

7° Convention APB
**Associazione Italiana per la Pianificazione e il Controllo di Gestione
in banca e nelle istituzioni finanziarie**

IL SISTEMA BANCARIO
FRA RISCHI, MERCATI ED OPPORTUNITA'
Strumenti e metodologie di indirizzo e controllo

INTERVENTO
CAV.LAV. DOTT. GIANNI ZONIN
PRESIDENTE
BANCA POPOLARE DI VICENZA

Vicenza, Sala Convegni Carlo Pavese
Sabato 24 giugno 2000 – ore 9.30

Gentili Ospiti,

aprendo questa seconda giornata della Settima Convention dell'APB, rinnovo a tutti i presenti il saluto della Popolare di Vicenza e mi scuso se, ieri, non mi è stato purtroppo possibile darvi personalmente il benvenuto all'apertura dei lavori.

Lo faccio volentieri oggi, rinnovando il ringraziamento alla vostra Associazione, ed in particolare al Presidente Monti, per aver scelto quest'anno Vicenza ed il nostro Istituto come sede della vostra riunione.

Ho avuto notizia del rilievo e dell'interesse dei contributi di riflessione che nella giornata di ieri i relatori hanno portato al tema oggetto di questo incontro.

Questa mattina il confronto si amplia, sul piano istituzionale, con la presenza del dottor Bianchi, direttore centrale dell'area vigilanza della Banca d'Italia, e del dottor Zadra, direttore generale dell'Associazione Bancaria Italiana.

Sono certo che il loro pensiero – come pure quello del professor Francesco Cesarini, che saluto con molta cordialità unitamente al dottor Bianchi e al dottor Zadra - sarà prezioso per inquadrare gli strumenti e le metodologie di indirizzo e di controllo nel processo di rinnovamento in atto nel sistema bancario italiano.

E' un rinnovamento che punta a migliorare l'efficienza, la competitività e la redditività delle banche, e che passa necessariamente attraverso l'assunzione di nuove dimensioni organizzative, la pianificazione strategica dell'allocazione delle risorse e l'adozione di logiche integrate nel governo dei rischi, siano essi creditizi, finanziari o di mercato.

Lungo queste linee-guida si è sviluppato il processo che ha visto il nostro Gruppo Bancario ridisegnare e potenziare - anche in conformità alle indicazioni emanate dalla Banca d'Italia - la struttura di pianificazione e di controllo a supporto dell'attività della capogruppo e delle banche controllate.

La visione di fondo che abbiamo adottato vede la funzione di Risk Management collegata alla funzione Pianificazione.

Pianificazione e Controllo rappresentano concettualmente un unico sistema gestionale: un insieme, cioè, di meccanismi logico-operativi che guidano l'Impresa-Banca nell'area delle scelte da adottare per presidiare, migliorare e rafforzare il suo posizionamento sul mercato.

In questo quadro, il nostro Istituto ha delineato un ciclo di Pianificazione che va dalla definizione della strategia generale fino alla fissazione degli obiettivi.

La funzione di Controllo consente infine di valutare la capacità di raggiungere questi obiettivi, siano essi commerciali o gestionali.

Ma soprattutto consente di far crescere una cultura d'impresa che guarda alle risorse utilizzate (umane o di capitale) in modo manageriale e industriale, considerandole come funzioni correlate agli obiettivi ed ai risultati.

E in tempi di globalizzazione dei mercati, di accresciuta concorrenza, di accentuazione del processo di disintermediazione, di accelerazione nell'innovazione tecnologica, questi obiettivi sono:

* il recupero di efficienza e di produttività all'interno delle attività dei servizi tradizionali

- l'innovazione della gamma dei prodotti da offrire ad una clientela sempre più attenta, aggiornata ed esigente
- l'adozione e l'implementazione delle metodologie di marketing
- lo sviluppo di strumenti di analisi dei profili di rischio/rendimento
- e la gestione sistematica dei rischi, generata dalla necessità di affrontare, in maniera adeguata, gli accresciuti livelli di volatilità e di instabilità dei mercati.

Soprattutto la gestione dei rischi, intesa come attività finalizzata a misurare e controllare tutti i rischi - anche quelli di natura logistica e amministrativa provenienti dall'attività sia bancaria che finanziaria - ha rappresentato una delle sfide strategiche che il nostro Istituto ha affrontato con grande determinazione.

Nello scorso anno, infatti, con la ristrutturazione del Sistema dei Controlli Interni, è stato avviato un sistema evoluto di Risk Management nelle aree critiche della finanza e del credito.

Il progetto è stato realizzato secondo tre indirizzi principali:

- la riconversione della Direzione Controlli, al fine di evolvere da una logica ispettiva ad una logica di Auditing, sviluppata analizzando i fattori di rischio insiti nei processi operativi
- il potenziamento della struttura di Risk Management, delegata alla misurazione ed al monitoraggio delle diverse classi di rischio, da quelli di mercato, a quelli operativi, ed a quelli di settore, che caratterizzano l'attività aziendale
- l'istituzione di un Comitato Rischi permanente, a cui è stata attribuita la responsabilità di assumere iniziative volte a garantire una gestione in linea con gli indirizzi strategici definiti dal Consiglio di Amministrazione, e, nello stesso tempo, ad assicurare la corretta implementazione del Sistema dei Controlli Interni.

Il cammino non è certo concluso, ma credo di poter dire, con una certa soddisfazione, che la Popolare di Vicenza lo sta percorrendo con grande velocità

Certo, disporre di strumenti informatici capaci di adeguarsi in modo sistematico alla continua e rapida evoluzione dei prodotti finanziari, richiede investimenti ingenti.

D'altra parte, affinare una diffusa "sensibilità al rischio" in tutte le risorse umane che operano in banca non è un processo che si realizza in un giorno.

Credo tuttavia che il dibattito che la Vostra Associazione ha promosso in questa occasione dimostri con quanta attenzione le banche guardano a questi temi.

E costituisce anche un indice significativo della crescita, nel sistema bancario, di una cultura imprenditoriale che guarda alle risorse - siano esse umane o di capitale - come a fattori strategici per "fare impresa" negli anni Duemila.

A questo proposito vorrete consentirmi, come imprenditore, una riflessione conclusiva.

E' mia convinzione che lo sviluppo segnato, a partire dal dopoguerra, dal nostro sistema produttivo è stato reso possibile non solo dalla capacità degli imprenditori italiani, ma anche dall'appoggio che le banche hanno assicurato per sostenere la loro imprenditorialità

Le trasformazioni in atto nel sistema bancario, volte a ricercare maggiore efficienza e maggiore competitività mettono in grado le nostre banche di continuare a svolgere questo ruolo.

Ci consentirà cioè di far crescere la qualità dei servizi che offriamo all'economia e alle imprese italiane, medie, piccole e piccolissime, e di affrontare - ancora insieme, banche e imprese - le sfide del nuovo millennio.

Grazie.