

# L'ANALISI DEL MODELLO IMPRENDITORIALE

nello SREP

# ANALISI DEL MODELLO IMPRENDITORIALE

---

- ▶ Le Autorità nel condurre l'Analisi del modello imprenditoriale valutano
  - ▶ la **SOSTENIBILITÀ ECONOMICA** (*viability*) del modello imprenditoriale dell'ente in base alla sua capacità di generare utili accettabili nel corso dei 12 mesi successivi,
  - ▶ la **SOSTENIBILITÀ DELLA STRATEGIA** dell'ente in base alla sua capacità di generare utili accettabili su un orizzonte temporale di almeno 3 anni, in funzione dei propri piani strategici e delle previsioni finanziarie.
- ▶ Sulla base della valutazione inerente la sostenibilità del modello di business, le autorità competenti devono assegnare un **punteggio** che valuta il livello di rischio per la sopravvivenza e va:
  - ▶ da 1: basso livello di rischio per la sopravvivenza
  - ▶ a 4: alto livello di rischio per la sopravvivenza

# La situazione oggi di molte banche italiane.

1/2

---

Negli ultimi anni si è registrato un approccio alla Pianificazione Strategica che ha visto molte banche “**rinviare**” l’elaborazione dei propri piani strategici per via della difficile previsione dell’evoluzione del contesto economico – finanziario.

Questo approccio ha determinato una “**caduta della tensione progettuale**”.

In questo modo le banche, con scarsa propensione alla programmazione, rischiano di procedere **inerzialmente**, di **mortificare il proprio potenziale** e di **perdere preziose opportunità di sviluppo**.

# La situazione oggi di molte banche italiane.

2/2

---

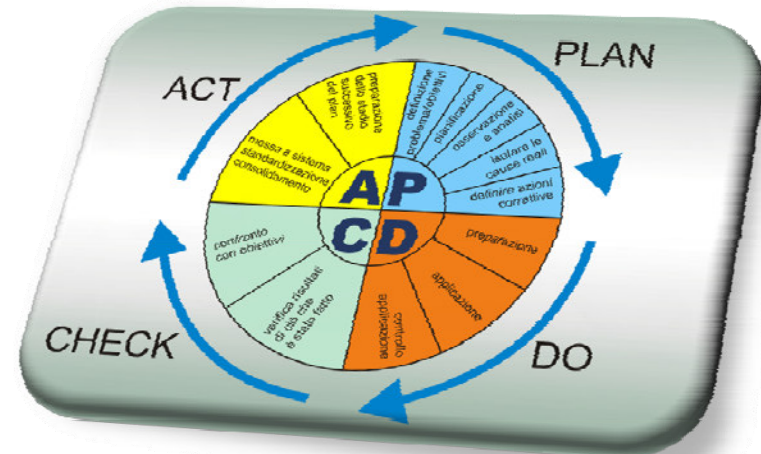
Le nuove regole sul capitale devono incentivare a **ritornare a fare Pianificazione Strategica** e ad armonizzare quest'ultima con tutte le considerazioni e le analisi che sono alla base di rendicontazioni obbligatorie quali RAF, ICAAP, ILAAP.

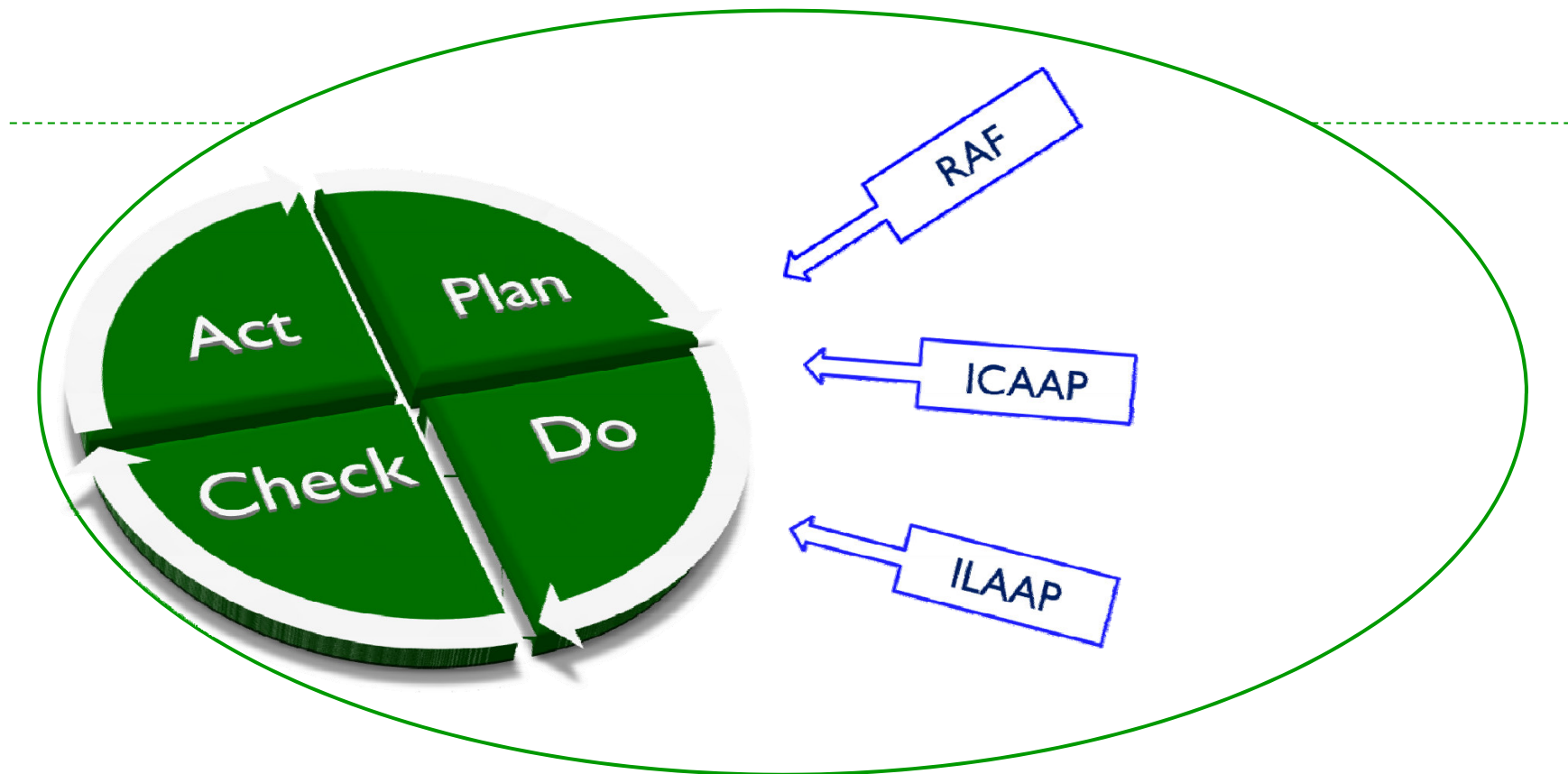
Non si può pensare di effettuare la rendicontazione ICAAP senza redigere un Piano Strategico; piuttosto, sarà opportuno **conciliare/integrare** le informazioni necessarie alla redazione dei documenti previsti dalla **normativa** con il processo di **Pianificazione Strategica**.

# Dalla Pianificazione e CdG tradizionali alla Pianificazione e CdG corretti per il rischio

Per fare questo, lo schema previsto nel Ciclo di Deming, non basterà più da solo, sarà opportuno integrarlo con tutto quanto la normativa sul capitale (Basilea) e le altre norme di vigilanza (EBA, BANKITALIA, FINANCIAL STABILITY BOARD, ecc.) hanno introdotto, in particolare, l'inserimento del **rischio come elemento strategico** nelle scelte:

- di allocazione delle risorse,
- di controllo del risultato e
- determinazione e distribuzione degli incentivi.





## **Necessità di rafforzare il Processo aziendale di pianificazione strategica**

# Il nuovo processo di pianificazione strategica

Il processo di pianificazione strategica dovrà essere il risultato di scelte consapevoli in termini di:

- propensione al rischio
- allocazione, assorbimento del capitale
- redditività

■ **Governare** il processo di definizione di obiettivi in termini di rischio e profittabilità all'interno:

- ✓ del contesto:
  - regolamentare
  - strategico
  - di mercato
- ✓ dell'operatività bancaria

■ **Cogliere** il significato gestionale del RAF e le modalità di integrazione della propensione al rischio aziendale nel processo di pianificazione strategica.

■ **Tracciare** le relazioni esistenti tra i processi

- ✓ i processi di Pianificazione Strategica
- ✓ Risk Management
- ✓ autovalutazione ai fini ICAAP

# Pianificazione e Risk Management

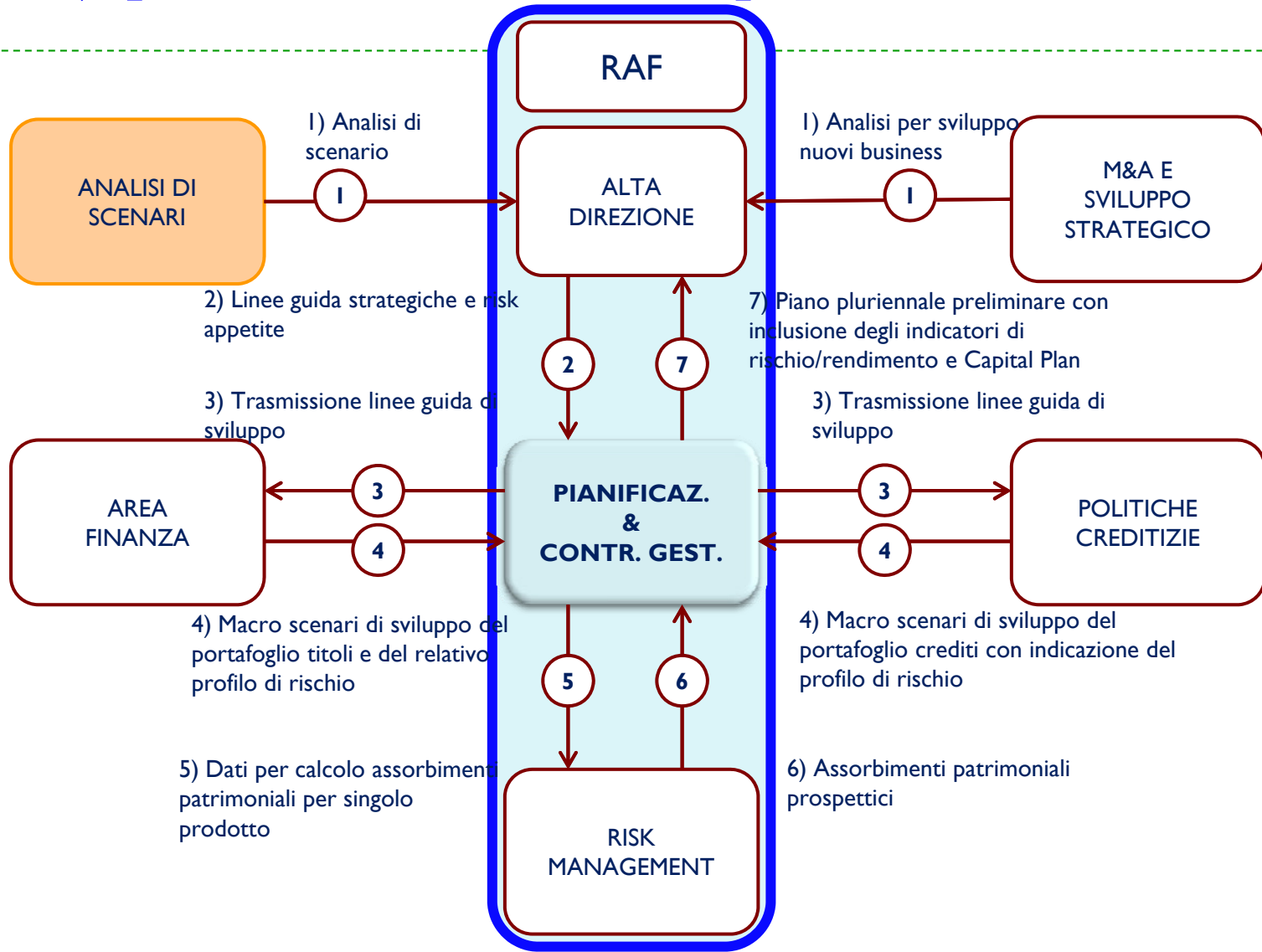
---

- ▶ Il secondo pilastro di Basilea ha determinato una sempre maggiore sinergia tra le funzioni di Pianificazione Strategica e di Risk Management. Difatti l'**ICAAP** si rivela essere un processo di pianificazione e controllo di gestione che diventa componente essenziale della P&C tradizionale.
- ▶ Il disegno della strategia, tipico ruolo della funzione di Pianificazione strategica tradizionale, non potrà prescindere dalla definizione del Risk Appetite Framework, dalla misurazione del rischio e dalla valutazione di adeguatezza patrimoniale (ICAAP). Questo anche in risposta ai *desiderata* di Banca d'Italia che già dal 2011 auspicava che il ruolo del risk management, spesso inteso come mero laboratorio fucina di sviluppo delle metodologie di misurazione dei rischi, evolvesse verso quello di protagonista nei processi strategici e di controllo di gestione, promuovendo la logica della **“redditività corretta per il rischio”**.

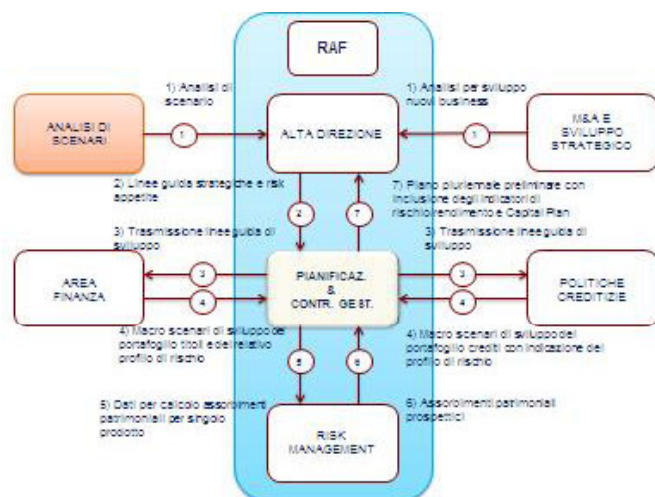




# Un esempio di processo di PIANIFICAZIONE STRATEGICA /ICAAP): pianificazione rischi/capitale 1/2



# SUPPORTI DA PARTE DI BANK SERVICE



Supporto di BSN per la produzione e interpretazione delle informazioni necessarie

Supporto di BSN nell'impostazione metodologica

Supporto di BSN per la produzione e interpretazione delle informazioni necessarie

- Analisi della domanda
- Analisi della concorrenza
- Analisi del territorio di riferimento
- Analisi della clientela
- Analisi benchmarking
- Swot analysis

Supporto di BSN nell'impostazione metodologica

- Analisi della giusta declinazione del RAF nel piano industriale e piano commerciale
- Analisi del processo di pianificazione strategica della banca e individuazione di eventuali gap procedurali
- Supporto nell'attività di trasferimento dati da e verso P&CdG e RM

# ICAAP

## pianificazione rischi/capitale

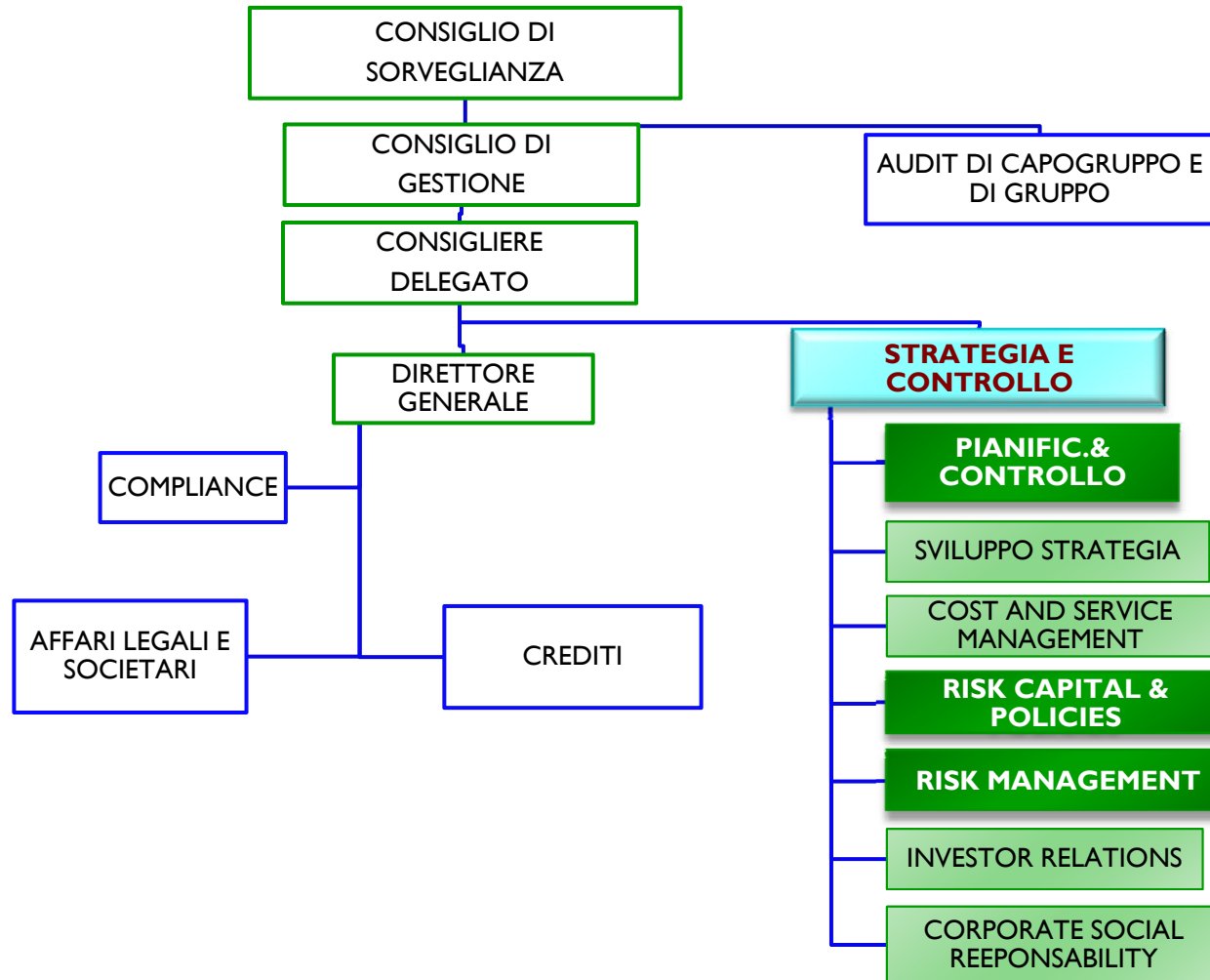
2/2

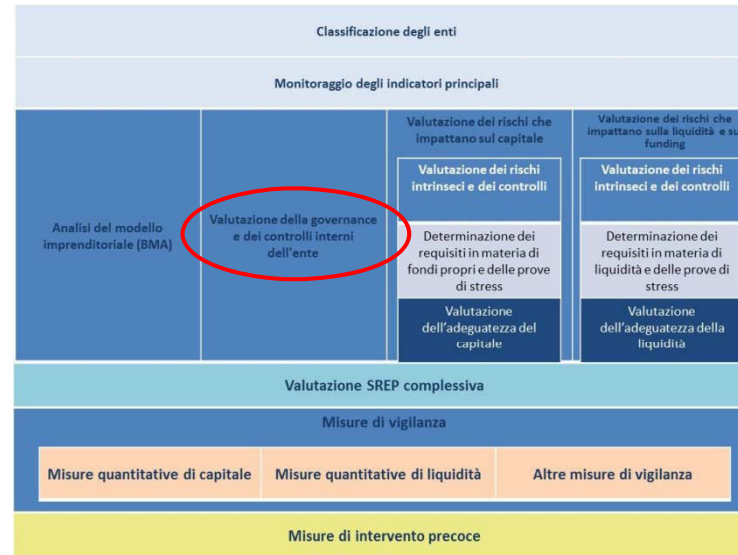
Nel mese di gennaio di quest'anno, il Presidente del Consiglio di Vigilanza Europeo, Daniele Nouy, ha inviato una lettera alle direzioni generali delle banche significative avente ad oggetto le "Aspettative di vigilanza su ICAAP e ILAAP e **raccolta armonizzata delle relative informazioni**".

Nel corso della lettera si riporta fedelmente un passaggio circa le aspettative sull'"impianto dell'ICAAP":

*... Nel quadro dell'ICAAP, ci si aspetta che gli enti **valutino e quantifichino tutti i rischi** suscettibili di esercitare un **impatto rilevante sul capitale** e **sui profitti** e concludano accertando e assicurando l'adeguatezza patrimoniale dell'ente in una prospettiva olistica su un orizzonte di medio periodo. Di conseguenza la **prospettiva** a più breve termine (**un anno**) deve essere integrata da un processo a più lungo termine (almeno **tre anni**) orientato al futuro (comprendente la pianificazione del capitale), che contempli l'utilizzo di uno scenario di base credibile e di adeguati scenari avversi specificamente definiti per il singolo ente. ...*

# Un esempio di struttura organizzativa





# LA VALUTAZIONE DELLA GOVERNANCE INTERNA E DEL SISTEMA DEI CONTROLLI

nello SREP

# LA VALUTAZIONE DELLA GOVERNANCE E DEI CONTROLLI EFFETTUATI A LIVELLO ISTITUZIONALE

Per lo SREP, la valutazione della *governance* e dei controlli interni dell'ente dovrebbe includere la **valutazione delle seguenti aree**:



# LA VALUTAZIONE DELLA GOVERNANCE E DEI CONTROLLI EFFETTUATI A LIVELLO ISTITUZIONALE

---

7

## SISTEMI INFORMATIVI E CONTINUITÀ OPERATIVA

Le autorità competenti dovrebbero valutare se l'ente sia almeno in grado di:

- ▶ generare dati precisi e affidabili sui rischi;
- ▶ acquisire e aggregare tutti i dati rilevanti sui rischi all'interno dell'ente;
- ▶ generare in modo tempestivo dati aggregati e aggiornati sui rischi, nonché
- ▶ generare dati aggregati sui rischi per soddisfare una vasta gamma di richieste puntuali da parte dell'organo di amministrazione o delle autorità competenti

# Integrazione P&G e Risk Management nel SISTEMA DI REPORTING

---

**La Circolare 285 nel Cap.3**, dedicato al Sistema dei Controlli Interni, parlando dei “principi generali di organizzazione” si sofferma sulla necessità che

**“il processo di gestione dei rischi sia efficacemente integrato.** Sono considerati parametri di integrazione, riportati a titolo esemplificativo e non esaustivo: la diffusione di un **linguaggio comune** nella gestione dei rischi a tutti i livelli della banca; l’adozione di **metodi e strumenti di rilevazione e valutazione tra di loro coerenti** (ad es., un’unica tassonomia dei processi e un’unica mappa dei rischi); **la definizione di modelli di reportistica dei rischi,** al fine di favorirne la comprensione e la corretta valutazione, anche **in una logica integrata;** l’individuazione di momenti formalizzati di coordinamento ai fini della pianificazione delle rispettive attività; la previsione di flussi informativi su base continuativa tra le diverse funzioni in relazione ai risultati delle attività di controllo di propria pertinenza; la condivisione nella individuazione delle azioni di rimedio.”



# Esempio di reportistica integrata correva l'anno 2006...

Esempio di report di budget che, oltre alle solite informazioni su volumi medi, tassi medi (fissi e variabili) per forme tecniche di impiego e raccolta prevedesse rispettivi coefficienti di ponderazione di rischio; la nostra idea era quella di realizzare "un' allocazione" di capitale per prodotto. Con l'approccio per modelli, riuscimmo a produrre report per le singole filiali. Per riepilogare il concetto, all'interno di ogni report la singola BU si ritrovava un budget commerciale con rendimenti corretti per il rischio.

PRD.descrizione prodotto	Equivalente	Coeff. Pond medio
anticipo effetti SBF Totale	87.023.036,35	93,10
anticipo su fatture Totale	136.671.534,70	93,10
c/c impiego Totale	281.594.094,02	97,30
c/c impiego estero Totale	2.005,77	117,18
finanziamenti estero Totale	49.481.357,46	98,38
FINANZIAMENTI IN POOL Totale	2.667.048,23	99,94
mutui chirografari Totale	184.417.757,42	93,29
mutui ipotecari Totale	746.866.221,76	68,78
sconto Totale	18.509.761,61	87,60
<b>TOTALE IMPIEGHI CLIENTELA</b>	<b>1.507.619.817,32</b>	
sofferenze	17.872.061,00	112,86
<b>TOTALE SOFFERENZE</b>	<b>17.872.061,00</b>	<b>112,86</b>
interb.attivo italia	534.607,49	-
CREDITI DI FIRMA	22.362.223,48	93,67
CASSA - BANCONOTE ESTERE	599.628,48	-
CASSA - ASSEGNI DI C/C TRATTI SU TERZI	3.281,98	20,00
CREDITI DI FIRMA ESTERO	3.225.081,69	88,88
interb.attivo estero	914,15	81,02
CASSA - BIGLIETTI E MONETE	15.101.686,80	-
CASSA - VALORI BOLLATI E VALORI DIVERSI	5.360,73	-

prd titoli e partecipazioni.descrizione prodotto	Equivalente	Coeff. Pond medio
partecipazione	7.675.032,50	100,00
obbligazioni tasso variabile	1.563.545,14	100,00
fondi	8.975.892,47	44,48
altri titoli italia/estero	1.942.570,00	61,18
ALTRE obbligazioni tasso variabile	3.734.272,63	62,38