

## ***Forum annuale ABI HR 2016***

Roma, 10 e 11 maggio

---

### ***Banche e Risorse Umane***

Marina Brogi

Ordinario di International Banking and Capital Markets  
Vicepreside Facoltà di Economia  
Università La Sapienza di Roma



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

# Banche e Risorse Umane

## Agenda

### *Premessa*

- Situazione di contesto per il sistema bancario e risorse umane
- Mix tra flessibilità e prescrizioni normative?
- Quali principi culturali ed etici devono orientare le scelte dei regolatori e dei decision-maker ai vari livelli?

### *Considerazioni conclusive*



# Banche e Risorse Umane

## Agenda

### *Premessa*

- Situazione di contesto per il sistema bancario e risorse umane
- Mix tra flessibilità e prescrizioni normative?
- Quali principi culturali ed etici devono orientare le scelte dei regolatori e dei decision-maker ai vari livelli?

### *Considerazioni conclusive*



## Premessa

Obiettivo: dare una visione di assieme

Relazione piena di rimandi (con molte citazioni) e punti aperti che saranno chiusi nelle sessioni che seguiranno  
in alcuni punti didascalica



## Premessa: centralità delle persone

Le persone, le loro competenze e il loro impegno sono il fulcro della capacità competitiva in qualunque settore ... ancor di più in un'azienda di servizi come la banca in cui abbiamo la figura del 'prosumer' il consumatore che è al tempo stesso produttore.

“Assieme all’adeguatezza del patrimonio e dell’organizzazione, il terzo presidio cui è affidata la stabilità del sistema bancario è la qualità del governo societario”

Draghi M. (2009), Considerazioni finali, maggio



# Banche e Risorse Umane

## Agenda

### *Premessa*

- Situazione di contesto per il sistema bancario e risorse umane
- Mix tra flessibilità e prescrizioni normative?
- Quali principi culturali ed etici devono orientare le scelte dei regolatori e dei decision-maker ai vari livelli?

### *Considerazioni conclusive*



## Situazione di contesto per il sistema bancario e risorse umane

Il contesto economico complicato, con i tassi negativi è difficile per le banche guadagnare

Ci sono indicazioni continue da parte delle autorità di ridurre i costi.



## Situazione di contesto per il sistema bancario e risorse umane

Il digitale è una rivoluzione, un fattore di grande disruption anche per il sistema bancario.

"Banks are shutting down branches: Europe closed 20,000 in the last four years, and thousands have been closed in the U.S. Predictions say that banks will go from 1 branch per 20,000 customers now to 1 branch per 250,000 customers. Banks will move to electronic channels where a transaction is much cheaper than one performed by a teller."

28 dicembre 2014, Forbes, Digital Banking: An Expert Guide On How To Get There



## Situazione di contesto per il sistema bancario e risorse umane

Le persone in qualsiasi azienda sono sempre più importanti ed è anche centrale come sono organizzate, la cultura organizzativa è fondamentali.

“Culture eats strategy for breakfast” Peter Drucker

Philip Kotler il guru del marketing mix nel suo ultimo libro  
“Confronting Capitalism” introduce la P di People



# Banche e Risorse Umane

## Agenda

### *Premessa*

- Situazione di contesto per il sistema bancario e risorse umane
- Mix tra flessibilità e prescrizioni normative?
- Quali principi culturali ed etici devono orientare le scelte dei regolatori e dei decision-maker ai vari livelli?

### *Considerazioni conclusive*



## Mix tra flessibilità e prescrizioni normative?

Per le banche esistono tante norme, in parte sovrapposte e continuamente in evoluzione.

"Un sistema ipertrofico, estremamente articolato, con diverse aree di sovrapposizione e interazione, in alcuni casi di difficile interpretazione e applicazione, anche per gli addetti ai lavori." [...] razionalizzare la disciplina esistente, facendo confluire in un unico testo l'intera regolamentazione europea e la relativa disciplina di secondo livello."

Vegas G. (2016), Incontro annuale con il mercato finanziario, p.11



# Banche e Risorse Umane

## Agenda

### *Premessa*

- Situazione di contesto per il sistema bancario e risorse umane
- Mix tra flessibilità e prescrizioni normative?
- Quali principi culturali ed etici devono orientare le scelte dei regolatori e dei decision-maker ai vari livelli?

### *Considerazioni conclusive*



## Quali principi culturali ed etici devono orientare le scelte dei regolatori e dei decision-maker ai vari livelli?

"A key responsibility of the board is to approve the firm's overall business strategy and RAF. As such, the board has ultimate responsibility for the firm's risk management, including setting the risk culture of the firm and overseeing management's implementation of the agreed business strategy. To ensure that boards are focused on the higher-level strategic and risk issues, supervisors are engaging more frequently with the board in particular with independent directors.

The definition of what constitutes effective risk governance is evolving, however, supervisors highlight the importance of the board setting the "tone at the top" in regard to the firm's strategy and risk culture and challenging management on the adherence to the agreed risk appetite."

FSB (2013), Thematic Review on Risk Governance, Febbraio



# Banche e Risorse Umane

## Agenda

### *Premessa*

- Situazione di contesto per il sistema bancario e risorse umane
- Mix tra flessibilità e prescrizioni normative?
- Quali principi culturali ed etici devono orientare le scelte dei regolatori e dei decision-maker ai vari livelli?

*Considerazioni conclusive*



## Considerazioni conclusive

"Il management è meglio in grado, rispetto ai cosiddetti prestatori d'opera in posizioni puramente esecutive, di valutare i tempi in cui i cambiamenti si concretteranno in una significativa grandezza. Ossia, l'etica manageriale dovrebbe consentire che i cambiamenti organizzativi e delle vie per attuare le combinazioni produttive dell'impresa, avvengano non perché ormai indifferibili, ma per effetto di percepirli tempestivamente, come utili e convenienti e quindi gestibili senza il condizionamento di presupposti urgenti. I prestatori d'opera dipendenti, non in posizioni con potere discrezionale, dovrebbero, per contro, capire, per esserne informati, la tendenza verso il bisogno di nuove abilità e capacità professionali, come verso una riduzione di occupati. Infine, non trovarsi anch'essi impreparati al mutamento dell'ambiente esterno. L'etica manageriale richiede pertanto, che sussista un colloquio trasparente tra management e struttura organizzativa e operativa."

Bianchi (2016), Attacco all'occidente, Egea, p. 85 e 86

