grandi dimensioni, a partire dagli anni 70 in cui presero piede le teorie di Anthony e della scuola americana.

Anthony infatti capì che il Controllo Direzionale doveva essere analizzato più profondamente e scomposto tra diverse attività decisionali e aveva la necessità di essere supportato da processi organizzativi, sistemi informativi, archivi contabili.

L’apertura di tale attività era stata suddivisa in:

- pianificazione strategica;
- controllo direzionale;
- controllo operativo

Si iniziò quindi ad approfondire la contabilità dei costi, consuntivi e standard, il budget, il reporting, gli scostamenti.

In Banca, il Controllo di Gestione arrivò in tempi successivi alle Imprese Industriali perché in queste ultime si sentiva la forte necessità di conoscere i costi aziendali nei vari stadi della produzione e gli effetti economici nella gestione delle Rimanenze nelle sue varie forme.

Inoltre, il sottigliarsi dei margini economici delle Aziende Industriali, richiedeva una maggiore e più dettagliata attenzione sui costi nei vari stadi della produzione, sui ricavi e sull'equilibrio finanziario che perdurasse nel tempo.

Il Controllo di Gestione in Banca nacque dopo la metà degli anni 70, nel periodo della specializzazione degli Istituti di Credito (Aziende di Credito ed Istituti di Credito Speciale), ma per via dell'attività settoriale all'interno di ogni Istituto che non richiedeva una capillare scomposizione dei costi e dei ricavi e per i buoni margini di guadagno negli anni precedenti, non era ancora considerato strategico;

gli investimenti erano contenuti e la concezione di vedere il Controllo di Gestione come un insieme di processi che coinvolgeva tutta la Banca era solo agli inizi; il Controllo di Gestione era di supporto solo all'alta Direzione e alle strutture commerciali, le informazioni raccolte ed elaborate erano sintetiche e principalmente commerciali.

Il Bilancio della Banca veniva utilizzato come unico importante strumento di lettura dei risultati della gestione aziendale.

Dagli anni 90, quando il mercato delle Banche si privatizzò e fu instaurato il modello di Banca Universale che poteva offrire tutti i prodotti finanziari, sia di breve che di medio/lungo termine, quando venne conferito alla Banca d'Italia il compito della vigilanza informativa, ispettiva, regolamentare sul Sistema Bancario, gli Istituti di Credito sentirono l'esigenza di una approfondita conoscenza del proprio *Business* e degli sforzi che dovevano sostenere per raggiungere un efficiente e stabile equilibrio economico e finanziario.

Quest'attività era stata affidata alla struttura di Controllo di Gestione.

La specificità del *Business* bancario è principalmente la generazione del margine d'intermediazione composto da interessi attivi, interessi passivi e commissioni che variano in funzione dell'evolversi delle masse patrimoniali (impieghi e raccolta, prestiti obbligazionari e interbancari), diversamente dalle imprese industriali che generano ricavi dalla vendita di prodotti e che sono il risultato dell'acquisto delle materie prime e delle lavorazioni successive.

Divenne pertanto fondamentale il concetto di valori patrimoniali medi e non solo di fine periodo.

Il nuovo processo di *Activated Based Costing* (ABC) prese piede, le Banche iniziarono ad investire nell'automazione e delineare processi interni per creare basi dati strutturate sulle quali intervenire per costruire i costi da associare alle varie tipologie di ricavi.

L'*Activated Based Costing* si basa sulla cultura della qualità dell'informazione creata in azienda per associare costi diretti e indiretti ai ricavi che li generano.

In particolare, metriche specifiche vengono adottate per attribuire con maggiore precisione possibile i costi indiretti ai ricavi relativi.

In questo periodo, divenendo il mercato bancario libero e aperto all'estero, le Banche svilupparono confronti anche con gli altri competitors, e soprattutto iniziarono a richiedere al Controllo di Gestione un ruolo di più alto livello che aiutasse il Vertice aziendale a lavorare per raggiungere obiettivi di più lungo termine (Pianificazione Strategica).

Negli anni 90, con l'introduzione dei principi dettati dai tre accordi di Basilea, le Banche dovettero introdurre nuovi importanti elementi: la valutazione del rischio, i modelli di rating e la creazione del valore.

Il modello organizzativo della Banca si trasformò e ciò richiese e sta richiedendo tutt'ora ingenti sforzi a livello culturale, operativo ed economico.

Fu creato il modello *Value Based Management* (VBM) che venne adottato da tutte le Banche ed è applicato tutt'ora;

tale modello si basa su "un insieme di metodologie e processi indirizzati a rendere efficace la Creazione di Valore di Gruppo e a favorire il coinvolgimento delle società controllate nel perseguimento degli obiettivi consolidati".

Caratteristica che contraddistingue questo modo di operare, diversamente dal passato, è l'introduzione del concetto di "*Risk adjusted*"¹⁰ nell'operatività e nei conseguenti risultati della Banca.

¹⁰ Risk Adjusted : si riferisce a un approccio che tiene conto del rischio quando si effettuano analisi, valutazioni come investimenti finanziari, gestione aziendale o valutazioni di progetti.

Sono così nati nuovi indicatori basati su tale concetto (p.e. ROAC¹¹, EVA¹², RARORAC¹³) dei quali occorre tener conto nelle strategie di *Business*.

L'attività di Pianificazione e Controllo di Gestione, di conseguenza, dovette evolvere la produzione del proprio lavoro, inserendo nelle informazioni prodotte anche il concetto di rischio e valutare/prevedere i suoi impatti sulle decisioni aziendali e sui risultati.

CAPITOLO II

Gli aspetti tipici dell'attività bancaria in cui opera la Funzione di Pianificazione e Controllo di Gestione e il Sistema di Controllo Interno

II.1 Margine di interesse, impieghi e Raccolta

¹¹ ROAC: Return on Average Capital, rappresenta un indicatore finanziario utilizzato per misurare la redditività di un'azienda in relazione al capitale medio impiegato durante un periodo specifico.

¹² EVA: Economic Value Added, è un indicatore finanziario utilizzato per valutare la creazione di valore da parte di un'azienda, prendendo in considerazione il costo del capitale impiegato

¹³ RARORAC: Risk-Adjusted Return On Risk-Adjusted Capital, valuta la performance di un'azienda o di un portafoglio, prendendo in considerazione sia il rendimento che il rischio, e ponendoli in relazione al capitale rischioso impiegato.

L'attività della Banca è totalmente diversa da quella di un'Impresa industriale o di Servizi, pertanto sia i ricavi che le risorse relative, parimenti, hanno caratteristiche differenti.

Gli Istituti di Credito infatti puntano ad ottimizzare la differenza tra i ricavi per gli **interessi attivi** e i costi per **interessi passivi** in modo da poter garantire la copertura degli altri costi generali e dei rischi oltre alla remunerazione del Capitale investito.

Gli interessi attivi vengono generati dagli **impieghi** che eroga la Banca in tutte le sue varie forme, per elencarne alcune come esempio:

- Scoperti di conto corrente;
- Anticipo fatture;
- Mutui;
- Finanziamenti a breve e medio/lungo termine alle imprese in euro o in valuta;
- Finanziamenti agevolati;
- Finanza strutturata;
- *Project Finance*¹⁴;
- Prestiti nell'interbancario.

Gli interessi passivi per contro vengono generati dalla **raccolta** che acquisisce la Banca, le cui principali forme tecniche sono:

- Depositi in conto corrente;
- Depositi vincolati a breve o a medio/ lungo termine;
- Prestiti obbligazionari;
- Raccolta in valuta;
- Fondi Pubblici;
- Finanziamenti nell'interbancario.

Gli interessi attivi e passivi variano in termini di remunerazione a seconda della durata dell'operazione sottostante o del rischio insito in essa (p.e. un finanziamento concesso ad un cliente con un *rating* "investment grade"¹⁵, equivalente a buona solvibilità, può essere

¹⁴ Project Finance: è una forma di finanziamento strutturato utilizzata per finanziare progetti di investimento di grande entità, è solitamente collegato al flusso di cassa generato dal progetto stesso, piuttosto che alla situazione creditizia generale dell'ente che lo promuove.

¹⁵ Rating Investment grade: si riferisce a un rating assegnato da agenzie di rating di credito a strumenti finanziari o titoli di debito che sono considerati di qualità elevata e relativamente a basso rischio di insolvenza.

concesso ad un interesse attivo più basso rispetto ad un cliente classificato con rating “*high - yeld*”¹⁶ a rischio di insolvenza maggiore).

Sia gli interessi attivi che gli interessi passivi crescono in funzione della crescita rispettivamente degli impieghi e della raccolta; se da una parte la crescita dei volumi fa pensare ad una crescita della redditività, occorre però porre attenzione alla crescita dimensionale che sottopone la Banca anche a maggiori rischi; la situazione dei rischi di una Banca è sempre seguita con attenzione dagli Enti di Controllo (Banca Centrale Europea, Banca d’Italia) che monitorano attentamente il rispetto dei *ratios*¹⁷ sottostanti imposti dalla Vigilanza Bancaria.

La variazione dei tassi di interesse applicati è anche condizionata dalle politiche monetarie delle Banche centrali (p.e. per combattere l’inflazione vengono alzati i tassi d’interesse, al contrario invece se si vuole sostenere una politica economica espansiva.

Attraverso l’attività di tesoreria, la Banca gestisce i bisogni di raccolta per fronteggiare gli impieghi, per ottimizzarne la quantità e le scadenze, nonché l’equilibrio dei tassi d’interesse, anche nel corso del tempo.

L’attività di tesoreria (esercitata dall’unità organizzativa “Pool di tesoreria”¹⁸) oltre alla ricerca di raccolta con particolari caratteristiche di scadenza, tasso e cambio da utilizzare per erogare richieste di impiego da parte della clientela, fornisce anche indicazioni, aiuta, indirizza le strutture di *Business* sulle condizioni per erogare i finanziamenti.

II.2 Commissioni

¹⁶ Rating high-yeld: si riferisce a un rating assegnato da agenzie di rating di credito a strumenti finanziari o titoli di debito che sono considerati a maggior rischio di insolvenza rispetto a quelli con rating investment grade.

¹⁷ Ratios: in economia si riferiscono a rapporti numerici che forniscono una misura quantitativa delle relazioni tra diverse variabili finanziarie, contabili o economiche in un'azienda.

¹⁸ Pool di Tesoreria: o "cash pooling" è una pratica di gestione della liquidità utilizzata dalle aziende per ottimizzare l'utilizzo dei fondi disponibili tra le diverse conti bancari e le loro filiali.

Altra componente importante dei ricavi di una Banca sono le commissioni per la remunerazione dei servizi che la Banca fornisce;

le commissioni hanno invece il vantaggio di non essere correlate nella stessa proporzione all'andamento dei volumi degli impieghi e quindi anche al rischio di insolvenza; ad esempio, nel *Project Finance*, le Banche che partecipano al pool percepiscono importanti commissioni per strutturare l'operazione, indipendentemente dagli impieghi, oppure le spese di una tenuta del Conto Corrente che sono solitamente in misura fissa oppure per transazione (p.e. pagamento di cartelle esattoriali, CBILL¹⁹, bonifici);

esistono comunque commissioni che generano rischi e si riferiscono a quelle percepite a fronte di garanzie emesse.

II.3 Costi Operativi

I Costi operativi sono le spese sostenute per il funzionamento della Banca e sono principalmente gli oneri del personale, le altre spese generali quali locazioni degli uffici e delle agenzie, spese legali e di recupero crediti, di marketing, consulenze, vigilanza, utenze, Sistemi Informativi; si aggiungono gli ammortamenti per i locali di proprietà (per esempio quelli di Direzione Generale e per la ristrutturazione delle Agenzie) e per gli investimenti di Information Technology, sia *hardware* che *software*, voce consistente e significativa in una Banca.

II.4 Accantonamenti e Perdite su Crediti

Gli Accantonamenti per perdite su crediti è un'altra voce importante nel Bilancio della Banca, conseguenza dell'andamento in default dei crediti erogati ed in essere per tutta la loro vita contrattuale; il deteriorarsi dei crediti è uno dei rischi primari ai quali la Banca deve fare attenzione perché il loro impatto può influenzare significativamente il risultato di uno o più esercizi;

Ciò perché l'insolvenza del cliente non avviene all'erogazione del credito ma durante la durata del finanziamento; sta alla Banca adottare sistemi organizzativi e tecnologici

¹⁹ CBILL: è il servizio offerto dalla tua banca, alternativo ai canali tradizionali, che permette a cittadini e imprese di consultare e pagare online bollettini e avvisi di pagamento della Pubblica Amministrazione

interni per meglio conoscere la predittività del rischio del Cliente che viene misurata anche attraverso i modelli di *rating*.

II.5 Le Imposte sul Reddito

Le Imposte sul Reddito sono una componente significativa che incide sul Risultato di esercizio.

Nei due più grandi Gruppi in Italia, Intesa San Paolo e Unicredit, il tax rate (Imposte/Risultato ante imposte), per il primo nel 2022 era il 28% per il secondo alla semestrale di giugno 2023 era il 26%.

Inoltre, quando le Banche beneficiano di maggiori ricavi per interessi come conseguenza di rialzi dei tassi sui mercati, il Governo italiano può aumentare la tassazione (p.e. la manovra di Bilancio pianificata dal Governo per il 2024 contempla un prelievo fiscale occasionale sulle Banche di maggiori dimensioni che verrà applicato sugli extraprofiti maturati a seguito della crescita dei tassi di interesse sui mercati finanziari);

pertanto, attente politiche fiscali devono essere intraprese all'interno della Banca per contenere i costi fiscali sul Risultato di Esercizio.

Le Banche si avvalgono del lavoro di una unità organizzativa specializzata all'interno del CFO²⁰ per ottimizzare l'impatto fiscale sui risultati di esercizio.

Per una più chiara rappresentazione delle componenti patrimoniali ed economiche, di seguito il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale riclassificati del Gruppo Intesa San Paolo, quali espressione dell'attività della Banca e della rappresentazione della sua economicità:

²⁰ CFO: Chief Financial Officer, è un ruolo di alto livello all'interno di un'organizzazione ed è responsabile della gestione finanziaria e contabile dell'azienda.

Gruppo Intesa Sanpaolo

Dati patrimoniali consolidati riclassificati

Attività	(milioni di euro)			
	31.12.2022	31.12.2021	Variazioni	
			assolute	%
Cassa e disponibilità liquide	112.924	15.693	97.231	
Finanziamenti verso banche	31.273	162.139	-130.866	-80,7
Finanziamenti verso clientela	446.854	465.871	-19.017	-4,1
<i>Crediti verso clientela valutati al costo ammortizzato</i>	444.244	464.075	-19.831	-4,3
<i>Crediti verso clientela valutati al fair value con impatto sulla redditività complessiva e con impatto sul conto economico</i>	2.610	1.796	814	45,3
Attività finanziarie valutate al costo ammortizzato che non costituiscono finanziamenti	52.690	43.325	9.365	21,6
Attività finanziarie valutate al fair value con impatto a conto economico	46.546	51.638	-5.092	-9,9
Attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva	48.008	67.058	-19.050	-28,4
Attività finanziarie di pertinenza delle imprese di assicurazione valutate al fair value ai sensi dello IAS 39	172.725	206.800	-34.075	-16,5
Attività finanziarie di pertinenza delle imprese di assicurazione valutate al costo ammortizzato ai sensi dello IAS 39 *	80	85	-5	-5,9
Partecipazioni	2.013	1.652	361	21,9
Attività materiali e immateriali	20.335	20.141	194	1,0
<i>Attività di proprietà</i>	18.841	18.616	225	1,2
<i>Diritti d'uso acquisiti con il leasing</i>	1.494	1.525	-31	-2,0
Attività fiscali	18.273	18.808	-535	-2,8
Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione	638	1.422	-784	-55,1
Altre voci dell'attivo	23.324	16.184	7.140	44,1
Totale attività	975.683	1.070.816	-95.133	-8,9

Passività	(milioni di euro)			
	31.12.2022	31.12.2021	Variazioni	
			assolute	%
Debiti verso banche al costo ammortizzato	137.476	165.262	-27.786	-16,8
Debiti verso clientela al costo ammortizzato e titoli in circolazione	528.795	545.101	-16.306	-3,0
Passività finanziarie di negoziazione	46.512	56.308	-9.796	-17,4
Passività finanziarie designate al fair value	8.795	3.674	5.121	
Passività finanziarie di pertinenza delle imprese di assicurazione valutate al costo ammortizzato ai sensi dello IAS 39	2.544	2.139	405	18,9
Passività finanziarie di pertinenza delle imprese di assicurazione valutate al fair value ai sensi dello IAS 39	71.744	84.770	-13.026	-15,4
Passività fiscali	2.306	2.292	14	0,6
Passività associate ad attività in via di dismissione	15	30	-15	-50,0
Altre voci del passivo	9.696	21.974	-12.278	-55,9
<i>di cui debiti per leasing</i>	1.321	1.398	-77	-5,5
Riserve tecniche	100.117	118.296	-18.179	-15,4
Fondi per rischi e oneri	5.862	6.816	-954	-14,0
<i>di cui fondi per impegni e garanzie finanziarie rilasciate</i>	711	508	203	40,0
Capitale	10.369	10.084	285	2,8
Riserve	43.756	44.856	-1.100	-2,5
Riserve da valutazione	-1.939	-709	1.230	
Riserve da valutazione di pertinenza delle imprese di assicurazione	-696	476	-1.172	
Acconti su dividendi	-1.400	-1.399	1	0,1
Strumenti di capitale	7.211	6.282	929	14,8
Patrimonio di pertinenza di terzi	166	379	-213	-56,2
Risultato netto	4.354	4.185	169	4,0
Totale passività e patrimonio netto	975.683	1.070.816	-95.133	-8,9

Dati riesposti, ove necessario e se materiali, per tenere conto delle variazioni intervenute nel perimetro di consolidamento e delle attività in via di dismissione.

FIG.1;2: stato patrimoniale riclassificato 2022 (Fonte Group Intesa San Paolo)

Gruppo Intesa Sanpaolo

Conto economico consolidato riclassificato

	2022	2021	(milioni di euro) Variazioni	
			assolute	%
Interessi netti	9.500	7.971	1.529	19,2
Commissioni nette	8.919	9.621	-702	-7,3
Risultato dell'attività assicurativa	1.705	1.586	119	7,5
Risultato netto delle attività e passività finanziarie al fair value	1.378	1.636	-258	-15,8
Altri proventi (oneri) operativi netti	-32	111	-143	
Proventi operativi netti	21.470	20.925	545	2,6
Spese del personale	-6.742	-6.794	-52	-0,8
Spese amministrative	-2.912	-2.987	-75	-2,5
Ammortamento immobilizzazioni immateriali e materiali	-1.280	-1.241	39	3,1
Costi operativi	-10.934	-11.022	-88	-0,8
Risultato della gestione operativa	10.536	9.903	633	6,4
Rettifiche di valore nette su crediti	-3.113	-2.772	341	12,3
Altri accantonamenti netti e rettifiche di valore nette su altre attività	-281	-848	-567	-66,9
Altri proventi (oneri) netti	202	332	-130	-39,2
Utile (Perdita) delle attività operative cessate	-	-	-	-
Risultato corrente lordo	7.344	6.615	729	11,0
Imposte sul reddito	-2.059	-1.604	455	28,4
Oneri di integrazione e incentivazione all'esodo (al netto delle imposte)	-140	-439	-299	-68,1
Effetti economici dell'allocazione dei costi di acquisizione (al netto delle imposte)	-211	-39	172	
Tributi ed altri oneri riguardanti il sistema bancario (al netto delle imposte)	-576	-525	51	9,7
Rettifiche di valore dell'avviamento e delle altre attività	-	-	-	-
Utile (Perdita) del periodo di pertinenza di terzi	-4	177	-181	
Risultato netto	4.354	4.185	169	4,0

Dati riesposti, ove necessario e se materiali, per tenere conto delle variazioni intervenute nel perimetro di consolidamento.

FIG.3: conto economico riclassificato 2022 (Fonte Group Intesa San Paolo)

Tali prospetti vengono adottati anche dalle strutture di Pianificazione e Controllo di Gestione nel corso del proprio lavoro.

II.6 Indicatori Patrimoniali e *Risk Weighted Assets (RWA)*

La Banca deve inoltre rispettare alcuni ratios patrimoniali, imposti dalle Autorità di Vigilanza, che sono anche un buon indirizzo per una sana e prudente gestione dell'attività.

Gli indicatori di maggior rilievo sono:

- Rischio di Credito e di Controparte
- Rischio di Liquidità;
- Rischio di Mercato (tassi, cambi);
- Rischio Operativo.

Inoltre, costante attenzione da parte delle Banche, ma anche delle Autorità di Vigilanza, sono due elementi che si ritrovano nel calcolo di alcuni indicatori di cui sopra e che incidono fortemente sulla stabilità patrimoniale e sulla “Creazione di Valore “della Banca, molto sensibile per gli Azionisti:

- Il Patrimonio di Vigilanza, composto dal Patrimonio di Base - Tier I (Capitale, Riserve, Utili non distribuiti, Risultato di Esercizio), dal Patrimonio Supplementare – Tier II (strumenti ibridi di patrimonializzazione, strumenti subordinati, Riserve di Rivalutazione Attività materiali e immateriali), dalle Deduzioni Patrimoniali (strumenti ibridi e subordinati nel Capitale degli Enti bancari e finanziari partecipati);
- Attività ponderate per il Rischio (*Risk Weighted Assets*).

Un processo di rendicontazione alla Banca d'Italia disciplinato dalla Circolare n. 115 del 7 Agosto del 1990 e successive modificazioni richiede periodicamente i dettagli dell'attività, anche per calcolare gli indicatori di monitoraggio.

In Banca vengono usati anche specifici indicatori, sorti nel corso della definizione dei tre Pilastri di Basilea, che tengono conto dei rischi che sta assumendo la Banca, tra i più utilizzati dal *Risk Management* e dalla Pianificazione & Controllo di Gestione sono:

- ROAC (*Return of Allocated Capital*): l'indicatore è espresso in % ed è dato dal rapporto tra il NOPAT²¹ e il Capitale Allocato²², considerando i rischi assunti dalla Banca;

²¹ NOPAT: è l'acronimo di "*Net Operating Profit After Taxes*" tradotto, Utile Operativo Netto Dopo Imposte. È una misura finanziaria utilizzata per valutare la redditività operativa di un'azienda, escludendo gli effetti delle imposte sul reddito e altri elementi non operativi.

²² Capitale Allocato: fa riferimento all'allocazione di risorse finanziarie e patrimoniali a diverse attività e settori all'interno dell'istituto di credito, è fondamentale per la gestione strategica delle risorse in modo da massimizzare il rendimento e assicurare una distribuzione efficiente del capitale.

- EVA (*Economic Value Added*), è un indicatore in valore assoluto che quantifica la creazione di valore della Banca, tenuto conto dei rischi assunti ed è dato dalla differenza tra il NOPAT e il Costo del Capitale Assorbito²³;
- RARORAC (*Risk Adjusted Return on Risk Adjusted Capital*): è un indicatore che misura l'efficienza nella creazione del valore in funzione del rischio ed è calcolato come rapporto tra EVA e Capitale allocato.

Per una maggiore comprensione, un semplice esempio potrebbe aiutare a comprendere questi indicatori:

Se si ipotizzasse che una Banca perseguisse un Risultato di Bilancio positivo, ma l'EVA calcolato, tenendo conto dei rischi assunti secondo le metriche adottate dalla struttura di *Risk Management*, fosse negativo, e così anche il RARORAC, ma agli azionisti venissero erogati dividendi per via del Risultato di Bilancio positivo, starebbe a significare una Perdita di Valore per la Banca;

qualora la Banca continuasse negli anni con tale politica, rischierebbe una patrimonializzazione insufficiente a coprire i rischi insiti negli *Assets*.

II.7 Sistema di Controllo Interno

I contenuti di ogni voce precedentemente elencata sono il risultato di un ampio processo all'interno della Banca che coinvolge tutte le strutture interne e che interagisce, si modifica, viene influenzato dagli avvenimenti dei mercati finanziari e dell'andamento dell'economia domestica ed internazionale.

I Vertici dell'azienda (solitamente il *Chief Executive Officer* - Amministratore delegato) intervengono sulle strategie e sugli obiettivi da raggiungere attraverso tutte le strutture della banca che operano all'interno di un modello organizzativo definito.

Per garantire un'efficiente macchina operativa, la Banca deve assicurarsi anche un "Sistema di controllo interno" efficiente, predisponendo regole, procedure, risorse e attività volte a misurare, monitorare, prevenire, contenere i rischi assunti.

²³ Capitale Assorbito: si riferisce ai fondi e alle riserve che una banca è tenuta a detenere per coprire le perdite potenziali e proteggere i depositanti e altri creditori in caso di difficoltà finanziarie.

La presenza di Strutture di *governance*, di monitoraggio e di controllo, la realizzazione di flussi informativi dedicati, sono indispensabili per assicurare un efficiente controllo dei rischi, soprattutto preventivo.

Le strutture di *governance* e di controllo devono interagire con le altre funzioni aziendali all'interno di un processo organico, seppur molto complesso.

La consapevolezza, la volontà e la realizzazione di un Sistema di controllo interno efficiente nel tempo sono una garanzia per la sana e prudente gestione della Banca e conseguentemente per i risparmiatori alla quale hanno affidato i loro risparmi.

Il permutare degli scenari, l'allargamento ad orizzonti più lontani a seguito della globalizzazione, l'elevata concorrenza, anche dall'estero ed una crescente complessità organizzativa e informativa richiedono alle Banche per assicurarsi un sistema di controllo interno efficiente, di avvalersi di Funzioni interne ad alta specializzazione.

L'Unità organizzativa di Pianificazione e di Controllo di Gestione è una di queste.

CAPITOLO III

La Pianificazione e il Controllo di Gestione, quale strumento di supporto alle decisioni modalità operative ed esempi pratici - Il Piano Industriale di UNICREDIT 2021-2024

III.1 Il ruolo della Pianificazione e Controllo di Gestione nella Banca

Il cambiamento degli scenari economici e finanziari di questi ultimi decenni ha richiesto alle Banche una forte sensibilità nel riconoscere velocemente gli effetti su di esse e la capacità di adottare, anticipare le strategie che mantengano con continuità un assetto economico patrimoniale solido.

Le Banche si trovano ad operare in perimetri di territorio sempre più estesi, frutto della “Globalizzazione” che coinvolge l’economia di tutto il mondo e le tensioni dei mercati richiedono alle Banche di reagire con comportamenti sensibili e veloci ai cambiamenti dei mercati, ma anche a quelli interni, anziché subirli.

La velocità della reazione è conseguente alla flessibilità della Banca ad evolversi, modificarsi, superando al meglio le barriere di rigidità dovute alle loro strutture complesse di grandi dimensioni con condizioni di intermediazione creditizia di medio e lungo periodo rivedibili con lentezza e difficoltà, con costi fissi predominanti e con procedure consolidate.

La contabilità generale, il bilancio, la contabilità analitica, le informazioni gestionali di *Business* insite all’interno dei database della Banca rendono disponibili conoscenze che vengono utilizzate per la complessa gestione aziendale ma i dati di consuntivo oggi non sono più sufficienti.

La capacità di prevedere, interpretare e anticipare è un ulteriore strumento di vitale importanza per la scelta corretta delle decisioni, quali sullo stile di guida direzionale, sul territorio in cui operare, sui segmenti di clientela da gestire, sulle caratteristiche tecniche di impiego e raccolta, sulla struttura organizzativa, sui sistemi informativi, sulle scelte del personale e sui loro incentivi.

L'Unità organizzativa di Pianificazione e Controllo di Gestione si rende necessaria per organizzare le indagini conoscitive, rendere note le informazioni raccolte ed elaborate, sviluppare andamenti economico/finanziari prospettici in funzione delle indicazioni del *Management*, valutare a posteriori l'efficacia e l'efficienza delle azioni intraprese.

Tali attività si concretizzano in due processi logici:

- la Pianificazione Strategica;
- il Controllo di Gestione.

III.2 La Pianificazione Strategica e il processo del Piano Industriale

Il processo di Pianificazione Strategica è orientato su scenari che si collocano nell'arco temporale dei 3/5 anni e trova la sua espressione nella realizzazione del Piano Industriale. Il Piano Industriale, come suggerisce anche la Borsa italiana, si compone di cinque elementi:

- strategie attualmente in essere;
- nuove strategie che tengano conto di opportunità e fabbisogni e che descrivano come creare valore agli azionisti;
- Action Plan come insieme di azioni per conseguire i risultati di Piano;
- Ipotesi sui valori chiave prospettici
- I dati finanziari prospettici devono essere coerenti con le intenzioni strategiche e le azioni da porre in atto.

Per la realizzazione del Piano sono quindi necessari:

- l'individuazione delle unità organizzative che dovranno partecipare al processo, dei rispettivi compiti e delle relazioni interconnesse;
- l'esame degli scenari di mercato, politici, economici, monetari;
- la valutazione delle risorse e delle competenze disponibili e necessarie;
- la definizione degli obiettivi;
- la formulazione delle fondamentali linee di azione/strategie
- l'elaborazione del piano strategico in cui vengono sviluppate quantitativamente le ipotesi;
- la condivisione del Piano Strategico;

- lo sviluppo/aggiornamento, i tempi di realizzazione, dei programmi operativi e degli obiettivi per ogni struttura organizzativa.

Il percorso di formazione del Piano Industriale nasce da un processo *Top Down*²⁴ con attività ordinate in successione:

- l'alta direzione individua gli obiettivi e le leve per raggiungerli;
- la Funzione Pianificazione e Controllo elabora il Piano tenendo conto delle indicazioni dell'alto *Management* e con la collaborazione delle altre strutture organizzative della Banca;
- l'Alto *Management* approva o chiede di rivedere il Piano;
- per le Banche di dimensioni maggiori il Piano viene presentato al mercato.

Per meglio raccoglierne la sintesi, di seguito viene rappresentato graficamente un esempio di Obiettivi Top Down che si riscontrano nel Piano industriale di una Banca che vuole:

- ridurre gli impieghi e migliorare la qualità del credito per contenere il rischio;
- aumentare i margini commissionali non legati all'incremento dei volumi dell'attivo e quindi del rischio;
- contenere conseguentemente l'assorbimento di Capitale pur in presenza di una crescita di ricavi con rischio minore;
- riduzione dei costi attraverso una politica di riduzione delle filiali operative e del personale, compensati da investimenti sui Sistemi Informativi a vantaggio di procedure più snelle ed orientate ai servizi digitali;
- creazione di valore della Banca.

Molti di questi obiettivi rappresentati nell'esempio sono comunemente riscontrati nei Piani Industriali odierni di Banche quali UniCredit e Intesa San Paolo:

²⁴ Processo *Top Down*: si riferisce a un approccio di sviluppo strategico in cui la pianificazione e le decisioni chiave vengono prese a livello più elevato dell'organizzazione e successivamente sono distribuite alle unità o ai reparti più specifici.

BANCA XX Piano Industriale to - t3**Obiettivi:**

	FCST t0	P.I. t1	P.I. t2	P.I. t3	CAGR to - t3
- Crescita del Margine di Intermediazione	4.768	4.850	4.950	5.060	2%
-	97.000	94.120	90.000	85.819	-4%
Miglioramento della qualità del credito e Riduzione dei RWA					
- Crescita dei depositi	43.000	44.000	45.000	45.632	2%
- Crescita dei ricavi in Italia rispetto ad altre Regions estere	3.576	3.700	3.800	3.908	3%
- Crescita dei ricavi da servizi (Commissioni)	690	720	750	776	4%
- Crescita clienti con migliore rating a discapito degli altri , riduzione impieghi	106.000	105.000	104.000	102.852	-1%
- Crescita settore Private e Wealth Management	170	180	190	197	5%
Crescita dei ricavi per prodotti Corporate & Investment Banking					
- Crescita dei ricavi per prodotti Global Transaction Banking	411	430	450	462	4%
- Riduzione dei Costi Operativi , principalmente del Corporate Center, chiusura 1% delle Filiali Retail	1.843	1.800	1.770	1.734	-2%
- Riduzione FTEs (risorse full time equivalent)	7.800	7.722	7.645	7.568	-1%
- Crescita del Risultato Operativo	2.156	2.300	2.500	2.641	7%
- ROE	11%	11%	12%	12%	4%
- EVA	912	966	1.024	1.086	6%
- ROAC	14%	15%	15%	16%	4%

Il CAGR, che si vede spesso rappresentato sulle variazioni numeriche di un Piano Industriale (p.e. in UniCredit), è un indicatore di crescita, utilizzato nei confronti pluriennali e rappresenta il TASSO DI CRESCITA ANNUO COMPOSTO in un periodo di tempo di più anni:

$$CAGR = (V_{\text{finale}} / \text{Valore Iniziale})^{1/t} - 1$$

V_{finale} = Valore finale

V_{iniziale} = Valore iniziale

t = tempo in anni

Ma le Banche nel Piano Industriale oltre ad obiettivi quantitativi si pongono anche target qualitativi con i quali coesistono.

Gli obiettivi qualitativi sono curati da altre specifiche Funzioni della Banca;

per fare un esempio, la semplificazione e la riduzione della modulistica, la crescita della digitalizzazione, posti come target, richiedono la revisione dei processi interni da parte dell'Unità Organizzativa "Organizzazione e Sistemi informativi" con il coinvolgimento di altre strutture della Banca operative nei suddetti processi.

Il Piano industriale deve avere i seguenti requisiti:

- sostenibilità finanziaria;
- coerenza nelle azioni;
- attendibilità dei risultati prospettici in funzione delle azioni messe in atto.

Il processo di Piano Industriale prevede obiettivi intermedi e finali da raggiungere durante l'arco temporale preso in considerazione nel Piano stesso.

Nella realizzazione del Piano, i risultati numerici del primo anno sono rappresentati in un ***Forecast***.

Il *Forecast* è la somma dei risultati di consuntivo già raggiunti nei primi mesi dell'esercizio e dei risultati previsti nei mesi rimanenti per chiudere l'esercizio.

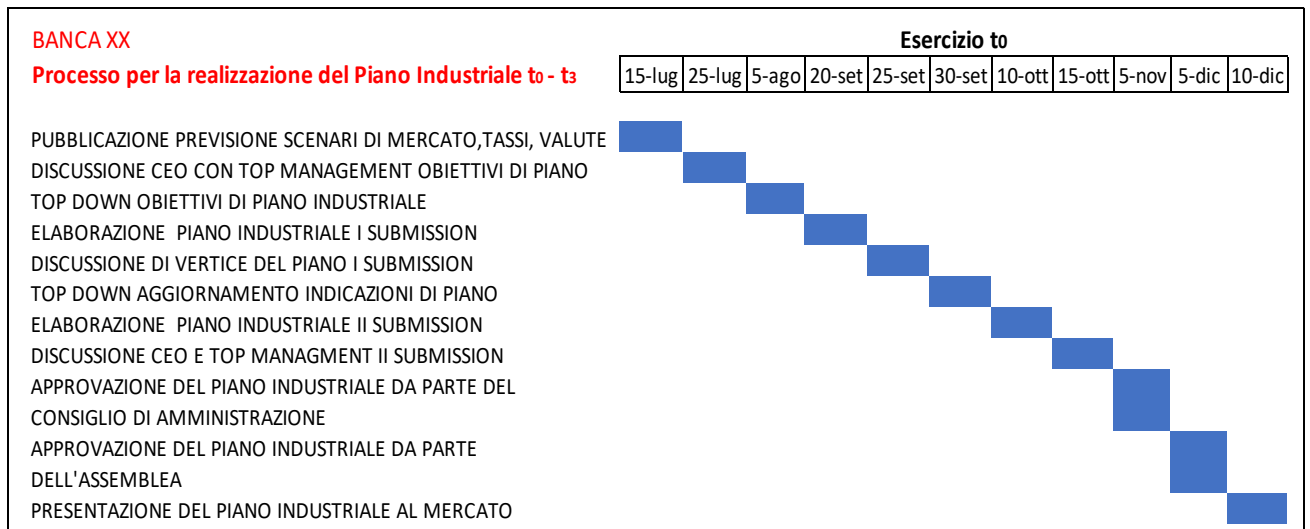
La scelta del *Forecast* come anno di partenza del Piano è utile perché gli esercizi di previsione, a partire da dall'anno immediatamente successivo a quello del *Forecast*, partono con una buona base di consuntivo, solitamente i primi 6/9 mesi.

L'attenzione sulla precisione nell'elaborare il *Forecast* è molto importante in quanto scostamenti rilevanti tra *Actual* di fine esercizio e *Forecast* potrebbero pregiudicare la validità del Piano industriale già dall'inizio.

Per rendere più chiaro il concetto, una differenza importante riscontrata a fine anno sul *Forecast* rispetto all'*Actual* sugli stock degli impieghi e dei depositi, può incidere significativamente sulle masse degli impieghi e dei depositi di tutto il Piano fin dalla partenza, con scostamenti influenti degli *Actuals* rispetto al Piano degli interessi attivi e passivi e quindi del Margine di Interesse e del Risultato di esercizio.

Di seguito vengono illustrate le diverse fasi presenti nel *Timing*²⁵ per la costruzione di un Piano Industriale dove la Pianificazione Strategica ne sarà il regista.

²⁵ *Timing*: si riferisce alla programmazione per la definizione del piano industriale.



Dalle evidenze sopra riportate si nota la stretta interconnessione tra processi di *Top Down* e di *Bottom Up*²⁶ affinché le indicazioni del Vertice Aziendale si sposino con gli strumenti e l'operatività da mettere in atto per raggiungere gli obiettivi definiti nel Piano.

Negli anni sarà compito dell'attività di Pianificazione strategica dare notizia al *Management* dell'andamento del Piano Industriale e, in caso di scostamenti rilevanti, riaprire assieme al *Management* stesso un processo interno alla Banca per adottare correttivi affinché i risultati di Piano vengano raggiunti.

Questo complicato processo sopra descritto mette l'attività della Pianificazione strategica in primo piano, attività che non si esaurisce mai ma che continua nel tempo, dalla predisposizione del Piano fino al suo termine.

III.3 Il Piano Industriale di UniCredit

Un caso concreto è riscontrabile nel Piano Industriale di UniCredit, pubblicato il 9 Dicembre 2021 con una durata pluriennale fino a Dicembre 2024.

Nel Piano industriale sopra citato vengono rappresentati:

- Una fotografia "as is":
 - 15 mln di clienti in Europa, dei quali 14 mln retail,

²⁶ *BOTTOM UP*: si riferisce a una metodologia che parte dai dettagli e dalle realtà più specifiche per poi aggregare queste informazioni e analizzare il quadro economico nel suo complesso.

- 13 Banche del Gruppo operative in 4 distinte Aree geografiche in Europa
- Un Gender Balance con il 54% di donne;
- Si analizza i punti critici e le Aree di miglioramento:
 - Percezione degli *Stakeholders* di processi lenti e complessi, molte firme, il personale in filiale molto impegnato;
 - Ci sono delle opportunità di aree di *Business* e potenzialità da sviluppare;
 - È ancora il Gruppo UniCredit in fase di ristrutturazione?
- individua gli obiettivi e gli strumenti per raggiungerli:
 - crescita nelle aree geografiche dove UniCredit risiede e sviluppo della propria clientela, anche attraverso il miglioramento della qualità dei servizi;
 - rivisitazione del modello di *Business* e revisione dell'operatività del personale;
 - intraprendere azioni per migliorare le economie di scala all'interno del Gruppo e l'integrazione tra le diverse Banche;
 - trasformare la tecnologia verso un Modello Digitale più avanzato;
 - incorporare la sostenibilità in tutto ciò che viene fatto, per esempio mantenendo gli alti livelli *standards* in uso;
 - i *financial goals* prefissati:
 - RoTe²⁷ al 10% e distribuzione sostenibile agli azionisti di almeno 16 miliardi nel periodo 2021-2024 tra riacquisto di azioni e dividendi attraverso tre leve:
 - riduzione dei costi per 0,5 mld al netto degli investimenti e dell'inflazione;
 - generazione del Capitale Organico²⁸ di 150 punti base per anno;

²⁷ *Return on Tangible Equity* (ROTE) è una misura finanziaria che valuta la redditività di una società in relazione al proprio patrimonio netto tangibile. Il patrimonio netto tangibile rappresenta il patrimonio netto di un'azienda al netto degli attivi intangibili, come i marchi o le licenze.

²⁸ Capitale assorbito: si riferisce al finanziamento interno o alle risorse proprie che un'azienda utilizza per sostenere le sue attività e le sue iniziative di crescita, senza dover ricorrere a finanziamenti esterni. Il capitale organico può derivare dalla generazione interna di utili, dalla vendita di attività o da altre fonti interne di finanziamento.

crescita dei ricavi netti per 1,1 miliardi, principalmente dovuta a commissioni.

Il Piano, in altri dettagli, prevede il raggiungimento di:

- CET²⁹ 1 *Ratio* (rapporto tra il patrimonio della Banca e l'insieme delle Attività ponderate per il Rischio) al 12,5-13% incrementando così la solidità della Banca;
- Crescita dei ricavi del 2%, dei quali per commissioni +4%, del Risultato Netto del 10%;
- Nuove assunzioni per 3600 risorse nelle strutture di *Business* e per la digitalizzazione, migliorare il *Gender Balance* anche nei ruoli decisionali e sui salari;
- Un *Cost Income* dal 56% nel 2021 al 50% nel 2024
- Un NPE³⁰ *Ratio* nel 2024 lordo del 3,5% e netto del 1,8%;
- Un ROAC maggiore del 10% nel 2024 + 4 p.p. verso il 2021.

Oltre agli obiettivi sopra esposti, UniCredit si è imposta anche altri obiettivi di qualità per la sostenibilità:

- dell'ambiente:
 - portare a zero entro il 2030 i gas utilizzati che provocano l'effetto serra;
 - utilizzo di energia rinnovabile quasi al 100%;
 - sospensione dell'uso della carta e della plastica negli stabili di UniCredit entro la fine del 2022;
- nel sociale:
 - più di 40 milioni di contribuzione alle comunità;

²⁹ CET: *Common Equity Tier*, si riferisce a una misura di capitale di base utilizzata nel settore bancario. Il CET1 rappresenta il capitale di base di una banca, composto principalmente dal capitale azionario e dalle riserve utilizzabili.

³⁰ NPE: *Non Performing Exposure*, è il rapporto tra il valore totale dei crediti deteriorati e l'intero stock dei crediti erogati

- 1,9 milioni di finanziamenti distribuiti tra diretti e indiretti nel sociale;

Oggi, agli inizi del 2024 e quasi al termine del Piano, oggettivamente, si può concludere che UniCredit sta perseguendo gli obiettivi imposti, ne è conferma che il titolo di UniCredit sulla Borsa italiana è cresciuto da 13,5 euro per azione a fine 2021 a 26,7 euro ad inizio febbraio 2024, di fatto il valore è raddoppiato.

III.4 Il Controllo di Gestione e il Processo di Budget

L'attività del Controllo di Gestione, seppur di difficile separazione rispetto all'attività di Pianificazione strategica, è concentrata su informazioni di maggiore dettaglio, solitamente in più brevi periodi.

Infatti, dagli obiettivi di lungo periodo, ne discendono, come detto, altri di più breve periodo, per esempio gli obiettivi sugli esercizi intermedi del Piano.

L'alta Direzione, approvato il Piano, definisce gli obiettivi di breve periodo e il Controllo di Gestione espone questi obiettivi in altri obiettivi minori, solo per dimensioni e non per importanza.

Questi obiettivi vengono, tramite il processo di **Budget**, assegnati alle singole Divisioni/Funzioni/Unità Organizzative.

Il Controllo di Gestione monitora nel tempo gli scostamenti di questi obiettivi rispetto al Budget.

Quindi, la Pianificazione strategica elabora obiettivi e propone strategie (p.e. Piano Industriale Pluriennale), il Controllo di Gestione apre il piano Industriale nei dettagli con l'elaborazione di Budget annuali, monitorandoli con i risultati di *Actuals* e di *Forecast*, supporta le strutture di vertice con un'informativa periodica e concentrata sulle informazioni che vengono usate come leve per guidare il raggiungimento degli obiettivi. La celerità della disponibilità di queste informazioni anticipa anche la flessibilità dei cambiamenti, qualora lo richiedano esigenze interne o scenari di mercato.

Le attività di Pianificazione Strategica e di Controllo di Gestione sono strettamente legate perché una influenza l'altra e senza una delle due il Processo strategico nel suo complesso in Banca non potrebbe esistere.

Il Budget è un mezzo direzionale a disposizione dell'Azienda per governare la gestione dell'esercizio successivo.

Il processo di Budget è un insieme dinamico di attività e obiettivi nel breve termine che si possono sintetizzare con valori economico finanziari, informazioni utili per poi poter prendere decisioni operative nel corso del periodo oggetto di *Budget*.

Nel processo di *Budget*:

- vengono sviluppate le strategie, tenendo conto dei vincoli interni ed esterni;
- viene tracciato in via preventiva il percorso da seguire nel breve termine e vengono definiti gli obiettivi che devono essere coerenti con quelli del Piano industriale;
- gli obiettivi poi vengono aperti e distribuiti ad ogni Centro di Responsabilità (sia di *Business* che di supporto al *Business*);
- i risultati vengono monitorati;
- i risultati vengono confrontati con il *Budget* e gli scostamenti devono essere spiegati;
- l'informativa al Management viene data attraverso un sistema di reportistica;
- su indicazione del Management vengono sviluppati dei correttivi per riallineare gli *Actuals* al *Budget*.

In sintesi il processo di *Budget*:

- agevola il processo decisionale;
- guida l'attività del *Management*, da quello di prima linea gerarchica a quello più operativo;
- fornisce parametri di riferimento per poter valutare approfonditamente il percorso che sta avendo la Banca, a confrontarlo con i risultati attesi di medio/lungo periodo.

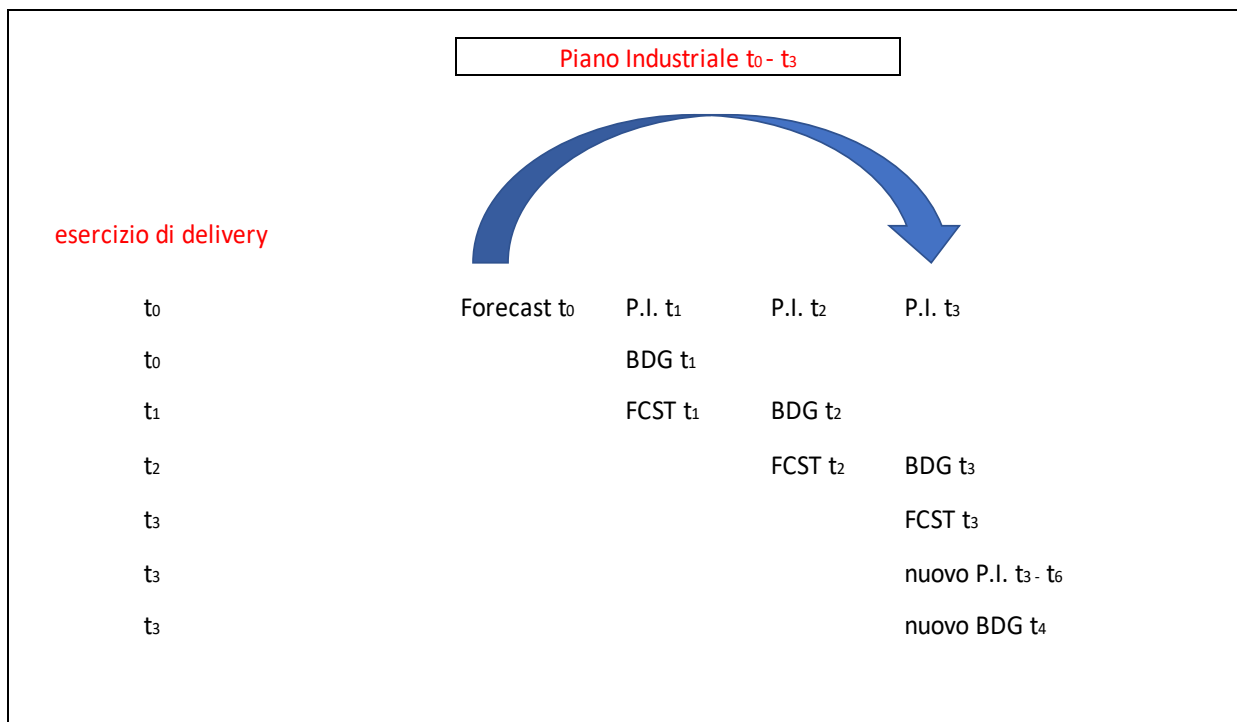
La gestione del *Budget* è affidata alla Funzione Pianificazione e Controllo di Gestione che si occupa del governo del processo, di assistenza alle strutture aziendali, dell'analisi dei risultati, di rappresentare le informazioni raccolte e di sviluppare proposte.

Durante la costruzione del *Budget*, le Strutture di prima linea coinvolgono le unità organizzative di livello inferiore attraverso un processo gerarchico di responsabilità, e con esse sviluppano proposte di *Budget* nel loro ambito e sviluppano le strategie che devono tener conto degli obiettivi richiesti; tali strutture rispondono anche del raggiungimento di tali obiettivi.

Il processo di *Budget*, oltre all'analisi degli scostamenti mensili di *Actual* verso il *Budget*, prevede anche un processo di *Forecast* nel corso dell'anno, molto utile per monitorare i risultati attesi fino al termine dell'esercizio di Budget che tengano conto dei consuntivi già realizzati.

I processi di Piano Industriale, *Forecast* e *Budget* sono tutti interconnessi e il loro insieme sono un'importante guida per dirigere la Banca.

Per dare maggiore chiarezza al processo, di seguito viene illustrata in maniera grafica tale interconnessione, prendendo anch'essa spunto da un caso concreto di una Banca leader nel mercato nazionale:



La Pianificazione e il Controllo di Gestione delle Banche di più grandi dimensioni ha messo in atto anche un processo di *Forecast* con frequenza mensile.

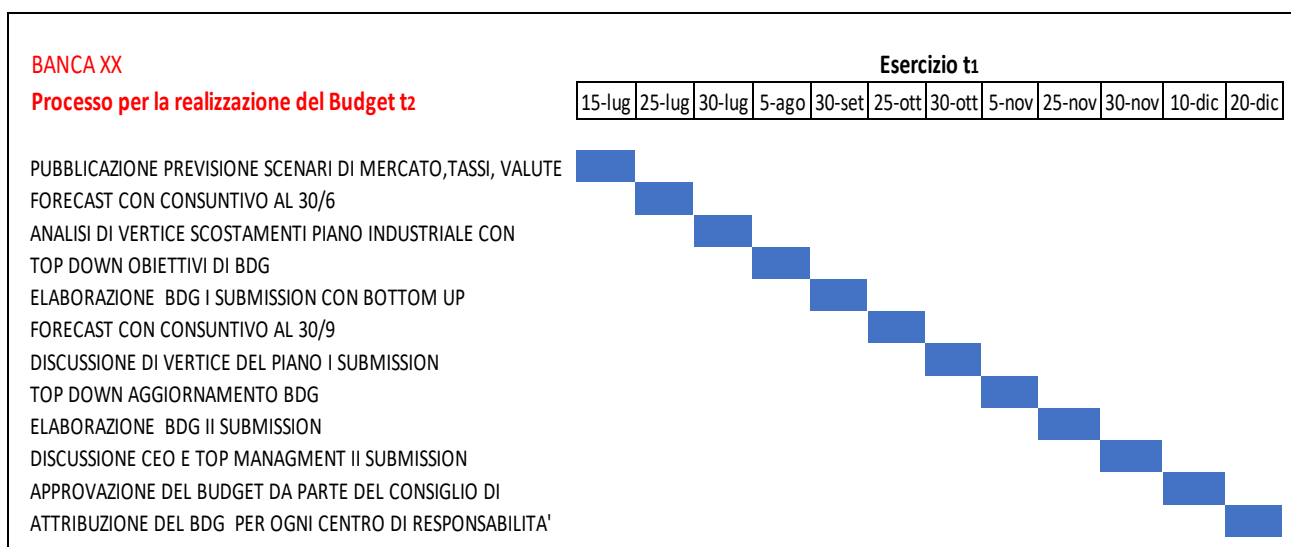
Tale attività, seppur onerosa come tempo impegnato e come sforzo per rendere disponibili previsioni affidabili, è molto utile per il governo della Banca.

Lo sviluppo del *Forecast* mensile deve essere veloce e deve essere reso disponibile dopo pochi giorni della chiusura della contabilità del mese di consuntivo dal quale si deve partire.

Alcune Banche hanno organizzato processi interni per conoscere, in una stima più precisa possibile, i risultati sui Ricavi al termine del mese oggetto di analisi, in anticipo rispetto alla chiusura della contabilità che di solito avviene entro i primi 10/15 giorni successivi al termine del mese.

Caratteristica di questi processi è la velocità nell'acquisire informazioni, a volte anche a discapito dell'assoluta precisione, ma necessaria per anticipare eventuali aggiornamenti di strategie da porre in atto.

Di seguito vengono illustrate le diverse fasi presenti nel *Timing* della Banca per la costruzione di un *Budget*:



L'elaborazione di queste informazioni non nasce però da un'attività esclusiva di Pianificazione e Controllo ma da un lavoro congiunto, tramite un modello organizzativo già definito, con le altre strutture della Banca.

I processi di Pianificazione e Controllo di Gestione sono sistematici, richiedono competenze diverse e devono essere pianificati con cura e per tempo.

Il valore aggiunto richiesto a questa Funzione è aiutare il *Management* ad acquisire conoscenze di consuntivo e di previsione che permettano di prendere delle decisioni consapevoli per governare al meglio l'Istituto.

La tempestiva rilevazione dei rischi, dei vincoli e delle opportunità consente una migliore individuazione delle decisioni da intraprendere.

Per raggiungere tali obiettivi, la Funzione Pianificazione e Controllo di Gestione si avvale di adatti strumenti che consentano di sviluppare analisi e risultati conseguenti ad evoluzioni alternative di operatività.

Affinché il lavoro di Pianificazione e Controllo sia efficace, sono necessarie altre attività che contribuiscono positivamente su di esso:

- supportare le strutture operative, di *Business* e di funzionamento, con informazioni che consentano loro di comprendere meglio l'attività di ognuna di esse e di permettere anch'esse di orientare ed ottimizzare gli sforzi per raggiungere gli obiettivi richiesti;
- accrescere, con l'ausilio dei vertici aziendali, la cultura del ruolo della Pianificazione e Controllo di Gestione in Banca ed i benefici che se ne traggono dal suo lavoro;
questo argomento è un elemento chiave in quanto, per esempio, la presenza del Controllo di Gestione nelle riunioni di alto *Management*, commerciali o di altre strutture interne, aiuta ad accrescere le conoscenze e affina la capacità di soddisfare le necessità dei richiedenti, anche attraverso la rappresentazione di informazioni quali/quantitative al cambiare dei razionali sottostanti (p.e. quali sono gli effetti sui ricavi al cambiamento di una strategia sui tassi d'interesse o sulla crescita degli impieghi e/o della raccolta);
- lavorare assieme all'Organizzazione e ai Sistemi Informativi per acquisire informazioni di dettaglio qualitative per accrescere le conoscenze e per renderle disponibili e leggibili dalle altre strutture;
- considerando l'attuale importanza della gestione del costo del rischio in Banca, collabora ed interagisce con le strutture di *Risk Management* per fornire informazioni in merito qualitativamente più elevate.

Per svolgere questa attività, la Funzione di Pianificazione e Controllo di Gestione deve dotarsi di personale con esperienza che conosce l'attività della Banca e che sia in grado

di valutare e selezionare i bisogni dei propri referenti interni e predisporre un'informativa che soddisfi le loro necessità.

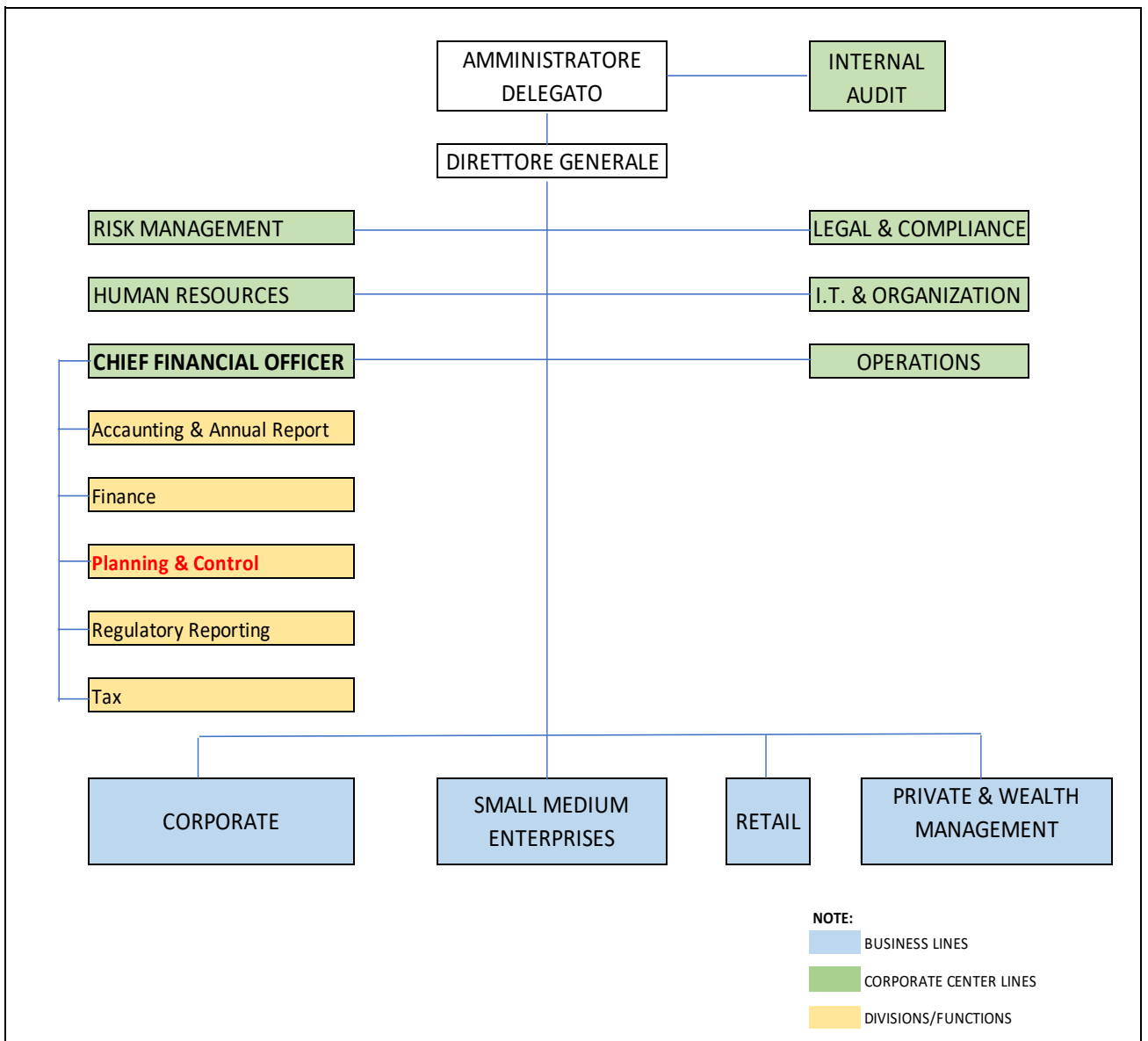
III.5 La Struttura di Pianificazione e Controllo di Gestione nel Modello Organizzativo della Banca

All'interno della Banca le attività attribuite alla Funzione Pianificazione e Controllo di Gestione si leggono nel Regolamento Organizzativo Aziendale; sebbene i Regolamenti siano diversi da Banca a Banca, il “*core*” delle attività è comune a tutte.

Nella maggior parte delle Banche, tra le quali anche le due maggiori in Italia per dimensioni, Intesa San Paolo e Unicredit, la struttura di Pianificazione e Controllo di Gestione è individuata nell'Organigramma all'interno dell'Area *CFO*.

Seppur la struttura di Pianificazione e Controllo, tra le sue diverse attività, funge in maniera significativa da indirizzo e monitoraggio delle strutture di *Business*, l'allocazione sotto l'Area *CFO* ne garantisce l'autonomia e l'indipendenza da queste ultime, elemento chiave per un buon Sistema di Controllo Interno.

Di seguito viene rappresentato un Organigramma in forma semplificata che raffigura le principali Aree di una Banca che adotta un modello di *Business* con segmentazione della clientela per classe dimensionale e l'allocazione della struttura di Pianificazione e Controllo di Gestione:



L'Organigramma sopra riportato prevede un'organizzazione per strutture di *Business* con una separazione per segmenti di clientela (*Corporate, Small Business, Retail, Private &*

*Wealth Management*³¹⁾ ma l'organizzazione di ogni singola Banca può cambiare in funzione del modello organizzativo interno e del mercato in cui opera.

Un'alternativa può essere una struttura di *Business* aperta per area geografica.

Il recente Organigramma pubblicato da UniCredit, per esempio, adotta un “modello organizzativo e di *Business* che garantisce, da un lato, l'autonomia dei Paesi/ Banche locali (*Italy, Germany, Central Europe and Eastern Europe*) su specifiche attività al fine di assicurare maggiore prossimità ai clienti ed efficienti processi decisionali e mantiene, dall'altro lato, una struttura divisionale per la *governance* di *business/prodotto*.”.

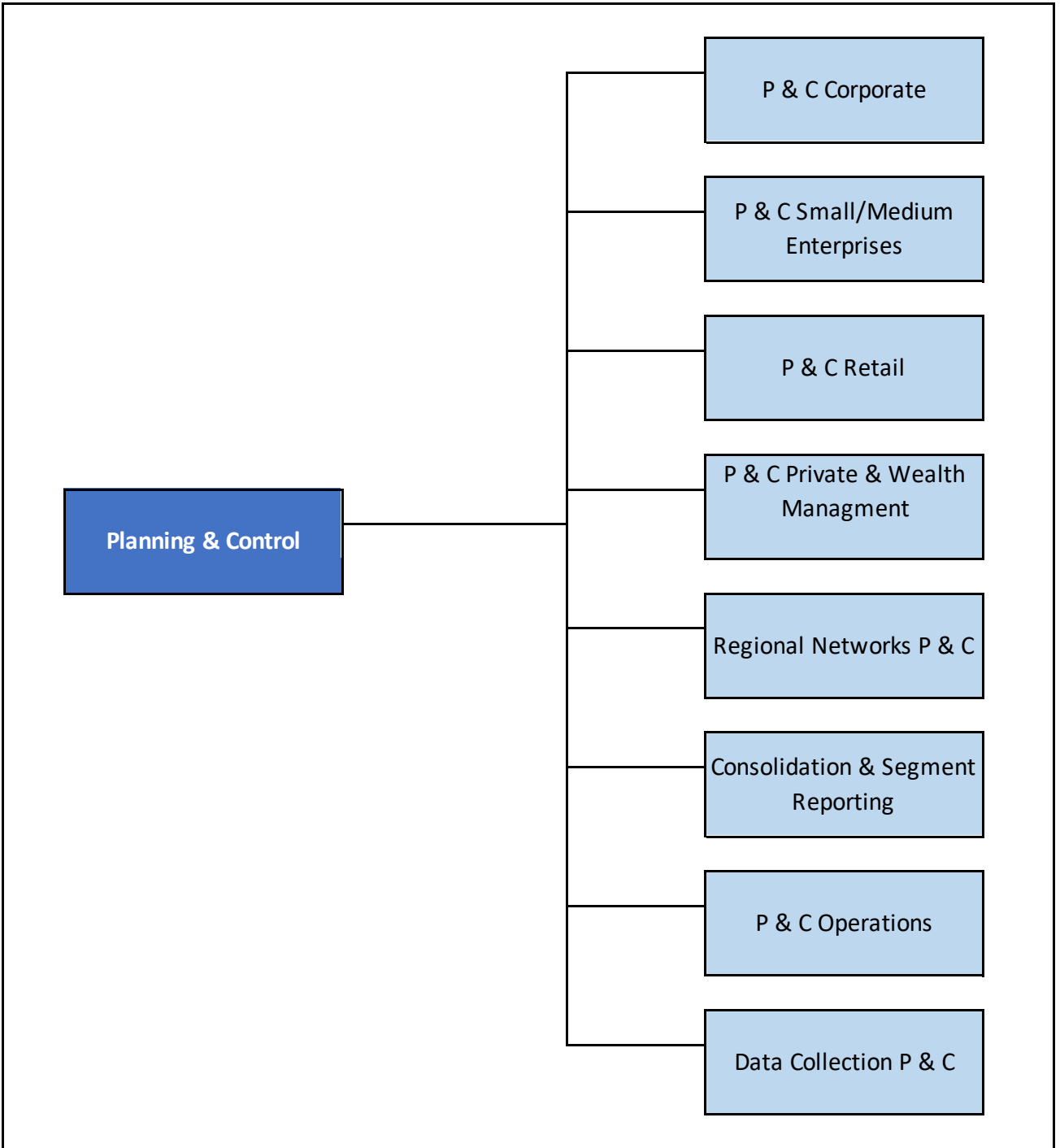
La struttura di Pianificazione e Controllo risiede, come anticipato prima, all'interno della struttura di *Group Finance*.

Nelle Banche di medio/grandi dimensioni, la Funzione di Pianificazione e Controllo di Gestione al proprio interno è scomposta a sua volta in uffici separati con attività, responsabilità ed obiettivi diversi.

Tutti gli Uffici di cui sopra rispondono in via gerarchica all'*Head* della Funzione.

A seguire, l'Organigramma della Funzione Pianificazione e Controllo di Gestione, correlata al modello di *Business* della Banca rappresentata nell'Organigramma precedente:

³¹ *Private & Wealth Management*: Gestione del Patrimonio e Servizi Privati, è un settore nel campo finanziario che si occupa della gestione dei patrimoni personali e degli investimenti di individui ad alto reddito, famiglie benestanti e imprenditori.



Nell'analisi dell'Organigramma sopra esposto, sono presenti:

- Uffici di Pianificazione e Controllo per ogni *Business Line* rappresentata nell'Organigramma della Banca.

Questi Uffici hanno il compito di seguire i risultati/profitti per singolo segmento di clientela, sia di

consuntivo sia di previsione in funzione delle Responsabilità commerciali attribuite alla *Business Line*

di competenza.

Il perimetro di attenzione si circoscrive ad un *P&L*³² per segmento di clientela e ai valori patrimoniali

che ne contribuiscono la formazione (Impieghi alla fine del periodo e medi, gradi di rischiosità del

portafoglio, raccolta puntuale e media, *RWA*); l'analisi è anche estesa alla creazione di

valore e al contenimento dei rischi (EVA, ROAC) per ogni scenario di previsione (Piano Industriale,

Budget, Forecast, Consuntivi);

- L'Ufficio *Regional Networks Planning & Control* ha una funzione trasversale sui segmenti di clientela e supporta i Manager commerciali distribuiti nel territorio per ogni Regione, negli aspetti di Pianificazione, Controllo e monitoraggio dell'attività commerciale; non si estende alle analisi del Conto Economico completo fino al risultato di esercizio ma si limita al Margine di Intermediazione e ai Rischi insiti nelle voci patrimoniali di *Business* (Impieghi, Depositi, *RWA*). Tale attività, essendo dedicata solo alla componente commerciale entra in maggior dettaglio sulle informazioni prodotte (p.e. prezzi, prodotti, clienti, filiali). L'Ufficio inoltre definisce le logiche di assegnazione degli obiettivi di *Budget* e ne monitora i risultati.
- L'Ufficio *Operations Planning & Control* svolge la sua attività sul perimetro dei costi aziendali.

³² *P&L: Profit and Loss* tradotto come "Conto Economico".

Anche la sua opera rappresenta un valore aggiunto importante, in periodi nei quali i mercati non permettono ampi margini di guadagno, per cui la riduzione dei costi è ormai considerata una strategia primaria consolidata.

L'Ufficio tiene sotto attento monitoraggio sia i costi generali sia i costi diretti e segue gli stati di avanzamento lavori dei progetti nei limiti dei *Budget* assegnati.

Tra i costi aziendali, importante è il focus che svolge sui costi *IT* che influiscono significativamente sulla redditività aziendale; infatti, la Banca, per la sua attività caratteristica, per l'adeguamento della struttura organizzativa ai frequenti mutamenti del mercato e legislativi/regolamentari, ha necessità di adeguare/migliorare con frequenza l'evoluzione dei propri sistemi/programmi *IT*; pertanto, è reso necessario un giusto equilibrio tra le richieste delle strutture aziendali e le disponibilità di Budget. L'attività di attribuzione del Budget e di monitoraggio degli stati avanzamento degli investimenti spetta a tale ufficio;

- L'ufficio *Consolidation & Segment Reporting* ha una funzione aggregatrice delle informazioni elaborate dagli altri Uffici, assicurando una coerenza ed omogeneità dei dati raccolti; l'Ufficio ha anche il ruolo di rappresentare i dati in forma aggregata e consolidata, ma anche per centro di responsabilità (*Segment Reporting*), sintetizzare le dinamiche di maggior rilievo e contribuire alla creazione della reportistica aggregata per l'alta Direzione, ma anche aperta per singolo *Business* per ogni scenario richiesto;

l'Ufficio ha anche il compito di identificare le regole per l'attribuzione dei costi comuni alle singole strutture di *Business*, interagire con gli altri Uffici di *Planning & Control* divulgare le regole da adottare e gli obiettivi da raggiungere;

- L'Ufficio *Data Collection P&C* ha un ruolo molto tecnico, si inserisce come interfaccia tra gli altri Uffici di Pianificazione & Controllo di Gestione e i Sistemi Informativi;

l'Ufficio lavora su database di grandi dimensioni all'interno dei quali confluiscono le informazioni di base provenienti dai Sistemi Informativi della Banca, le elabora secondo regole predefinite all'interno del *Planning & Control*, anche con l'ausilio di altre unità organizzative esterne alla Pianificazione e Controllo di Gestione (p.e. la Finanza e la Tesoreria per la costruzione dei tassi di interesse).

Tra le informazioni lavorate, il Tasso di Trasferimento Interno è una di queste ed è necessario per individuare gli interessi passivi figurativi da contrapporre ai ricavi per ogni Centro di Responsabilità (*Business Line*) e per calcolare conseguentemente il Margine di Interesse “segmentato”.

Tassi e spread aperti per segmenti di clientela, per dimensione di cliente, per classi di rating sono anch’essi disponibili sui suoi database.

Non ultima attività è anche la lavorazione delle informazioni di base sui costi per la corretta allocazione dei costi generali alle *Business Lines (Activated Based Costing)*.

A tale lavoro è riconosciuta un’importanza di rilievo poiché la precisione dei dati può condizionare le strategie della Banca.

Tutte le mansioni e le attività che vengono delegate all’unità organizzativa Pianificazione e Controllo di Gestione sono riportate sul Regolamento Organizzativo Aziendale della Banca.

Di seguito il Regolamento per la Struttura di Pianificazione e Controllo di Gestione con le informazioni “*core*” ivi contenute:

Pianificazione e Controllo di Gestione

si suddivide nelle seguenti strutture:

- Consolidation & Segment Reporting
- P&C Corporate
- P&C SME
- P&C Retail
- P&C Private & WM
- Regional NTW P&C
- P&C Operations
- Data Collection P & C

Alla Pianificazione e Controllo di Gestione viene delegata la seguente mission:

- rappresentare la vista totale delle performance della Banca
- seguire la quota di mercato della Banca e dei singoli business nei mercati in cui opera
- definire e diffondere all'interno della Banca le linee guida e i processi di Pianificazione & Controllo di Gestione
- gestire e coordinare i processi di Pianificazione Controllo
- garantire la corretta rappresentazione dei valori economici, patrimoniali e di rischio secondo i modelli di Gruppo nei processi previsionali e di consuntivo
- supportare l'Amministratore Delegato, le strutture di Governance e altri stakeholders in tutti i processi di Pianificazione e Controllo, predisporre documenti ed analisi a loro supporto
- gestire e coordinare i processi di Piano Industriale, Budget, Forecast e monitoraggio dei risultati svolgendo attività di indirizzo, coordinamento, interpretazione e commento dei risultati e dei principali indicatori, analizzando e monitorando i RWA
- garantire la corretta segmentazione dei valori oggetto di analisi (Segment Reporting)
- in coordinamento con le strutture di Risk Management fornire informazioni sugli indicatori di rischio della Banca
- supportare sul territorio le funzioni di business locali nelle attività di Pianificazione e Controllo commerciale, nella costruzione degli obiettivi di previsione e nel monitoraggio delle performance
- provvedere all'inserimento e alla certificazione dei dati elaborati sui Sistemi dedicati della Banca
- per altre spese amministrative, gestire i processi di Pianificazione e Controllo fornendo a tutte le strutture analisi e reportistica dedicata e svolgere un'azione di monitoraggio del processo di spesa e gestendo eventuali scostamenti di Budget, se ritenuti necessari
- fornire i documenti a supporto per la costruzione del Bilancio annuale e semestrale
- svolgere il ruolo da interfaccia con i Sistemi Informativi per lo sviluppo dei sistemi di reporting

Nel Regolamento Aziendale, le attività delle unità organizzative sopra elencate, sottostanti la Struttura di Pianificazione e Controllo di Gestione, vengono a loro volta descritte una per una.

CAPITOLO IV

La Contabilità Analitica e i Sistemi Informativi modalità operative in Banca ed esempi pratici

IV.1 La Contabilità analitica quale strumento di conoscenza della Banca

La Contabilità analitica è uno strumento adottato in azienda per conoscere nei dettagli le performance della Banca.

In particolare, la Contabilità analitica consente di conoscere e di valutare la congruità dei prezzi di vendita e la redditività dei prodotti, favorisce il controllo dei costi e permette di individuare ed attribuire la responsabilità della gestione a coloro ai quali vengono affidate le risorse.

Tale processo è ormai presente in tutte le Banche e si è negli anni evoluto a seguito della crescente complessità dell'attività bancaria.

La diversificazione e la complessità dei prodotti, le informazioni relative al rischio della clientela, la frammentarietà dei costi (p.e. si pensi agli innumerevoli progetti all'interno dei sistemi informativi per gestire nuovi prodotti, aggiornare i programmi per i cambiamenti delle norme bancarie) richiedono costantemente un evolversi dello strumento di Contabilità analitica.

La Contabilità analitica è frutto di informazioni provenienti dalla Contabilità generale e da altre informazioni aggiuntive registrate sui Sistemi informativi della Banca.

Se dalla terminologia più stretta, può apparire che la gestione della Contabilità analitica sia interamente in carico alla struttura di Pianificazione e Controllo di Gestione e tutta la Banca è solo fruitrice dei risultati, questo non è assolutamente vero.

La Contabilità analitica è un processo che coinvolge la maggior parte delle strutture della Banca, necessario per alimentare informazioni di minimo dettaglio sui ricavi, sui costi e sull'organizzazione gerarchica delle unità organizzative.

Queste informazioni verranno collezionate in un database che sarà il bacino per selezionare i dati che verranno elaborati, suddivisi ed aggregati secondo le regole di Contabilità analitica e resi disponibili agli interessati.

Pianificazione e Controllo di Gestione ha il compito di:

- progettare le logiche di acquisizione dei dati;
- definire le regole per determinare costi standard;
- coordinare il processo di raccolta dati, interfacciandosi con le altre strutture della Banca e con quella dei Sistemi Informativi;
- selezionare le informazioni disponibili e produrre report per i vertici e per le altre unità organizzative;

Un buon sistema di Contabilità analitica parte da un'analisi accurata delle informazioni di cui si vuole disporre e dove possono risiedere; in assenza di queste, nuovi processi verranno sviluppati per la raccolta e l'archiviazione delle informazioni prima assenti.

IV.2 Il Margine d'interesse e il Tasso di Trasferimento Interno

L'identificazione della redditività di un prodotto o di un segmento di clientela è alquanto complessa nell'attività bancaria che si caratterizza nell'intangibilità dei prodotti e la complessità del processo produttivo.

La Banca in genere opera nei finanziamenti e nella raccolta, svolge un'attività in investimenti mobiliari e fornisce servizi, per una componente importante complementari ai finanziamenti erogati.

Le singole operazioni di raccolta e di investimento non sono spesso direttamente connesse per durata, valori, rendimenti e scadenze, seppur la Banca persegue una costante politica di correlazione di tassi e scadenze tra le diverse forme tecniche attive e passive.

Pertanto, sofisticate regole vengono adottate per attribuire agli interessi attivi maturati sui prestiti un costo di provvista dedicato per determinare un margine di interesse necessario per conoscere la redditività di questi prodotti; analoghe complessità sono riscontrate sulla redditività della raccolta.

La metodologia adottata è l'utilizzo di un "**tasso di trasferimento interno**" che occorre per quantificare **interessi figurativi passivi e attivi** da contrapporre

rispettivamente agli interessi attivi reali degli impieghi e agli interessi passivi reali della provvista.

Il tasso di trasferimento interno è composto da più elementi ma la metodologia di calcolo varia da Banca a Banca.

I tassi più noti che compongono il tasso di trasferimento sono:

- *base rate*, è l'indice di riferimento adottato per l'erogazione dei finanziamenti, è un indice comune nel mercato finanziario; i più noti in Europa sono l'Euribor³³ per i finanziamenti a tasso variabile e l'IRS³⁴ (*Interest Rate Swap*) per i finanziamenti a tasso fisso;
- *liquidity spread* è il costo di provvista che sopporta la Banca per classi di finanziamento; viene adottato come un costo standard ed aggiornato frequentemente a seconda delle variazioni di mercato.

La somma dei margini di interesse calcolati tra interessi reali e interessi figurativi devono sempre essere riconciliati con il totale Margine di interesse reale della Banca.

Questa metodologia permette di quantificare la remunerazione in termini di interessi di classi di prodotto ed è indispensabile per segmentare i ricavi per forme tecniche.

Di seguito si riporta un esempio dell'applicazione su un mese isolato per classi di finanziamento (*loans, deposits, a vista, breve termine, ecc.*) degli interessi figurativi contrapposti agli interessi reali ed ai margini di interesse che ne conseguono:

³³ Euribor: Euro Interbank Offered Rate, si tratta di un tasso di interesse di riferimento che riflette le condizioni di finanziamento sul mercato interbancario dell'euro.

³⁴ IRS: Interest Rate Swap, è uno strumento finanziario derivato in cui due parti si accordano per scambiarsi flussi di cassa basati su tassi di interesse per un periodo di tempo specifico.

TOTALE customer**Customer Margin**

Customer Margin	95.000,0
olw Recniliaton	-500,0
olw CDG margin	94.500,0
loans volumes	65.000.000
depo volumes	12.000.000
interest income	168.000,0
interest expenses	-7.000,0

Loans

volumes	65.000.000
realactive interests	168.000
figuratives interests	- 79.000
olw base rate	- 70.000
olw Liquidity	- 9.000
olw Other	1.000
margin	89.000
customer rate	3,04%
figuratives interests	-1,43%
olw base rate	-1,27%
olw Liquidity	-0,16%
olw Other	0,02%
spread	1,61%

ow overdraft loans*

volumes	12.000.000
real interests	35.000
figuratives interests	- 10.000
olw base rate	- 9.933
olw Liquidity	-
olw Other	- 67
margin	25.000
customer rate	3,43%
figuratives interests	-1,0%
olw base rate	-1,0%
olw Liquidity	0,0%
olw Other	0,0%
spread	2,5%

ow S/T loans**ow ML/T loans****ow Deposits**

volumes	12.000.000
real interests	-7.000
figuratives interests	13.000
olw base rate	8.000
olw Liquidity	400
olw Other	3.500
margin	6.000
customer rate	-0,69%
figuratives interests	1,28%
olw base rate	0,78%
olw Liquidity	0,04%
olw Other	0,34%
spread	0,59%

ow Sight deposits

volumes	12.000.000
real interests	-7.000
figuratives interests	13.000
olw base rate	8.000
olw Liquidity	400
olw Other	3.500
margin	6.000
customer rate	-0,69%
figuratives interests	1,28%
olw base rate	0,78%
olw Liquidity	0,04%
olw Other	0,34%
spread	0,59%

RICONCILIAZIONE GESTIONALE/CONTABILE**Margin Customer**

Margin Customer	95.000
Recupero Costo Ammortizzato	1.000
Banche	1.000
Effetto valuta	800
Riconciliazioni	-2.000

Margin con riconciliazione contabile

Margin con riconciliazione contabile	95.800
--------------------------------------	--------

*overdraft loans: scoperto di c.c., si riferisce alla forma tecnica bancaria classificabile tra i crediti a vista

IV.3 Le Commissioni caratteristiche della Banca e la segmentazione per linea di Business

Particolare attenzione viene dedicata anche alle commissioni.

La rappresentazione della classificazione delle commissioni per segmenti di clientela/prodotti è frutto di un lavoro a monte in sede di alimentazione sui Sistemi Informativi delle operazioni perfezionate.

In quella sede sono disponibili apposite maschere di alimentazione dedicate sulle quali vengono inserite informazioni aggiuntive a quelle contabili.

Le commissioni possono essere connesse:

- ai finanziamenti erogati;
- per garanzie concesse;
- per servizi resi.

Le commissioni acquisite all'origine delle operazioni di finanziamento che sono ad esso correlate, vengono di volta in volta valutate al Fair Value³⁵.

Di seguito, un esempio di uno spaccato delle commissioni percepite, ripartite per segmento di clientela di una Banca multiprodotto:

³⁵ Fair Value: Rappresenta il valore di un'attività, passività o strumento finanziario che riflette il prezzo che sarebbe ricevuto per vendere quell'attività o pagato per trasferire quella passività in una transazione regolare tra parti di mercato competenti e agendo in condizioni di concorrenza

	Actual	Budget	VARIAZIONE		Actual	VARIAZIONE	
	t0	t0			t0 - 1		
Commissioni nette (Dati in mln €; %)	dic.	dic.	€ mln	%	dic.	€ mln	%
TOTALE BANCA XX	690	650	40	6%	585	105	18%
o/w Gestione e Custodia degli Assets	150	130	20	15%	117	33	28%
o/w Servizi finanziari	380	351	29	8%	316	64	20%
o/w Prestiti	260	250	10	4%	225	35	16%
o/w Dispibilità Fondi	60	55	5	9%	50	11	21%
o/w Garanzie	45	35	10	29%	32	14	43%
o/w Altri Finanziamenti	15	11	4	36%	10	5	52%
o/w Transazioni e altri Servizi Bancari	160	169	-9	-5%	152	8	5%
o/w Conti Correnti	115	125	-10	-8%	113	3	2%
o/w Cartedi Credito e di Debito	16	15	1	7%	14	3	19%
o/w Operazioni con l'estero	11	10	1	10%	9	2	22%
o/w Altri Servizi Bancari	3	3	0	0%	3	0	11%
o/w Altri Servizi di pagamento	15	16	-1	-6%	14	1	4%
O/W CORPORATE	160	157	3	2%	141	19	13%
o/w Gestione e Custodia degli Assets							
o/w Servizi finanziari	130	123	7	6%	111	19	17%
o/w Prestiti	90	100	-10	-10%	90	0	0%
o/w Dispibilità Fondi	20	10	10	100%	9	11	122%
o/w Garanzie	15	10	5	50%	9	6	67%
o/w Altri Finanziamenti	5	3	2	67%	3	2	85%
o/w Transazioni e altri Servizi Bancari	30	34	-4	-12%	31	-1	-2%
o/w Conti Correnti	20	25	-5	-20%	23	-3	-11%
o/w Cartedi Credito e di Debito	2	1	1	100%	1	1	122%
o/w Operazioni con l'estero	2	1	1	100%	1	1	122%
o/w Altri Servizi Bancari	1	1	0	0%	1	0	11%
o/w Altri Servizi di pagamento	5	6	-1	-17%	5	0	-7%
O/W SME	170	165	5	3%	149	22	14%
o/w Gestione e Custodia degli Assets							
o/w Servizi finanziari	130	125	5	4%	113	18	16%
o/w Prestiti	90	80	10	13%	72	18	25%
o/w Dispibilità Fondi	20	25	-5	-20%	23	-3	-11%
o/w Garanzie	15	15	0	0%	14	2	11%
o/w Altri Finanziamenti	5	5	0	0%	5	1	11%
o/w Transazioni e altri Servizi Bancari	40	40	0	0%	36	4	11%
o/w Conti Correnti	30	30	0	0%	27	3	11%
o/w Cartedi Credito e di Debito	2	2	0	0%	2	0	11%
o/w Operazioni con l'estero	2	2	0	0%	2	0	11%
o/w Altri Servizi Bancari	1	1	0	0%	1	0	11%
o/w Altri Servizi di pagamento	5	5	0	0%	5	1	11%
O/W RETAIL	160	148	12	8%	133	27	20%
o/w Gestione e Custodia degli Assets							
o/w Servizi finanziari	120	103	17	17%	93	27	29%
o/w Prestiti	80	70	10	14%	63	17	27%
o/w Dispibilità Fondi	20	20	0	0%	18	2	11%
o/w Garanzie	15	10	5	50%	9	6	67%
o/w Altri Finanziamenti	5	3	2	67%	3	2	85%
o/w Transazioni e altri Servizi Bancari	40	45	-5	-11%	41	0	-1%
o/w Conti Correnti	30	35	-5	-14%	32	-2	-5%
o/w Cartedi Credito e di Debito	2	2	0	0%	2	0	11%
o/w Operazioni con l'estero	2	2	0	0%	2	0	11%
o/w Altri Servizi Bancari	1	1	0	0%	1	0	11%
o/w Altri Servizi di pagamento	5	5	0	0%	5	1	11%
O/W WM & PRIVATE	200	180	20	11%	162	38	23%
o/w Gestione e Custodia degli Assets	150,0	130,0	20,0	0,2	117,0		
o/w Servizi finanziari	0,0	0,0	0,0		0,0		
o/w Prestiti							
o/w Dispibilità Fondi							
o/w Garanzie							
o/w Altri Finanziamenti							
o/w Transazioni e altri Servizi Bancari	50,0	50,0	0,0	0,0	45,0	5,0	0,1
o/w Conti Correnti	35,0	35,0	0,0	0,0	31,5	3,5	0,1
o/w Cartedi Credito e di Debito	10,0	10,0	0,0	0,0	9,0	1,0	0,1
o/w Operazioni con l'estero	5,0	5,0	0,0	0,0	4,5	0,5	0,1
o/w Altri Servizi Bancari							
o/w Altri Servizi di pagamento							

L'adozione di queste metodologie sul Margine di Interesse e sulle commissioni permettono di quantificare i ricavi per *cluster* di prodotti, di clienti e di rischio, conoscenze indispensabili per gestire e monitorare il segmento di *Business* attribuito alle Divisioni.

Queste informazioni sono comunque utili in sede di Pianificazione strategica.

IV.4 I costi e il modello di *Active Based Costing* – esempi pratici di modalità di ripartizione

Anche l'impatto dei **costi** in Banca è significativo, principalmente le risorse umane che hanno dedicate specializzazioni e quindi sono maggiormente retribuite rispetto a risorse generiche e i Sistemi informativi che sono il principale strumento di supporto alla complessità dell'attività bancaria.

Il *Cost Income Ratio*³⁶ (rapporto tra Costi Operativi e Ricavi) nei Gruppi Bancari si aggira di recente tra il 40% e il 55%.

Una buona conoscenza dei costi della Banca ed una corretta classificazione per clusters aiuta ad identificare con precisione la contribuzione alla composizione del costo dei prodotti venduti e quindi anche alla definizione del prezzo.

La conoscenza del costo del prodotto come quella del ricavo è utile per la puntuale definizione delle responsabilità a coloro ai quali vengono affidate le risorse.

Con queste conoscenze le scelte aziendali che possono orientarsi verso politiche aziendali di contenimento dei costi o di innalzamento dei prezzi, oppure verso una differente diversificazione dei prodotti.

La Contabilità analitica è uno strumento di supporto per la conoscenza dei costi e per la corretta attribuzione degli stessi ai centri di responsabilità.

La complessità della contabilità analitica si configura nell'identificare la relazione del costo con il ricavo connesso.

I costi possono essere classificati in diverse classi.

³⁶ *Cost Income Ratio*: è un indicatore finanziario utilizzato per valutare l'efficienza operativa di un'azienda o di un settore, mette in relazione i costi operativi totali di un'azienda con i suoi ricavi operativi lordi.

Secondo le terminologie tradizionali i costi sono anche ripartiti in:

- Costi diretti e indiretti: la classificazione avviene per i primi se tali costi sono attribuibili direttamente ad un centro di Responsabilità (solitamente un'unità organizzativa) che può essere di provenienza commerciale, di Corporate Center (sono le strutture non di carattere commerciale a supporto del *Business*, p.e. amministrative, legali, risorse umane), di *Staff* (p.e. segreteria tecnica dell'Amministratore Delegato, *Audit*), per i secondi se tali costi sono sostenuti da una struttura ma sono correlati in maniera indistinta all'attività di altre (p.e. i costi di *hardware* e *software*);
- Costi fissi e costi variabili; i primi sono costi sostanzialmente rigidi e non variano significativamente e nell'immediato al variare dei ricavi (p.e. costo del personale); i secondi variano invece al variare dei ricavi (p.e. il costo delle trasferte delle risorse commerciali).

È cura della Pianificazione e Controllo di studiare le più attinenti correlazioni dei costi ai ricavi attribuendo con regole matematiche e di logica (*Activity Based Costing*) i costi indiretti ai centri di responsabilità e ai prodotti.

Una ulteriore classificazione in funzione dell'influenza decisionale sul costo è ritenuta importante per la valutazione e responsabilità delle decisioni prese:

- Costi parametrici, legati direttamente alle operazioni di *Business* (p.e. bolli e tasse per le operazioni finanziarie, spese per trasferte) o al variare delle risorse umane (p.e. dimensioni dei locali); tali costi possono essere ottimizzati ma esiste comunque sempre una correlazione con altri elementi;
- Costi discrezionali, utili per la Banca ma non necessariamente vincolanti (p.e. spese di rappresentanza, campagne pubblicitarie);
- Costi vincolati (p.e. il costo del software necessario per rendere operativo un Regolamento varato dalla Banca d'Italia).

Il processo di costruzione dei costi di un cluster di prodotti avviene attraverso una stratificazione degli stessi;

si procede ad attribuire i costi:

- a partire da quelli diretti sostenuti dal centro di responsabilità (unità organizzativa) che ne è responsabile;

- all'attribuzione dei costi diretti sostenuti da centri di responsabilità diversi da quella di *Business* (p.e. una consulenza necessaria per la gestione di un prodotto di *Transactional Banking*³⁷ richiesta dalla unità organizzativa "*Legal*" del *Corporate Center*;
- all'attribuzione dei costi indiretti ai singoli prodotti /centri di responsabilità con regole parametriche che sviluppano % di ripartizione; queste % sono mantenute nel tempo e vengono riviste mediamente ogni anno (attribuzione "*Standard*"); tali % oltre che per i consuntivi vengono anche utilizzate per la costruzione degli scenari prospettici (Piano Industriale, *Budget*, *Forecast*).

L'approccio metodologico è di attribuire i costi al *Business*, sede in cui vengono generati i ricavi, cercando di svuotare il più possibile il *Corporate Center*.

Solitamente rimangono in carico al *Corporate Center* i costi dei vertici della Banca e dei propri uffici in *staff* e alcuni costi vincolati relativi alla Banca nel suo complesso e non a specifiche attività commerciali.

Rimangono inoltre sul *Corporate Center* i costi della struttura di tesoreria che gestisce la liquidità residuale della Banca (*Mismatching* di tesoreria).

Di seguito alcuni esempi di costi diretti ed indiretti e la costruzione di parametrizzazioni "*standard*" per i costi indiretti attribuiti al *Business* secondo le metodologie più moderne adottate nelle Banche.

Primo esempio: costo diretto sostenuto da una Divisione di *Business* alla quale viene direttamente allocato:

Descrizione costo	Costo totale	Costo diretto su Business	Corporate		SME		Retail		Private &WM		Corporate Center		Tot
			% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	
legal expenses	-1000	spese sostenute per un'operazione di finanziamento corporate richieste dalla divisione corporate.	100%	-1000									-1000

³⁷ *Transactional Banking*: si riferisce a una serie di servizi bancari che coinvolgono transazioni finanziarie quotidiane, includono attività come depositi, prelievi, trasferimenti di fondi, pagamenti, gestione dei conti correnti e altre operazioni finanziarie di base.

Secondo esempio: costo indiretto sostenuto dal *Corporate Center* per tutte le Divisioni del *Business*, allocato su di esse attraverso la creazione di un driver, in questo caso il peso dei *RWA* di ogni Divisione:

Descrizione costo	Costo totale	Costo Comune indiretto su Business lines	Corporate		SME		Retail		Private &WM		Corporate Center		Tot
			% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	
consulenze	-2000	richiesta una consulenza dalla divisione CFO del Corporate Center sui RWA a seguito di una nuova normativa	rwa		rwa		rwa		rwa			-2000	100%
		Allocazione del costo del Corporate Center al Business, peso RWA per divisione	60%	-1200	20%	-400	15%	-300	5%	-100		2000	100%
				-1200		-400		-300		-100		0	-2000

Terzo esempio: costo indiretto che riguarda tutte le Divisioni di *Business* e il *Corporate Center*, il costo viene parametrizzato su tutte le strutture, compreso il *Corporate Center*; il *Corporate Center* viene poi svuotato e con le stesse regole di parametrizzazione, viene allocato alle divisioni di *Business*:

Descrizione costo	Costo totale	Costo comune indiretto su Business lines e Coporate center con driver misto	Corporate		SME		Retail		Private &WM		Corporate Center		Tot
			% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	
affitti	-3000	Costo dell'attito degli Uffici di Direzione Generale dove risiedono tutte le Divisioni di business e il Corporate Center	mq		mq		mq		mq		mq		
		Peso i mq dove risiedono gli uffici	30%	-900	30%	-900	20%	-600	10%	-300	10%	-300	100%
		Attribuzione del costo del Corporate Center al Business	33%	-100	33%	-100	22%	-66	11%	-34	-10%	300	100%
		Allocazione del costo tot. al Business		-1000		-1000		-666		-334		0	-3000

Quarto esempio: costo indiretto che riguarda tutte le Divisioni di *Business* e il *Corporate Center*, il costo viene parametrizzato su tutte le strutture, compreso il *Corporate Center*; il *Corporate Center* viene poi svuotato e con le stesse regole di parametrizzazione, viene allocato alle divisioni di *Business*; la differenza, rispetto al caso precedente, riguarda che

la parametrizzazione contempla l'insieme di due *drivers* % (in questo caso Retribuzioni e *FTEs*³⁸) per meglio rappresentare il costo sulle strutture di *Business*:

Descrizione costo	Costo totale	Costo comune indiretto su Business lines e Corporate Center con allocazione del Corporate Center con driver misto	Corporate		SME		Retail		Private &WM		Corporate Center		Tot
			% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	% driver	costo attribuito	
software per	-4000	costo software per il personale di tutta											
		il driver utilizzato è complesso e si basa dal peso degli FTEs e delle Retribuzioni	retribuzioni		retribuzioni		retribuzioni		retribuzioni		retribuzioni		
		driver peso retribuzioni	30%		30%		20%		10%		10%		100%
			FTEs		FTEs		FTEs		FTEs		FTEs		
		driver peso FTEs	25%		30%		20%		5%		20%		100%
			55%		60%		40%		15%		30%		200%
		attribuzione del costo del Corporate Center al Business	28%	-1100	30%	-1200	20%	-800	8%	-300	15%	-600	100%
		Allocazione del costo tot. al Business	33%	-196	36%	-214	23%	-138	9%	-52	-15%	600	
				-1296		-1414		-938		-352		0	-4000

Gli esempi riportati sono stati semplificati per rendere più chiaro il concetto.

Il *Corporate Center* o le *Business Lines*, che negli esempi vengono riportati, in Banca sono aperti a grappolo per ogni funzione sottostante identificata come Centro di Responsabilità e complessi database attribuiscono a livello informatico attraverso *drivers*, alcuni enunciati negli esempi di cui sopra, i costi ad ognuna di esse.

La sintesi per *Business Line* e per il *Corporate Center*, viene poi elaborata con l'aiuto dei sistemi informativi.

IV.5. Il Segment Reporting

Il frutto del lavoro della Pianificazione e Controllo di Gestione sui ricavi e sui costi della Banca è la rappresentazione del Bilancio della Banca attraverso il *Segment Reporting*.

Il *Segment Reporting* di fatto scompone il totale Bilancio della Banca per ogni *Business Line* e per il *Corporate Center*.

³⁸ *FTEs*: è un metodo utilizzato per misurare la produttività dei lavoratori, contando le ore effettive di lavoro.

Questo criterio viene adottato per gli *Actual*, il Piano Industriale, *il BDG e il Forecast*.
Importante che le regole applicate nell'attribuzione dei costi e dei ricavi alle singole Divisioni sia coerente in tutti gli scenari che sarebbero, in altro modo, non confrontabili. Accade però che anche queste regole vengano migliorate nel tempo o i parametri % si modifichino e si aggiornino.

Al cambiamento di alcuni scenari (p.e. Fusioni, scissioni di rami d'azienda, cambiamenti organizzativi che spostano unità organizzative tra divisioni), per rendere i dati confrontabili, interviene un nuovo processo (*Recasting*) dove gli scenari vengono proformati a quello modificato, altrimenti i numeri non sarebbero paragonabili.

Di seguito un esempio di un Conto Economico Scalare con la vista del *Segment Reporting*:

BANCA XX						
SEGMENT REPORTING	TOTAL BANK A+B+C+D+E	CORPORATE A	SMALL/MEDIU M ENTERPRISES B	RETAIL C	PRIVATE & WEALTH MANAGEMENT D	CORPORATE CENTER E
€/Mln						
Net Interests	3970	800	1600	1500	-30	100
equity benefit	2	15	35	30		-78
Dividends	52	12	0	0	0	40
NET INTEREST INCOME	4024	827	1635	1530	-30	62
Net Commissions	690	160	170	160	200	0
Trading Profit	53	50	1	1	0	1
Balance of Other Oper. Income/Expenses	1	-10	6	5	0	0
INTERMEDIATION MARGIN	4768	1027	1812	1696	170	63
Staff Expenses	-778	-115	-200	-180	-28	-255
Other Administrative Expenses	-1008	-170	-450	-425	-59	96
Direct Expenses	-530	-50	-120	-110	-20	-230
Indirect Expenses	-478	-40	-100	-90	-8	-240
Cost Allocation	0	-80	-230	-225	-31	566
Expenses Recovery	12	2	4	4	2	
Write down on assets	-69	-10	-12	-12	-5	-30
Operating Expenses	-1843	-293	-658	-613	-90	-189
GROSS OPERATING PROFIT	2926	734	1154	1083	80	-126
Profit , Loss, and Net Write down on loans	-770	-150	-320	-300		
NET OPERATING PROFIT	2156	584	834	783	80	-126
Provisions for risks and Charges	-8	-8				
Profit and Net Write downs on Investments	1	1				
PROFIT BEFORE TAXES	2149	577	834	783	80	-126
taxes	-562	-150	-225	-204	-21	38
NET PROFIT	1587	427	609	579	59	-88
Loans to Customers EOP	106.000	22.000	47.000	37.000		
Loans to Customers Average	97.000	20.000	42.000	35.000		
Loans to Banks EOP	5.000	5.000				
Loans to Banks Average	4.000	4.000				
Deposits from Customers EOP	43.000	8.000		25.000	10.000	
Deposits from Customers Average	38.000	7.000		23.000	8.000	
Deposits from Banks EOP	60.005	5				60.000
Deposits fro Banks Average	55.004	4				55.000
RWA EOP	97.000	18.000	45.000	34.000		
RWA Average	90.000	17.000	40.000	33.000		
FTES	7.800	800	2.000	1.800	200	3.000
Tax Rate	26%	26%	27%	26%	26%	30%
Cost/Income	39%	29%	36%	36%	53%	300%
EVA	912	299	309	332	59	88
ROAC	14%	20%	12%	14%	n.m.	n.m.

Nel Prospetto si possono notare alcune voci caratteristiche del *Segment Reporting* e non presenti nel Bilancio contabile consolidato e sono:

- nel Margine d'Interesse, l'*Equity Benefit* che è la componente positiva del Capitale della Banca che non genera interessi passivi, attribuito alle *Business Lines* a discapito del *Corporate Center* che prima dell'allocazione ne beneficiava per il totale; l'attribuzione può essere parametrizzata moltiplicando un tasso di riferimento per i *RWA* della *Business Line* per i giorni;
- nei Costi, la *Cost Allocation* dei Costi diretti ed indiretti sostenuti dal *Corporate Center* e attribuiti alle *Business Lines* con le regole di parametrizzazione riportate negli esempi precedenti.

CONCLUSIONI

La tesi ha percorso gli aspetti più importanti dell'attività di Pianificazione e Controllo di Gestione di una Banca ed è corredata da casi concreti come la rappresentazione del Piano Industriale di UNICREDIT ed esempi che aiutano nella comprensione dell'attività di Pianificazione e Controllo di Gestione stessa e di come questa attività si colloca all'interno dell'Organizzazione aziendale.

Sono stati inoltre rappresentati gli Scenari in cui opera la struttura di Pianificazione e il Controllo di Gestione e le metriche adottate per la segmentazione dei ricavi e dei costi e della loro attribuzione alle Strutture interne.

I punti salienti ai quali si è voluto dare maggior risalto sono:

- le Banche, per il ruolo che hanno come sostegno all'Economia e alle aziende, per la loro influenza come regolatrici dei mercati finanziari nazionali ed internazionali, sono costantemente vigilate da Enti Istituzionali e Sovranazionali affinché il Sistema Bancario si mantenga solido in tutte le sue forme; ciò per evitare che il *default* di una Banca faccia da effetto domino sulle imprese, sui risparmiatori e su tutti gli *stakeholder* in generale;
- la globalizzazione dei mercati, l'ingresso di Banche straniere hanno incrementato la concorrenza e l'attività è divenuta molto complessa con un ampliamento ed una diversificazione dei prodotti per assecondare i bisogni di una clientela più esigente rispetto al passato; inoltre, le regole più stringenti sul capitale e scenari politici e finanziari in costante cambiamento hanno contenuto i margini reddituali delle Banche;
- si rendono pertanto necessari costanti e importanti investimenti affinché le Banche forniscano con regolarità solide garanzie al passo con l'evoluzione dei mercati;
- la Struttura di Pianificazione e Controllo di Gestione conseguentemente si è evoluta negli ultimi decenni ed ha affinato la propria attività e sensibilità per rispondere a questi cambiamenti in maniera efficiente; il suo ruolo è divenuto sempre più strategico;

- la Pianificazione e il Controllo di Gestione opera su misure diverse rispetto alle aziende industriali e di servizi, proprio per l'attività caratteristica della Banca; a differenza delle aziende industriali dove prevalgono, ad esempio, la gestione delle merci vendute, delle rimanenze, il controllo dei costi sulla lavorazione delle materie prime e dei semilavorati, nelle Banche prevale l'attenzione sugli impieghi erogati alla clientela e la loro rischiosità e remunerazione (Margine d'Interesse), e sugli aspetti commissionali, questi ultimi ricavi quasi tutti percepiti in assenza di rischio del capitale impiegato; caratteristici sono anche i costi dove prevalgono quelli relativi ai Sistemi Informativi e al Personale;
- rilevante nell'attività di monitoraggio svolta dalla Pianificazione e dal Controllo di Gestione è l'attenzione che viene data a partire dagli Accordi di Basilea su nuovi elementi che si sono rilevati necessari per garantire il buon andamento della gestione, in particolare i *RWA* e l'assorbimento di Capitale, i rischi e la creazione di Valore;
- la Pianificazione e il Controllo di Gestione opera su scenari di consuntivo e di previsione in maniera continuativa e con maggiore frequenza rispetto al passato, ne coordina i processi ed è da supporto ed indirizzo al *Management* della Banca ed alle sue strutture operative;
la funzione di Pianificazione e di Controllo di Gestione deve avere inoltre capacità di analisi ma anche di sintesi nel selezionare e rappresentare gli aspetti più strategici e critici in modo da concentrare le informazioni necessarie per indirizzare in tempi brevissimi le scelte verso obiettivi sempre più performanti;
- rilevante importanza diventa l'integrazione del processo di Piano Industriale pluriennale con il *Budget* annuale e con le forme di consuntivazione quali gli *Actuals*, i *Forecast* ed i processi di *Recasting* dove la Pianificazione e il Controllo di Gestione ne è il regista;
- dal caso illustrato riguardante il Piano industriale di UNICREDIT, emerge anche che ora le Banche pongono attenzione su aspetti etici e su questi individuano obiettivi da perseguire quali il *Gender Balance* e la sostenibilità dell'ambiente;
- l'attività di Pianificazione e Controllo di Gestione, affinché abbia valenza ed efficacia, non deve essere limitata solamente all'interno della sua Funzione ma deve coinvolgere attraverso processi ben definiti tutte le strutture della Banca;

solo in questo caso, con processi integrati, si rilevano e si identificano informazioni che sono necessarie per individuare obiettivi precisi e per conseguirli;

- valido supporto all'attività di Pianificazione e Controllo di Gestione sono i Sistemi Informativi, vista l'elevata mole di informazioni raccolte ed elaborate; la Pianificazione e il Controllo di Gestione, con l'ausilio dei Sistemi Informativi e delle altre strutture della Banca, deve essere in grado di identificare le necessarie informazioni da poter rappresentare in un sistema di *Reporting* dedicato e complesso a seconda dei destinatari interni e dei target da raggiungere;
- capacità della Pianificazione e Controllo di Gestione è quella di trasferire messaggi calibrati per ogni suo *stakeholder* e centrare con chiarezza i punti di attenzione;
- risorse con esperienza e conoscenza della Banca, con capacità di analisi, con sensibilità nel rilevare gli aspetti importanti, devono costituire l'organico della Struttura.

A corredo degli argomenti trattati, si è voluto dare risalto ad esempi pratici per facilitare la comprensione di alcuni aspetti, anche di dettaglio operativo, di una materia alquanto complessa.

Per citarne alcuni:

- le attività e le tempistiche per la realizzazione dei Processi di Piano Industriale e di Budget;
- il caso del Piano Industriale UNICREDIT.
- la segmentazione per prodotti del Margine di interesse e il "tasso di trasferimento interno";
- le regole di "*Segment Reporting*" in una Banca per l'attribuzione dei costi alle *Business Units* e al *Corporate Center* secondo il criterio *ABC (Activated Based Costing)*.

SITOGRAFIA

- Storia quasi breve del *Risk Management* delle Banche, post di Riccardo Tedeschi Econopoly, Il Sole 24 Ore, 2016
https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2016/10/04/storia-quasi-breve-del-Risk-Management-nelle-banche/?refresh_ce=1
- Cos'è rilevante nel Controllo di Gestione? , Marco Vigorelli, Vincenzo Mancini, Fondazione Marco Vigorelli, articolo apparso in “Banche e Banchieri”, 1984
<https://www.marcovigorelli.org/cose-rilevante-nel-controllo-di-gestione/>
- Startmag-Economia-Intesa San Paolo- Ecco il nuovo piano di Messina, articolo 4 Febbraio 2022;
<https://www.startmag.it/economia/intesa-sanpaolo-ecco-il-nuovo-piano-di-messina/>
- Il nostro Piano Finanziario – UniCreditGroup.eu
<https://www.unicreditgroup.eu/it/strategy/our-financial-plan.html>
- UniCredit Unlocked Piano Strategico 2022-2024 - UnicreditGroup.eu, articolo 9 Dicembre 2021
<https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media/press-releases-price-sensitive/2021/unicredit-unlocked--2022-2024-strategic-plan--empowering-communi.html>
- Basilea 3: cosa prevede, Borsa Italiana, Formazione Finanziaria-approfondimenti, 2022
<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/approfondimenti/basilea-3.htm>
- Basilea 3: le regole del mondo finanziario, Igor Zardoni, articolo su “FareNumeri”
<https://farenumeri.it/basilea-3/>
- Basilea 3 nuovi requisiti di adeguatezza del capitale delle banche, Roberto Lombardi, articolo su “CFC”, 2012
<https://roberto-lombardi.com/wp-content/uploads/2016/10/Basilea-3-nuovi-requisiti.pdf>
- Evoluzione e Riforme del settore bancario italiano, articolo su “Ministero dell’Economia e delle Finanze”, 2016

- https://www.mef.gov.it/focus/sistema_bancario/Evoluzione_e_riforme_del_settore_bancario_italiano.pdf
- Comitato di Basilea, Accordi di Basilea, articolo su “Blue Ocean Finance”, 2022
<https://www.blueoceanfinance.it/accordi-di-basilea/>
 - Pianificazione e Controllo di Gestione, cos'è e perché serve, articoli e approfondimenti, Make Group
<https://www.make-consulting.it/pianificazione-e-controllo-di-gestione/>
 - Pianificazione Strategica e Piani Strategici nelle Banche, Luigi Avogadro, articolo su “Elemond Scuola e Azienda”, 2004
https://www.mondadorieducation.it/risorse/media/secondaria_secondo/strumenti/strumenti_31/pag13-18.pdf
 - Back to Basic: l'Eva applicato alla Banca commerciale, articolo su “Associazione Analisi Banka APS”, 2021
<https://www.analisibanka.it/back-to-basics-leva-applicato-alla-banca-commerciale-giugno-2021/>
 - Economic Value Added (EVA): cos'è e come si calcola articolo su “Borsa Italiana”, 2019
<https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/economic-value-added.html#:~:text=L'EVA%20%C3%A8%20un%20criterio,investito%20in%20luogo%20del%20solo>
 - Governo aziendale e cambiamento del controllo di gestione, il caso di un gruppo bancario, Angelo Riccaboni Università di Siena, articolo su “Bios Management”, 2006
<https://www.biosmanagement.com/it/novita/business/governo-aziendale-e-cambiamento-del-controllo-di-gestione>
 - Pianificazione e Controllo, AEB Bankpedia.org
https://www.bankpedia.org/termine.php?c_id=21594
 - EVA, AEB Bankpedia.org
https://www.bankpedia.org/index_voce.php?lingua=it&i_id=99&i_alias=e&c_id=20042-eva
 - Analisi dei quattro rischi bancari, cosa sono e come gestirli, Articolo su “Save Consulting Group”

- <https://www.savecg.com/analisi-dei-quattro-rischi-bancari-cosa-sono-e-come-gestirli/>
- Risk Adjusted Return on Risk-Adjusted Capital (Rarorac), AEB Bankpedia.org
https://www.bankpedia.org/termine.php?c_id=23635&catid=125&lang=it&Itemid=435
 - - Glossario Finanziario – Patrimonio di Vigilanza, Borsa Italiana
<https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/patrimonio-di-vigilanza.html#:~:text=Il%20patrimonio%20di%20vigilanza%20%C3%A8,al%20netto%20delle%20relative%20deduzioni.>
 - L'Italia ha un sistema bancario solido, criticità in via di soluzione, articolo su “Ministero dell’Economia e delle Finanze”, 2016
<https://www.mef.gov.it/inevidenza/LItalia-ha-un-sistema-bancario-solido-criticita-in-via-di-soluzione/>
 - Schemi di un Bilancio “IAS /IFRS” , Alessio Iannucci, Il Sole 24 Ore, Guida alla Contabilità e Bilancio, 2006
https://www.fondazioneNazionaleCommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/pac/PCI_Schemi%20di%20bilancio_Iannucci.pdf
 - Compiti di Vigilanza, Vigilanza sul Sistema Bancario e Finanziario, Banca d’Italia
<https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/?dotcache=refresh>
 - Dipartimento Pianificazione, Organizzazione e Bilancio, Banca d’Italia
<https://www.bancaditalia.it/chi-siamo/organizzazione/ac/bilancio-controllo/index.html>
 - Relazione finanziaria semestrale consolidata al 30 Giugno 2023, UniCredit
<https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/it/investors/bilanci-e-relazioni/2023/2Q23/Relazione-finanziaria-semestrale-consolidata-al-30-giugno-2023.pdf>
 - Informativa del Gruppo UniCredit, Pillar III, Unlocking al 31 Dicembre 2022, UniCredit
<https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/it/investors/terzo-pilastro-basilea-2-3/2022/Informativa-del-Gruppo-UniCredit-Pillar-III-al-31-dicembre-2022.pdf>

- Bilancio Consolidato al 31 Dicembre 2022, Intesa San Paolo
<https://group.intesasanpaolo.com/it/investor-relations/comunicati-stampa-price-sensitive/2023/02/20230203-risfy22-it#:~:text=UTILE%20NETTO%202022%20PARI%20A,PARI%20A%20%E2%82%AC%204.354%20MLN.>
- Il nostro sistema di Controlli, Governance, UniCredit, 2022
<https://financialreports.unicredit.eu/it/integrated-report/come-creiamo-valore/governance>
- Informativa del Gruppo UniCredit, Pillar III , 31 Dicembre 2022
<https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/it/investors/terzo-pilastro-basilea-2-3/2022/Informativa-del-Gruppo-UniCredit-Pillar-III-al-31-dicembre-2022.pdf>
- Struttura Organizzativa, UniCredit in breve, Principali Evidenze del 2021/2022, UniCredit
<https://www.unicreditgroup.eu/it/unicredit-at-a-glance.html>
- Il Bilancio Bancario, Circolare della Banca d'Italia n.262 del 22 Dicembre 2005 e successivi aggiornamenti
<https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c262/index.html>
- Istruzioni per la compilazione delle segnalazioni di vigilanza su base consolidata, Circolare della Banca d'Italia n. 115 del 7 Agosto 1990 e successivi aggiornamenti
<https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c115/index.html>

BIBLIOGRAFIA

- Il controllo di Gestione nelle Banche – Il credito a medio termine alle imprese, Aldo Pavan, Giuffrè Editore 1997
- Miti e Verità di Basilea 2 Guida alle decisioni, Giacomo De Laurentis Stefano Caselli, Egea 2004
- Programmazione e Controllo 2e, Anna Maria Arcari, McGraw-Hill, 2014 ISBN
- Governo Strategico dell'azienda, Galeotti M., Garzella S. , Capitolo 1 I sistemi di Pianificazione e controllo della gestione, Antonella Paolini, Maria Serena Chiucchi, Marco Gatti, Giappichelli Torino, 2013
- Basilea 3 schema di regolamentazione internazionale per il rafforzamento delle banche e dei sistemi bancari, Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, 2011
- Appunti (da Basilea 1 a Basilea 3), Prof.ssa Federica Maglietta, lezione Università degli Studi di Bari Aldo Moro, 2015
- Il sistema di controllo interno delle banche nella prospettiva della tutela dei risparmiatori, Rosa Calderazzi, Rivista della Regolazione dei Mercati, Giappichelli, 2020
- Fusioni e Acquisizioni nel Settore Bancario, Luca Testadura, Tesi c/o Università Guido Carli, Anno Accademico 2016/2017
- La pianificazione e il Controllo in una struttura di private banking, Eugenia Chiaravolo, Tesi c/o Università Guido Carli, Anno Accademico 2014/2015
- Osservazioni sulle conseguenze della nuova normativa europea sull'operatività delle banche, Veronica Baeli, Tesi c/o Università Guido Carli, Anno Accademico 2014/2015